

**UNISA – UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

VANESSA SENA PINA TIBURCIO

**A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO CRESCIMENTO PESSOAL E
PROFISSIONAL DE UM INDIVÍDUO**

São Paulo

2009

VANESSA SENA PINA TIBURCIO

**A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO CRESCIMENTO PESSOAL E
PROFISSIONAL DE UM INDIVÍDUO**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Psicologia Organizacional “Lato Sensu”, ao Departamento de Pós-Graduação da Universidade de Santo Amaro – UNISA sob orientação da Profa. Mestre Giselle Pavanelli

São Paulo

2009

VANESSA SENA PINA TIBURCIO

**A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO CRESCIMENTO PESSOAL E
PROFISSIONAL DE UM INDIVÍDUO**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Psicologia Organizacional “Lato Sensu”, ao Departamento de Pós-Graduação da Universidade de Santo Amaro – UNISA sob orientação da Profa. Mestre Giselle Pavanelli. Área de Concentração: Gestão Empresarial

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Mestre Giselle Pavanelli

Profa. Mestre Renata C. Homem de Mello

CONCEITO FINAL: _____

DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Através deste instrumento, isento meu Orientador e a Banca Examinadora de qualquer responsabilidade sobre o aporte ideológico conferido ao presente trabalho.

Vanessa Sena Pina Tiburcio

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus que me fortaleceu a cada dia para que eu não desistisse diante das barreiras existentes no decorrer do curso, ao meu marido, Luiz Henrique, que com carinho e paciência me apoiou, aos meus pais, Juliano e Hilda, que sempre acreditaram em mim, e de maneira muito especial ao meu bebê, que é um presente de Deus que eu recebi neste período de monografia e que suportou a correria da conclusão do trabalho, mesmo eu tendo um descolamento de placenta.

Vanessa Sena Pina Tiburcio

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores da pós-graduação que com dedicação transmitiram a mim conhecimentos que possibilitaram um crescimento significativo.

Agradeço a minha orientadora Profa. MS Giselle Pavanelli que me acompanhou e auxiliou nesta trajetória e a coordenadora do curso a Profa. MS Renata C. Homem de Mello que pacientemente deu a mim o suporte que eu sempre precisei.

Agradeço a todos os meus amados amigos de sala, inclusive aqueles que desistiram no decorrer do caminho, por fazerem parte desta linda história.

Agradeço de maneira especial a Silvania, que não mediu esforços no primeiro dia de aula em me oferecer carona e com muito zelo e amizade foi solidária comigo até o final. Que Deus a recompense.

Agradeço a cada pessoa que de alguma maneira contribuiu na execução deste trabalho.

RESUMO

O estudo investiga o tema “a importância da negociação no crescimento pessoal e profissional de um indivíduo” e tem como objetivos evidenciar que a negociação é uma ferramenta indispensável para quem busca ser um vencedor e identificar as maneiras de conquistar um meio melhor de negociar. A metodologia aplicada é a pesquisa bibliográfica, que possibilita base teórica para fundamentar a investigação e a pesquisa exploratória em que os sujeitos foram onze executivos, sendo que quatro sujeitos são da empresa 1, cinco sujeitos da empresa 2, um sujeito da empresa 3 e um sujeito da empresa 4, que têm vivência com negociação e que por meio de suas respostas complementaram a investigação dando alicerce para a conclusão do trabalho. Os resultados apontaram que os executivos trazem experiências importantes que destacam quais são as estratégias para se alcançar um conhecimento em negociação e apontam, assim como no conteúdo teórico, a importância do bom relacionamento entre o negociador e o interlocutor. Concluímos, por meio dos resultados que a negociação é indispensável na vida das pessoas e que mesmo sem o entendimento completo do assunto a pessoa que se classifica como um negociador apresenta diferencial relevante em relação às pessoas que não admitem a importância da negociação em suas vidas.

Palavras-chave: Burbridge, negociação, objetivo, saber ouvir, comunicação.

ABSTRACT

The study it investigates the subject "the importance of the negotiation in the personal and professional growth of an individual" and has as objective to evidence that the negotiation is an indispensable tool who search to be a winner and to identify the ways to conquer a better way to negotiate. The applied methodology is the bibliographical research, that makes possible theoretical base to base the inquiry and the exploratory research where the citizens had been eleven executives, being that four citizens are of company 1, five citizens of company 2, a citizen of 3 company and a citizen of company 4, that they have experience with negotiation and that by means of its answers they had complemented the inquiry giving foundation for the conclusion of the work. The results had pointed that the executives bring important experiences that they detach which they are the strategies to reach a knowledge in negotiation and point, as well as in the theoretical content, the importance of the good relationship between the negotiator and the interlocutor. We conclude, by means of the results that the negotiation is indispensable in the life of the people and that exactly without the complete agreement of the subject the person who if classifies as a negotiator presents excellent differential in relation to the people who do not admit the importance of the negotiation in its lives.

Word-key: Burbridge, negotiation, objective, to know to hear, communication.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 – Estrutura conceitual	14
1.1. Aperfeiçoando resultados.....	14
1.2. Elementos primordiais na negociação	18
1.3. Passos para uma negociação eficaz	22
CAPÍTULO 2 – Negociando com propósito	24
1.1. Vencendo as barreiras.....	27
1.2. Ética na negociação	29
CAPÍTULO 3 – Superando a negação.....	31
1.1. Desafios.....	31
1.2. Derrubando barreiras.....	33
1.3. Decisões precipitadas.....	36
CAPÍTULO 4 – Identificando estilos e sinais corporais	37
1.1. Estilos de negociação.....	37
1.2. Sinais corporais.....	40
CAPÍTULO 5 – Metodologia	42
1.1. Perfil do entrevistados.....	42
1.2. Perfil das empresas dos entrevistados.....	44
CAPÍTULO 6 – Resultados	46
CAPÍTULO 7 - Conclusão.....	55
REFERÊNCIAS	56
ANEXOS.....	57

Introdução

As informações relatadas neste trabalho têm por objetivo tornar compreensível ao leitor o que motivou o desenvolvimento do tema principal desta dissertação.

É notória a grande concorrência que há entre as empresas em todos os segmentos e nesta luta de gigantes vence quem oferece o melhor diferencial.

Os gestores estão obstinados em superar os obstáculos para que as empresas se tornem as melhores entre as melhores do mercado. Mas, será que eles estão tendo o cuidado de parar para analisar o que é de fato necessário para que essa superação aconteça ou será que eles estão jogando com a sorte. Esta é uma indagação existente que precisa ser esclarecida.

Mesmo dentro das áreas de uma empresa há esta concorrência, uma preocupação em mostrar o melhor trabalho, em ter o melhor resultado, por mais que façam parte de uma equipe e que uma área dependa da outra, no fundo há essa preocupação entre os profissionais. Observamos que sempre existirão aqueles que se preocupam em oferecer um diferencial.

Nas empresas os colaboradores se deparam com situações que os impulsionam a negociar para fazer valer o seu ponto de vista ou até mesmo para valorizar e manter o seu cargo em uma determinada área.

Muitos são os cursos oferecidos sobre negociação e este assunto possibilita ao indivíduo uma reflexão sobre as etapas de sua história, tanto no que diz respeito ao trabalho, como a família, assim como a vida familiar e até mesmo as relações interpessoais. Este é um assunto indispensável na vida das pessoas, mas é possível observar que muitas destas pessoas estão desatentas diante desta realidade.

Nós tomamos decisões o tempo todo, das mais simples as mais complexas. Assim percebemos que somos negociadores por natureza e muitos de nós não sabemos e outros até sabem, mas não fazem bom uso desta ferramenta que é a negociação.

Após esta análise encontramos o caminho para a resposta da indagação e compreendemos que o assunto que trará vida para a monografia é negociação.

Negociação é um assunto muito conhecido no meio acadêmico, mas pouco difundido entre os leigos, entre as pessoas que estão fora das universidades, muitos até formados, mas distantes desta realidade que é a arte de negociar.

Uma vez escolhido o assunto teríamos que ter clareza de como transformar a negociação em um tema que despertasse interesse nas pessoas e impulsionasse o leitor a querer multiplicar entre seus conhecidos às informações aprendidas. Mesmo que não seja através desta pesquisa, uma vez que será de uso exclusivo da Universidade, mas que cause o interesse e a sede de se aprofundarem no tema, buscando literaturas sobre negociação, que é um tema tão importante nos dias de hoje.

Após a organização das idéias escolhemos o tema: A importância da negociação no crescimento pessoal e profissional de um indivíduo.

Burbridge et al. (2007), constataam algo interessante e que vem ao encontro do que acreditamos ser a negociação e que nos fez chegar ao tema proposto:

Porque você pode negociar melhor. Ao chorar pela primeira vez, você começou a negociar. Negociou com seus pais, irmãos, colegas de escola, namorado ou namorada. Hoje, negocia com clientes, fornecedores, chefes, subordinados e superiores. Com certeza, você é um negociador experiente e provavelmente é bom naquilo que faz. Mesmo, assim ainda existe espaço para melhorar (...). (p.4).

Entendemos que este tema é importante, porque na atualidade a negociação está presente em cada atividade ou ato do indivíduo, seja no ambiente de trabalho, na família, na vida acadêmica ou nos relacionamentos interpessoais. Percebemos que negociar tornou-se uma ferramenta essencial para quem busca uma vida saudável norteadas por objetivos tangíveis e realizáveis. É notório que estamos inseridos numa sociedade extremamente competitiva e que está em constante busca de resultados imediatos, muitas vezes sem planejamento do resultado final e nessa trama ressaltamos que os indivíduos são artistas atuando num cenário desconhecido, porque não tem o conhecimento do quanto à negociação está inerente em suas vidas.

Com base em tudo o que apresentamos aqui, escolhemos como objetivo principal da monografia evidenciar que a negociação é uma ferramenta indispensável para quem busca ser um vencedor. Para possibilitar o objetivo

principal, estabelecemos um objetivo secundário, sendo ele: identificar as maneiras de conquistar um meio melhor de negociar.

Acreditamos que com a compilação das informações sobre negociação, o indivíduo ativo, que tem visão de futuro, terá uma base sólida para as tomadas de decisões, que proporcionarão uma conclusão mais precisa e satisfatória dos seus projetos e ideais.

O caminho que acreditamos ser o mais apropriado para chegarmos aos objetivos propostos, primeiramente é a pesquisa bibliográfica, porque proporciona a seleção do material mais adequado e permite conhecermos algumas contribuições científicas disponíveis sobre negociação. E o outro método sugerido é a pesquisa exploratória, porque possibilita um conhecimento mais completo e adequado do que estamos buscando. Na pesquisa exploratória entrevistaremos 11 executivos que negociam constantemente, e que pelo resultado de suas vidas, fica evidente que tiveram e estão tendo sucesso. Acreditamos que entre estes executivos, talvez nos deparemos com alguns que não têm conhecimento da ferramenta que estão utilizando. Quantas vezes escutamos pessoas dizerem que tem sorte ou outras mencionarem que uma determinada pessoa nasceu com uma estrela especial e por isso se dá bem na vida.

O objetivo no término deste trabalho é permitir que o leitor compreenda que todos nós temos condições de mudar a nossa história e de passarmos a ter “sorte” assim como os demais. O que está faltando é o entendimento de que a negociação é importante no crescimento pessoal e profissional de um indivíduo.

Esse trabalho está distribuído da seguinte forma:

No capítulo um, **Estrutura conceitual** é apresentação clara e objetiva dos conceitos, processos e táticas de como negociar melhor.

No capítulo dois, **Aperfeiçoando resultados** mostra a importância de buscarmos resultados satisfatórios na negociação.

No capítulo três, **Negociando com propósito**, apresenta informações que auxiliarão no resultado final da negociação.

No capítulo quatro, **Superando a negação** apresenta algumas orientações de como lidar com pessoas consideradas difíceis.

No capítulo cinco, **Identificando estilos e sinais corporais** que demonstram técnicas, estratégias e comportamentos importantes que permitirão ao negociador

identificar o seu estilo de negociação e perceber sinais corporais que auxiliarão na negociação.

No capítulo seis, **Metodologia** descreve o tipo de pesquisa utilizada para se chegar à conclusão do trabalho.

No capítulo sete, **Resultados** demonstram o resultado obtido com a compilação dos dados.

No capítulo oito, **Conclusão** é a síntese de todo conteúdo apresentado nos capítulos anteriores.

Capítulo 1

Estrutura conceitual

Tomando por base a idéia de Robbins (2005), podemos definir negociação como a arte de convencer o outro a aceitar o que está sendo proposto pelo negociador. É uma arte que requer habilidades em tomada de decisão, comunicação, motivação, administração de conflitos entre outras.

A negociação é uma experiência que está presente no cotidiano de todos nós e o mais importante é que por trás da negociação há pessoas. E é exatamente por este motivo que é fundamental que busquemos o aprimoramento desta arte. Laurent (1991), afirma “Sim, a negociação, bem ou mal, invadiu hoje todos os níveis do cotidiano, e somos alternadamente atores e observadores disso”. (p.8).

Ser um negociador com excelência é uma meta que será traçada em cada capítulo.

1. 1. Aperfeiçoando resultados

Entendemos que o resultado satisfatório se dá inicialmente pela formulação de um alvo e um limite, mas devemos nos atentar em não sermos inflexíveis, porque nem sempre a negociação será exatamente da forma que imaginamos por isso a importância de colocarmos um preço limite, que aqui entendemos como o valor que suprirá nossas necessidades como, por exemplo, na compra de um apartamento, que o negociador estipula um valor máximo, levando em consideração as reformas e a decoração que fará no novo imóvel e um preço resistência aqui conhecido como o valor máximo que o negociador pode baixar, mesmo sabendo, que com esse desconto perderá a reserva que havia calculado para a reforma e decoração, mas que também o satisfará uma vez que o negócio for fechado. Segundo Burbridge et al. (2007):

A distinção entre preço-limite e preço de resistência é útil por algumas razões: primeiro porque nos ajuda a entender melhor como estamos

estruturando mentalmente (psicologicamente) a negociação que temos diante de nós. Segundo, porque nos ajuda a mostrar que os limites podem mudar no curso de uma negociação. (p.52).

Segundo Burbridge et al. (2007), uma das primeiras tarefas do bom negociador é tentar descobrir a Zona de Possíveis Acordos que ele chama de ZOPA. Levando em consideração o que até já mencionamos acima sobre preço-limite e preço de resistência, porque aqui os autores estão relatando a importância de trabalharmos com os alvos e limites e compreendermos a probabilidade de chegarmos a um acordo, antes mesmo de iniciar a negociação. Mas ainda nesta linha de pensamento nós temos o Ury (1991), que substitui o ZOPA por MAPAN que significa Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado. Aconselhamos usar o MAPAN como padrão de medida na avaliação de qualquer acordo em potencial. Ury (1991) nos deixa a seguinte opinião:

Em geral, uma boa MAPAN ainda não existe; precisa ser desenvolvida. Se sua MAPAN não for muito forte, tome medidas para reforçá-la. Por exemplo, não estabeleça uma MAPAN de procurar outro emprego na mesma indústria. Dê-se ao trabalho de conseguir uma oferta de emprego em outra empresa. Se estiver vendendo sua casa, não pare de mostrá-la só porque já tem alguém interessado; tente conseguir outro comprador em potencial. (p.28).

Entendemos que quanto melhor a MAPAN, maior será o nosso poder de negociação. Por isso a importância de guardar a MAPAN no bolso traseiro, portanto quando estivermos sob ataque pesado e nos sentirmos em pânico, poderemos apalpar o nosso bolso e dizer a nós mesmos que estaremos bem caso o processo de negociação não dê certo, afinal temos um escape.

Mas, algo que precisamos pensar é que assim como nós temos um ZOPA ou uma MAPAN, o outro lado também pode ter, e concordamos com os autores quando eles mencionam que o difícil no ZOPA é saber o preço-limite do outro lado ou o difícil é saber qual é a MAPAN do interlocutor. É, fornecido a nós três maneiras de estimular o outro lado a nos fornecer esta informação, porque assim como nós, ele não tem a intenção de chegar ao valor resistência e sim ganhar a negociação com o valor limite (máximo). Das três maneiras sugeridas pelo autor, citaremos somente uma, porque acreditamos que as outras duas não estão próximas da realidade que permeia o nosso objetivo quanto a aperfeiçoar resultados na negociação.

A forma de estímulo que escolhemos foi a de construir uma confiança, mas temos que levar em consideração que exige tempo e paciência, mas uma vez que se adquire esta confiança à chance do outro lado ceder a nossa necessidade é grande e com isso nos permite uma maior facilidade de chegarmos ao resultado.

Depois de tentarmos descobrir o ZOPA, outra tarefa é descobrir qual é a Melhor Alternativa Sem Acordo, chamada pelos autores de MASA, ou seja, ter o entendimento do que se fazer, caso a negociação não resulte em um acordo, porque o negociador tem que estar preparado para um não. Claro que a intenção é vencer sempre, é ganhar sempre, mas temos que aceitar que nem sempre será só vitória e assim buscarmos um preparo para superar o não. Sabendo que o não nem sempre quer dizer derrota, pode ser uma espera para uma vitória futura. Burbridge et al. (2007), escreve que devemos procurar conhecer cinco elementos antes de iniciar uma negociação:

Meu Ponto de Partida = Oferta Inicial
 Meu Preço-limite (ou Preço de Reserva)
 Meu Preço de Resistência
 Meu Alvo (Target)
 Minhas Alternativas (e, dentre elas, minha MASA)
 E Devo Tentar Conhecer os Mesmos Elementos da Outra Parte! (p.54)

Um ponto importante no aperfeiçoamento dos resultados é ter a cautela de procurar entender um pouco os interesses, necessidades e até mesmo os limites do outro para depois apresentarmos o nosso objetivo. Hindle (1998) nos orienta:

Uma forma efetiva de enfraquecer a posição adversária é encontrar erros de informações ou de lógica nas propostas. Preste atenção nas estatísticas. Se lhe forem apresentados detalhes que parecem bons demais para ser verdade, pergunte sobre o que não está sendo dito. O oponente pode estar escondendo as más notícias. Ao achar erros, aponte-os imediatamente. (p.47).

Entendemos que pessoas ansiosas demonstram dificuldade em aguardar e acabam atropelando esta fase e com isto perdem o controle da situação. Segundo Burbridge et al. (2007), essa maneira de estabelecer posições sobre as quais se iniciará a negociação, chama-se ancorar e que pode influenciar muito o resultado final da negociação.

O negociador tem que estar atento de que a negociação envolve trocas. Portanto, não há uma regra de quem deve ancorar primeiro. Mas, normalmente é aconselhável esperar, exceto se o negociador tiver alguma informação importante que o outro lado desconhece e que beneficiará a negociação ou quando o negociador tem algum segredo ou ponto fraco ou até mesmo quando o negociador sabe ou suspeita que o outro tenha uma ZOPA muito ampla. Porque, uma vez que o negociador ancorar, dificilmente conseguirá um resultado melhor do que a sua própria proposta e com isso corre o risco de perder a proposta do outro lado, que de repente poderia ser melhor do que a sua.

Observamos que quando acontece do negociador ancorar muito rápido, corre o risco de deixar o outro lado com uma sensação de desconforto, porque não houve dificuldade alguma, é como se não tivesse acontecido uma negociação justa, o outro lado tem uma sensação, que no mundo dos negócios é conhecida como “praga do ganhador”, ganho, não sei o motivo, e não estou confortável com isto. Por isso a importância de ancorar, somente quando tiver convicção desta decisão, deixando a pressa de lado e a ansiedade fora deste negócio.

Outra forma de aperfeiçoar os resultados é utilizando, adequadamente, o framing, popularmente conhecido como o jeito pelo qual “vendemos o nosso peixe”. Não podemos esquecer que a forma que apresentamos o produto que queremos negociar, influencia muito na percepção do outro lado, porque são pessoas com valores e pontos de vista diferentes, e dependendo do nosso envolvimento podemos valorizar o valor do nosso produto, tanto para o bem como para o mal.

Burbridge et al. (2007) diz:

Se quisermos convencer as pessoas a aceitar algo de nosso interesse, é muito importante conhecer os valores e pontos de vistas delas. Poderemos assim “pintar” aquilo que queremos com cores atraentes para o nosso interlocutor. (p.61).

O bom negociador tem que ter a capacidade de vender suas idéias. E para deixar esta venda mais fácil e o framing mais ativo, Burbridge et al. (2007), relata sete elementos que é considerado primordial na negociação, mas neste trabalho nos limitaremos aos seis que consideramos mais necessários.

1.2. Elementos primordiais na negociação

Hindle (1998) relata que a negociação requer habilidades que qualquer um pode aprender:

Capacidade de definir vários objetivos e ser flexível quanto a alguns deles.
Capacidade de explorar as possibilidades de uma vasta gama de opções.
Boa preparação. Capacidade de escutar e de questionar o outro lado.
Capacidade de distinguir claramente prioridades. (p.6).

Antes de informarmos os elementos primordiais, é importante que o negociador saiba ler a necessidade do outro.

Primeiramente temos a comunicação, que pode ocorrer de várias formas: verbal ou escrita, por meio de sinais ou falada ou até mesmo por linguagem corporal. Mas, na negociação a comunicação tem que ocorrer de forma que ambas as partes entendam a mensagem.

Durante a negociação é importante tomarmos cuidado com alguns problemas de comunicação que podem prejudicar o processo, vamos mencionar a seguir os três grandes problemas da comunicação.

O primeiro problema é quando as partes não estão falando uma para a outra, de repente por um desgaste na negociação, ou por alguma experiência desagradável do passado ou por preconceito ou por qualquer outro motivo que os levaram a ter este tipo de indiferença um com o outro. Quando este tipo de problema é percebido, é necessário colocarmos, imediatamente, uma terceira pessoa na negociação que servirá como mediador ou facilitador. Essa terceira pessoa é fundamental para resolvermos o problema da comunicação.

Um outro problema é quando as partes não estão se ouvindo, observamos que este é um problema grave, porém comum, porque muitos na hora da negociação estão mais preocupados com as respostas que darão para seu interlocutor, que não conseguem parar e prestar atenção no que o mesmo está falando e com esta atitude arriscam de perder informações que são de grande importância no processo de negociação. Às vezes algo importante que o interlocutor deixou escapar despercebidamente e o negociador por não prestar a atenção

deixou passar. Como diz Burbridge et al. (2007) que só é bom negociador quem consegue ser ouvinte atento.

Concordamos que a atenção na escuta faz toda a diferença e proporciona o desenvolvimento de uma ferramenta valiosa no processo de negociação.

O terceiro problema de comunicação é os equívocos ou mal-entendidos. Notamos que é importante que o negociador fique alerta quanto à interpretação que o interlocutor está fazendo sobre tudo o que está sendo falado, especialmente se for alguém de cultura diferente, ou nível social diferente ou até mesmo nacionalidade diferente, porque dependendo da interpretação que o outro lado fizer do que se está falando, pode prejudicar o resultado da negociação. Laurent (1991) diz “Como não se pode falar a não ser com semelhantes, negociar é propriamente reconhecer o outro como tal, uma vez que se fala com ele”. (p.24).

Entendemos a importância de termos a clareza que no processo de negociação o sucesso pode até se limitar a se continuar falando em lugar de defrontar-se com o interlocutor. Afinal o sucesso da negociação não é algo fácil, entendemos que é preciso vontade, paciência, rigor e lucidez, mas é fundamental que seja recíproco, porque para negociar é necessário que dois o queiram.

Para nos auxiliar no momento da negociação, apresentamos algumas orientações segundo o pensamento de Fisher et al. (2005). É importante que o negociador se esforce em escutar ativamente e registrar o que está sendo dito. Uma técnica que concordamos ser boa neste processo é prestarmos atenção no que está sendo dito, e pedirmos a outra parte que esclareça com cuidado e clareza exatamente o que pretende dizer, e pedirmos que as idéias sejam repetidas quando houver qualquer ambiguidade ou incerteza. No término da conversa do interlocutor, o negociador deve mostrar que o entendeu. Fisher et al. (2005) orienta a fazermos o seguinte questionamento: “Vamos ver se entendi o que você me está dizendo. Segundo seu ponto de vista, a situação é a seguinte...” (p.53). Com essa postura o outro lado sente-se satisfeito e com a certeza de que foi ouvido e compreendido.

Um outro ponto importante na comunicação é falarmos para sermos entendidos, é importante fazermos do nosso interlocutor um colega com quem procuramos elaborar em conjunto o melhor resultado e não um adversário, assim a negociação terá um andamento melhor. Outro ponto importante é falarmos com objetivo, o excesso só atrapalha, é fundamental ter foco, para que a negociação fique clara e assim evitemos o risco de falar o que não devemos.

O segundo elemento na negociação é o relacionamento, e como na negociação nos deparamos o tempo todo com pessoas é primordial que o levemos em consideração, afinal em muitos casos, quem dificulta as negociações são as pessoas, e não a situação em si.

Burbridge et al. (2007) considera alguns caminhos práticos para se estabelecer um bom relacionamento com o interlocutor, são eles: buscar pontos de comunhão com o outro lado; reconhecer que os envolvidos são seres humanos; separar o problema das pessoas nele envolvidas; manter o foco no objetivo a ser alcançado para evitarmos a competição com o interlocutor; evitar acusações por mais que tenhamos razão, porque raramente ajudará no alcance dos nossos objetivos.

O terceiro elemento na negociação são as alternativas. É importante conhecê-las, até mesmo antes de iniciarmos o contato com a outra parte. É necessário identificarmos quais das alternativas é a melhor ou a menos ruim. Ressaltamos que a alternativa será a sua MASA (Melhor Alternativa Sem Acordo), então neste caso é importante descobrirmos a MASA da outra parte, ou seja, descobrirmos o que resta ao outro negociador, caso o acordo não seja alcançado, mas saiba que não é uma tarefa fácil, porém necessária. E ao descobrirmos, devemos tentar enfraquecer a MASA do outro negociador, mas de maneira cuidadosa para não prejudicarmos o relacionamento e transformarmos a negociação em uma competição.

O quarto elemento na negociação são os interesses e segundo Burbridge et al. (2007), os interesses é o motivo, a razão pela qual tomamos determinadas atitudes na vida. Na negociação é de fundamental importância a clareza de nossos interesses, portanto temos que descobrir o motivo pelo qual estamos negociando com o outro e o que queremos com ele. E depois nos empenharmos em descobrir os interesses do outro negociador, sempre tendo o cuidado de não colocarmos o nosso relacionamento com o interlocutor em risco.

O quinto elemento na negociação são as opções e segundo Burbridge et al. (2007):

Criar opções é basicamente pensar, de maneira abstrata, em diversas propostas e escolhas que possam ser adotadas para configurar o acordo final. Enquanto as alternativas são os vários caminhos que podemos percorrer caso o acordo não seja efetivado, as opções são vários caminhos que podemos trilhar para chegar ao acordo. O negociador deve utilizar o tempo disponível no processo criativo para convidar o outro a cooperar,

para fazer com que esta lista de possibilidades seja a mais ampla possível. (p.76).

Concordamos com as opções, porque elas facilitam na negociação e permitem que o negociador tenha estratégias e possibilidades para virar o jogo, se necessário.

O sexto elemento da negociação é o compromisso. É necessário que o negociador se proteja para que o negócio não seja descumprido no meio do caminho. É necessário exteriorizarmos o acordo, não adianta ficarmos somente no verbal, porque as palavras se vão, mas o que é documentado permanece. Burbridge et al. (2007) diz:

Por meio de fax, e-mail, carta ou telegrama, comece sempre a documentar os termos do acordo que, posteriormente, dependendo da sua complexidade deverá ser revestido da forma exigida por lei, para poder compeli-los os envolvidos ao cumprimento dos termos. (p.78).

Entendemos que é importante que o negociador ao finalizar o acordo, faça-o de forma que estimule a outra parte a cumprir o que foi fechado e estabeleça algo que possibilite uma punição, caso o que foi acordado não seja realizado. Hindle (1998) diz “Quando a negociação tiver se encerrado, resuma o acordo obtido por escrito e obtenha a concordância de todos. Isso evita confusão e possíveis hostilidades mais tarde. Ambos os lados precisam assinar o texto”. (p.51).

Segundo Burbridge et al. (2007), o acordo bem sucedido é aquele que vem de encontro com as expectativas do negociador, de modo que no final do processo fique um bom relacionamento entre as partes envolvidas, que o acordo fechado seja melhor do que a MASA e que tenha condições necessárias de ser realizado. Hindle (1998) diz “As negociações só podem chegar a uma conclusão satisfatória se ambos os lados fizerem concessões para alcançar o acordo final”. (p.48).

O processo de negociação é um assunto indispensável, porque através dele compreendemos a forma correta de administrarmos o nosso tempo. Segundo Burbridge et al. (2007), há cinco passos que são indispensáveis para a eficácia na negociação.

1. 3. Passos para uma negociação eficaz

O primeiro passo é o preparo, afinal antes de nos encontrarmos com o outro negociador temos que ter muito claro os objetivos e a forma que desejamos chegar até esses objetivos. Na negociação quando nos preparamos antes, é notável que nossos argumentos tornam-se mais fortes e o nosso poder de decisão mais firme, porque entendemos que nos sentiremos mais seguros.

Hindle (1998) diz:

Preparar-se para uma negociação envolve muita pesquisa. Você deve localizar todas as informações que possam ser úteis para fortalecer seus argumentos – uma vez que eles tenham sido identificados – e encontrar dados que o ajudem a enfraquecer os do oponente. (p.14).

Compreendemos que a garantia do sucesso no processo de negociação está na fase de preparação, inclusive Hindle (1998) diz “Um uso valioso do seu tempo de preparação é adquirir informações detalhadas sobre as pessoas e os negócios com que você estará lidando”. (p.14).

O segundo passo é o de criarmos, ou seja, estarmos abertos às possibilidades, preparados para as prováveis surpresas e especialmente a participação tanto nossa como do interlocutor na resolução de algum problema que venha a acontecer. Desta forma ambos, tanto nós como o interlocutor, possibilitaremos uma ótima negociação que tenderá a ganho mútuo. Burbridge et al. (2007) diz:

Criar é o nome que damos para a fase de negociações em que, junto com o outro lado, buscamos criar valor e condições para uma negociação eficaz. É a fase na qual procuramos aumentar o tamanho do “bolo”, antes de nos preocupar em como dividi-lo. (p.93).

Percebemos a importância de haver uma parceria entre as partes, porque ambos têm o propósito de sair da negociação com êxito. Assim se houver uma harmonia no processo de negociação, uma cumplicidade é notável que o resultado seja benéfico, porque ao nosso entender haverá o empenho das partes em resolver o problema e alcançar o objetivo.

O terceiro passo é negociar. É nesta etapa que se coloca em prática todo o conhecimento em negociação com suas técnicas e táticas, com o propósito de se chegar a um acordo que satisfaça os objetivos do negociador. Aqui no nosso entender efetivamente será colocado em ação toda a somatória do que aprendemos sobre negociação.

O quarto passo é o fechamento, que acaba sendo distinto do negociar, porque aqui que serão tomadas as decisões, nesta etapa que saberemos se o objetivo será alcançado, aqui saberemos quem serão os vencedores, se ambos ou apenas um. Nesta etapa o negociador concluirá se foi bem sucedido na negociação. Burbridge et al. (2007), relata a importância de celebrar o acordo (fechamento):

O ato de celebrar o acordo é a forma mais simples de deixar absolutamente claro que a negociação fechou. Não há mais nenhum item pendente. A partir desse momento, não pode haver dúvidas de que existe um acordo. A celebração do acordo é o sinal para ambos os lados de que a negociação acabou. (p.99).

E o quinto passo é o reconstruir, é o preparo que o negociador tem em proteger sua imagem diante da outra parte, com a consciência de que ocorrerão novas oportunidades de negócio e o bom negociador tem que deixar a porta aberta para futuras negociações, mesmo que a princípio se tenha certeza de que não ocorrerão novas negociações, mas nós não sabemos o dia de amanhã. Não podemos desconsiderar que a vida é cheia de surpresas e que de repente o outro negociador pode aparecer em nossa vida em uma outra situação. Burbridge et al. (2007) diz “Há negociador que, ao fechar o negócio, simplesmente dá por encerrado o assunto e vai embora. O negociador consciente faz mais. Ele investe no relacionamento e na sua reputação”. (p.100).

Após análise do assunto abordado, entendemos que os cinco passos nos dão uma base consistente no processo da negociação. Afinal nós sabemos que a negociação é um processo que tem início, meio e fim.

Capítulo 2

Negociando com propósito

Outra vez nos deparamos com a importância da comunicação no processo de negociação. Segundo Burbridge et al. (2007):

Ouvir implica oferecer àquele que está falando sua completa atenção, somada à sua capacidade de compreensão ou empatia. Por meio desta atitude torna-se possível apreciar em profundidade a maneira como o outro sente e suas causas. Quem ouve consegue detectar expectativas e esperanças, temores e dificuldades. (p.132).

Concordamos com o ponto de vista dos autores, porque entendemos que o ouvir bem permite que o negociador tenha acesso a detalhes que ele não terá, se tiver por hábito interromper o outro lado enquanto fala, dando palpites ou apresentado pontos de vista antes mesmo do interlocutor concluir seu pensamento.

Rodrigues et al. (1996) diz:

Saber ouvir o parceiro é uma questão de respeito. Em determinados momentos, ouvir é tão importante quanto falar. Sabendo ouvir, além de colhermos fatos, opiniões e sentimentos, valorizamos as idéias de nossos parceiros, motivando-os a cooperar no processo. (p.29).

Quando o outro lado se sente ouvido, ele passa a respeitar o negociador, porque se sente respeitado. Percebemos que a tendência é o interlocutor ter um conceito positivo do negociador e assim a negociação em si fica muito melhor e bem mais flexível, porque o respeito está norteando o processo.

Um outro comentário conveniente de Rodrigues et al. (1996):

Ouvir é muito mais do que deixar os sons entrar por um ouvido e saírem pelo outro e vai além do escutar. Ouvir envolve sensibilidade para perceber detalhes em quem fala, tais como: voz; escolha de palavras; tom; ritmo; respiração; expressão facial; linguagem corporal. Quando ouvimos, ajudamos a melhorar a auto-estima, uma vez que os outros se sentirão mais seguros em relação àquilo que dizem! (p.133).

Na negociação é fundamental estabelecermos um propósito que vem em parceria com o objetivo, mas neste caso em particular estamos falando do propósito de envolver a outra pessoa, de conquistar a confiança do interlocutor, de encantar o ouvinte de tal forma que ele sinta o desejo de fazer parte do negócio que estamos propondo. Por isso que frisamos a comunicação e em especial o ouvir, porque não adianta falar descontroladamente, mas analisamos que o ouvir faz a diferença, porque a pessoa que sabe ouvir ela é paciente no falar, é cautelosa, tem paciência de aguardar o momento oportuno e tem condições de analisar a pessoa com quem está negociando, por mais que não seja um especialista, um psicólogo que estudou cinco anos para ter a facilidade de analisar detalhes no comportamento do outro, mas acreditamos que o bom ouvinte desenvolve uma sensibilidade diferenciada que o auxilia nestas percepções e o deixa mais ligado em todo o processo de negociação. Entendemos que o ouvir neste caso passa a ser um dom que vale a pena o negociador buscar. Na negociação compreendemos que não adianta ser afobado, é necessário que o negociador desenvolva o hábito de desacelerar e se concentrar no propósito que o levou a negociação e assim terá condições de fazer com que todo o processo flua da melhor forma.

Quando o negociador tem bem desenvolvido o ouvir fica muito mais fácil ele convencer a outra parte em aceitar a sua oferta, porque sem perceber ou até mesmo percebendo acaba, na maioria das vezes, tendo o controle da situação.

Uma vez que tem o controle da situação cabe ao negociador colocar em prática a persuasão, que é um aspecto importante no processo de negociação. Burbridge et al. (2007), relata que embora a capacidade de persuadir seja inata em algumas pessoas, isso não significa que não possa ser aprendido e refinado com treino.

Além da persuasão, que é algo que ajuda muito na negociação, há um outro aspecto bem interessante que serve de suporte que é a reciprocidade, ou seja, ser esperto e oferecer algo para o outro lado, não na intenção de comprar a pessoa ou de oferecer uma propina em troca do fechamento do negócio, nada disso, estamos falando aqui de ter o zelo de se atentar nos benefícios que o outro lado terá com a aquisição do que está sendo oferecida a ele. O negociador deve usar esse lado positivo como uma ferramenta de reciprocidade. Segundo Burbridge et al. (2007), nas negociações a reciprocidade é o gatilho que faz disparar a aceitação da outra parte.

Definimos que é fundamental apresentarmos ao interlocutor aquilo que ele tem a ganhar com o que estamos propondo a ele, e de preferência enfatizarmos os diferenciais de modo que ele tenha conhecimento que não o terá em outro lugar. Enfatizarmos também o que ele tem a perder se não aceitar a nossa proposta. Burbridge et al. (2007), relata que é a combinação dos aspectos de ganho e perda que confere especial persuasão ao nosso argumento.

Para concluirmos este assunto um aspecto relevante aqui é a autoridade que transmitimos ao interlocutor sobre o produto que estamos oferecendo. O interlocutor tem que ver o negociador como autoridade no assunto, ou seja, a pessoa que tem conhecimento do que está negociando e não adianta apresentarmos somente os pontos positivos, mas é importante sim que apresentemos um ponto negativo ou uma fraqueza da proposta que está sendo negociada, aí sim em seguida apresentamos os pontos positivos, reforçando que os pontos positivos superam as fraquezas. Burbridge et al. (2007) diz:

Essa forma de apresentação de nossas idéias acaba funcionando porque permite que nos estabeleçamos rapidamente como uma fonte de informações. Não uma fonte qualquer, mas sim uma fonte informada, instruída, capaz de refletir objetivamente os prós e os contras de nossas propostas. É como se estivéssemos acima de qualquer partidarismo, deixando o nosso interlocutor pronto para nos adotar como autoridade no assunto. (p.162).

Quando nos comportamos dessa forma entendemos que fechamos as brechas para que o interlocutor faça crítica ou aponte algo de negativo em nossa proposta, porque fomos transparentes ao ponto de enxergarmos o lado positivo e o negativo também, transmitindo assim para o outro lado uma sinceridade que é buscada na negociação, porém pouco encontrada.

Entendemos que ao nos preocuparmos com o interlocutor facilitamos o sim, porque estamos levando em consideração o outro lado que está envolvido na negociação e Rodrigues et al. (1996) nos dá uma dica “Quando apresentamos propostas confusas e pouco esclarecedoras, acabamos por dificultar a negociação e nos tornamos nosso pior adversário”. (p.30).

Um outro aspecto que deve ser levado a sério é o peso que a aceitação social tem no processo de negociação. Quando o interlocutor tem conhecimento que o que está sendo proposto a ele já foi adquirido por empresas renomadas, por pessoas

bem-sucedidas tem um impacto diferente, porque o interlocutor sente segurança de que fechará um negócio de qualidade, de aceitação no mercado, algo sério e aceito por empresas e/ou empresários de talento. Burbridge et al. (2007) diz “A regra da aceitação social significa que consideramos correto um determinado comportamento quando, numa situação, vê outras pessoas adotá-la”. (p.166).

Já vimos a importância do fechamento na negociação e uma vez que o negócio está fechado o negociador não pode esquecer de selar com a outra parte o compromisso, conforme já mencionamos no capítulo 2, no sexto elemento da negociação não podemos ficar em palavras, porque palavras vão e vem. É necessário que o negociador tenha o cuidado de deixar público este fechamento, de preferência fechar na presença de pessoas que sirvam de testemunhas e que intimidam o interlocutor a ser fiel no seu compromisso. Mas, também é importante ter algo por escrito e não somente verbal, para que o compromisso fique selado de fato.

1.1. Vencendo as barreiras

No processo de negociação nos relacionamos com vários tipos de pessoas e nem sempre serão pessoas fáceis de lidar. Temos que nos preparar para enfrentarmos situações e pessoas difíceis.

Quando o negociador se depara com um problema, seja ele referente ao comportamento do interlocutor ou ao desfecho do negócio, entendemos que é necessário que se tenha a postura de reconhecer que o problema é real. Nem sempre a situação difícil estará explícita para o negociador, tem questões e comportamentos que são perceptíveis, mas têm outros que não, e é justamente com esses que o negociador tem que tomar cuidado.

Burbridge et al. (2007) relata que em todo caso, descobrir o que está acontecendo vai depender da habilidade, sensibilidade e percepção do negociador.

As negociações em si não são difíceis, mas não podemos desconsiderar que as pessoas sim. Elas podem ser difíceis e em alguns casos a pessoa envolvida que é o problema. Independente de onde vem o problema, a principal tarefa é recuperar o foco para a solução dele.

Compreendemos que uma vez que o negociador percebe que tem um problema no ar, é importante não se alterar, por mais que o interlocutor esteja

alterado e até mesmo provocando uma situação constrangedora, jamais tentar se vingar, porque é um negócio e dependendo da pessoa envolvida não tem estrutura para lidar com pressões inesperadas ou com novidades ou com negociações demoradas, mas diante de tudo que esteja acontecendo o primordial é o negociador se focar em buscar o objetivo inicial da negociação. Hindle (1998) orienta “Explosões emocionais podem mudar de repente o espírito de uma negociação. Tais explosões podem demonstrar indecisão, confusão ou hostilidade, mas o mais comum é alguém perder a cabeça”. (p.38).

Quando a situação está problemática ao ponto do interlocutor estar alterado, uma tática aqui aconselhada é sair de cena, porque será maior a chance de se alcançar o que se deseja, sem correr o risco de entrar em um confronto desnecessário. Burbridge et al. (2007), nos explica porque devemos sair de cena:

A intenção é baixar a pressão do momento, sem dar respostas imediatas. Responder sem ter tido tempo para pensar pode resultar em endurecimento de posições e falta de visão das melhores opções. Precisamos de espaço para diagnosticar o jogo, tanto deles quanto o nosso. (p.182).

Hindle (1998) relata a importância de sabermos lidar com situações constrangedoras e nos orienta que a forma natural de lidar com os descontroles emocionais é pedir um adiamento.

Acreditamos que saindo de cena e/ou pedindo um adiamento o negociador terá condições de refletir com clareza no que está acontecendo e no que ocasionou determinada situação e/ou comportamento e também terá condições de pensar em uma estratégia para solucionar o problema.

Uma vez que o negociador consegue resolver o problema seja sozinho ou com a ajuda de alguém, que considere mais experiente estará preparado para voltar às relações normais em um ambiente de negociação mais produtivo. Mas, podem acontecer casos em que o problema está num clima tão profundo que não há condições de eliminá-lo. Cabe ao negociador buscar estratégias que o ajude nessa resolutiva. Burbridge et al. (2007) diz:

Mas mesmo conseguindo usar nossa criatividade, enxergando as necessidades do outro lado, exercendo autocontrole e buscando soluções viáveis, é preciso reconhecer nossos limites, pois o resultado não depende

somente de nós. A negociação ocorre entre as partes, e no final quem toma as decisões são elas. (p.192).

Entendemos que no processo de negociação não podemos desconsiderar que somos seres humanos e que assim como o outro lado, nós também temos limitações e que em alguns casos nos impossibilitam de chegarmos ao alvo esperado. Não adianta nos culparmos. Por mais experiência que o negociador tenha, por mais preparo que ele busque adquirir, não podemos ignorar que é um ser humano. Portanto, temos que estar prontos para algumas decisões inesperadas, como por exemplo suspendermos a negociação se for necessário e darmos continuidade em um outro momento ou se necessário for desistirmos de vez e partir para o plano B que é a MASA.

Hindle (1998) ensina algo muito importante quando a negociação está estressante “Nunca leve as coisas para o lado pessoal, o que provocará perda de controle da situação. Concentre-se nos assuntos e reitere sua opinião com firmeza”. (p.45).

O negociador tem que ter claro que nem sempre será vitória e não pode se deixar abater, frustrar, nem mesmo se culpar ou perder o desejo de continuar neste negócio tão rico que é a arte de negociar. Mas, deve se permitir uma outra oportunidade, lembrando que se não foi agora a vitória que tanto almejou, será na próxima negociação, porque o negociador de sucesso não desiste e aprende com os erros e jamais se acomoda ou se conforma, mas sempre está em busca de aperfeiçoamento e técnicas que o beneficie numa próxima negociação.

1.2. Ética na negociação

No processo de negociação tem que haver ética. Há algumas situações que podemos considerar como sinais de alerta para problemas de ética. As mais conhecidas e visíveis são os atos ilegais ou de legalidade duvidosa. Mas, não vamos nos aprofundar neste assunto, porque ele é bem complexo, porém é importante que o negociador tenha conhecimento de que existe sim a necessidade de ética nesta área e segundo Burbridge et al. (2007), a transparência é uma forma de se exercitar a ética:

É necessário demonstrar ao outro lado que seus valores sustentam um comportamento confiável e sua percepção de legitimidade é compatível com a dele. Onde há diferenças, estas devem estar claras, para serem trabalhadas ou até coexistir de forma legítima. (p. 217).

Entendemos que a transparência é fundamental, por isso a necessidade da comunicação compreensível e do bom relacionamento entre as partes.

Burbridge et al. (2007) conclui dizendo:

Com certeza, se você é considerado como sendo alguém ético, segundo os critérios do outro lado, isso vai facilitar a conquista do que quer na negociação, sem entregar o que não devia. (p.217).

Concluimos que o negociador tem que colocar em prática os seus valores, claro desde que ele venha de encontro com o que é considerado correto, honesto, íntegro, justo, porque com certeza caminhará em concordância com o que é entendido por ético, tornando-se sempre um referencial de bom negociador que tem princípios e que não se deixa corromper.

Capítulo 3

Superando a negação

Nesse capítulo trataremos de um assunto importante, porque no processo de negociação é fundamental que estejamos preparados para todas as situações, conforme o comentário de Ury (1991):

Todos nós já tivemos de enfrentar negociações difíceis com um cônjuge irritado, um chefe intratável, um vendedor inflexível, um freguês astucioso, ou um adolescente insuportável. Sob pressão, mesmo pessoas simpáticas e sensatas podem transformar-se em oponentes irritados, intratáveis. (p.14).

Nós concordamos com o autor, porque pessoas são imprevisíveis, e podem nos surpreender com suas reações momentâneas, e para não sermos pegos de surpresa e perdermos o controle da situação é importante nos prepararmos para enfrentar pessoas difíceis que não estarão em conformidade com o que desejamos e pensamos.

Laurent (1991) diz “O sucesso de uma negociação não é, portanto uma coisa fácil; é preciso vontade, paciência, rigor e lucidez. E que isso seja recíproco: para negociar é necessário que dois o queiram”. (p.25).

No processo de negociação temos que nos preparar para um possível não, por mais que o processo como um todo leve a entender que o interlocutor concordará com o que estamos negociando. Mas, conforme já mencionamos pessoas são imprevisíveis, e será que estamos preparados para receber um não?

1. 1. Desafios

O primeiro desafio que compreendemos ser expressivo é procurar entender o que levou o interlocutor a dizer não, o que o está motivando a não cooperar. Será que está com raiva ou com medo, ou por estar convencido de que ele está certo e nós errados, se recusa a ouvir nossos argumentos, onde acaba usando de táticas

peçoais para se defender ou se vingar ou até mesmo usa de táticas hostis por não conhecer outra maneira de negociar?

Notamos que algo comum entre as pessoas é definirem que a atitude difícil de uma determinada pessoa é consequência de sua natureza. E se acreditarmos que faz parte da natureza, então não haverá o esforço para mudarmos a opinião do oponente. Por isso a importância de procurarmos compreender o que o levou a dizer não, porque a partir daí teremos condições de fazê-lo mudar de atitude, porque teremos argumentos para lidar com as motivações dele.

Com base no que discutimos até aqui Ury (1991) nos apresenta cinco desafios com os quais nos defrontamos:

Para vencer o não, você precisa superar todas as barreiras à cooperação: emoções negativas dele, hábitos de negociação dele, ceticismo dele quanto às vantagens do acordo, o poder que ele demonstra possuir, e a sua reação. (p. 16).

Depois que compreendemos o não do interlocutor, temos um outro desafio, que em particular consideramos bem difícil de ser superado, mas uma vez que for superado, acreditamos que estamos com o processo quase ganho. Aqui estamos falando de saber controlar o nosso próprio comportamento diante das situações indesejáveis e que estão contrárias ao que esperamos. Compreendemos que a melhor opção nesses casos é: ao invés de reagir diante de uma situação difícil, temos que recuperar o nosso equilíbrio mental e nos manter concentrados em conseguir o que almejamos.

O outro desafio nestes casos uma vez que já conseguimos o nosso equilíbrio é possibilitarmos que o interlocutor também alcance o equilíbrio mental dele, ou seja, desarmá-lo dos seus medos, desconfianças, defesa e hostilidades. Temos que romper o obstáculo dele e fazer com que ele escute o que nós temos a dizer.

Acreditamos que após esse processo o clima favorável à negociação está de volta e agora vem uma tarefa nada fácil para nós que é atravessarmos as muralhas dele, desviarmos dos ataques do interlocutor e anularmos os truques dele, dessa forma conseguiremos mudar o jogo.

Hindle (1998) nos orienta a participarmos de discussões, somente quando forem construtivas.

Entendemos que com este processo é possível envolvermos o interlocutor na negociação para a solução de problemas, mas temos que vencer o ceticismo dele e o levarmos a um acordo que seja satisfatório para todos. Temos que facilitar o sim para o nosso interlocutor, ajudando-o a salvar as aparências de modo a fazer com que o resultado pareça ser uma vitória para ele.

Uma vez que facilitamos o sim, temos que ter a sabedoria de dificultarmos o não. Neste caso precisamos intensificar o nosso poder de negociação e usá-lo para trazer o interlocutor até a mesa. Mas, temos que usar o poder da forma correta, com o cuidado de não fazermos do interlocutor um inimigo mais resistente ainda.

1.2. Derrubando barreiras

Ao pensarmos em derrubar barreiras temos que fazer o contrário do que faríamos naturalmente em situações difíceis. Quando somos atacados de alguma forma a nossa tendência é revidar, mas ao fazermos isso ao invés de quebrarmos a resistência do interlocutor, a reforçamos mais. Ury (1991) diz:

A essência da estratégia de derrubar barreira é a ação indireta. Você procura contornar a resistência do seu oponente. Em vez de tentar enfiar uma idéia na cabeça dele, você o estimula a ir buscá-la do lado de fora. Em vez de dizer a ele o que deve fazer, deixa que ele mesmo chegue a essa conclusão. Em vez de tentar quebrar a resistência dele, você lhe dá condições para que ele mesmo vença a própria resistência. Em suma, a estratégia de derrubar barreiras é a arte de deixar que o outro faça o que você quer. (p. 18).

Temos que tomar cuidado, porque entendemos que uma boa parte do poder do nosso interlocutor está na habilidade de fazer com que nós reajamos, e uma vez que nós fazemos o que ele quer nos tornamos parte do problema.

Ao nos depararmos com uma negociação difícil, é necessário recuarmos, esfriarmos a cabeça e analisarmos a situação de maneira objetiva. Desta forma teremos condições de distanciarmos de nossos impulsos e emoções naturais e depois prosseguirmos tranquilamente com a negociação para fecharmos o negócio.

Percebemos que há situações em que há até o rompimento da relação, por isso a necessidade de resolvermos rápido tudo isso, Hindle (1998) nos diz:

Quando uma negociação se rompe, é fundamental agir rápido para que a situação não se torne irremediável. Quanto mais tempo dura um rompimento, mais amargo ele fica – e mais difícil é o retorno a uma atitude equilibrada de ambos os lados. (p.58).

No processo de negociação entendemos que é importante saber o que o interlocutor está fazendo, assim como é importante saber o que estamos sentindo. O primeiro sinal de que nós estamos reagindo vem do nosso corpo. Sentimos um nó no estômago, nosso coração tende a disparar, nosso rosto fica afogueado, nossas mãos ficam suadas. Essas são reações físicas que indicam que tem algo errado e que nós estamos perdendo a calma na negociação. Ury (1991) diz algo interessante que vale a pena sabermos:

Todos nós temos certas suscetibilidades emocionais, ou “pontos fracos”. Uns reagem com rancor à menor crítica ou ficam transtornados quando acham que alguém está zombando deles. Outros não toleram ter suas idéias rejeitadas. Há também os que desistem do que querem porque se sentem culpados, ou porque temem ser rejeitados, ou porque não querem criar uma cena desagradável. (p. 34).

Podemos então compreender que uma vez que soubermos quais são os nossos pontos fracos, saberemos mais facilmente quando o interlocutor está nos atingindo. Entendemos que esta compreensão nos possibilitará controlar nossa reação natural.

Uma estratégia interessante quando sofremos ataques do interlocutor é olharmos para ele como sendo alguém que não tem nada melhor a oferecer. E depois de fazermos isso temos que buscar o controle da situação e a maneira mais simples nos casos de negociações difíceis é ganhar tempo para pensar, é fazer uma pausa e não dizer nada. Ury (1991) diz:

Você não ganha nada respondendo quando está zangado ou frustrado. Seu bom senso fica perturbado. Este não é simplesmente um fato psicológico, pois resulta de alterações bioquímicas associadas com raiva e tensão. Mesmo que você pare apenas por alguns segundos para essas alterações voltarem ao normal, terá condições de ver as coisas com mais objetividade. Daí a vantagem de parar antes de responder. (p. 35).

Entendemos que a pausa dará equilíbrio a nós e também ao interlocutor, porque o nosso silêncio fará com que o interlocutor não tenha com o que implicar,

possibilitando até que ele fique constrangido com a nossa reação. Mas, não podemos exagerar na pausa, por isso a necessidade de voltarmos à fita, desacelerando a conversa e revendo o que já foi dito.

Mas se nesse processo de acalmar os ânimos percebermos que a pausa não foi suficiente, é aconselhável fazermos um rápido intervalo.

As barreiras que enfrentamos no processo de negociação que envolve pessoas difíceis são a desconfiança e a hostilidade do interlocutor, sua recusa em nos ouvir e sua falta de respeito. Laurent (1991) diz “A calma e a determinação são os melhores contragolpes, desta vez nos dois sentidos da palavra”. (p.42).

Diante dessas dificuldades entendemos que devemos nos desviar dos ataques, ignorando-o ou até mesmo fingindo que não notamos o ataque e continuamos com a negociação. Uma outra forma de desviar é reinterpretando o ataque, conforme nos orienta Ury (1991):

Suponha que você está tentando conseguir a aprovação do departamento para um novo produto, e um colega decide censurá-lo: “Para que perder tempo apresentando uma proposta que nunca será aprovada?” Você pode ficar na defensiva e se tornar hostil. Ou então, pode ignorar a crítica pessoal, respeitar a observação do colega, e reinterpretá-la como um ataque ao problema: “Talvez você tenha razão. Em que você acha que a proposta pode ser melhorada para que seja aprovada?”. (p.80).

Entendemos que desta forma desviamos a atenção que até então está voltada para nós e transferimos para o que está sendo negociado favorecendo a negociação.

Não podemos desistir facilmente quando nos depararmos com situações difíceis, com negociadores difíceis. Temos que procurar satisfazer as objeções e procurar satisfazer os interesses do nosso interlocutor, mas sem deixar de lado os nossos interesses. Devemos ter em mente que a estratégia para derrubar barreiras é transformarmos o adversário em nosso parceiro na negociação para solução do problema.

1.3. Decisões precipitadas

Quando uma negociação está difícil, a tendência é sofrermos forte pressão psicológica para concordarmos com o que o interlocutor propõe. Por este motivo que devemos tomar o cuidado de não tomarmos decisões de imediato. Reforçamos aqui a importância de nos permitirmos um tempo para pensarmos.

Temos que tomar cuidado para não nos afobar, mesmo que o interlocutor estipule um tempo final. Porque mesmo que ele pressione o negócio só será fechado quando ambos baterem o martelo.

Concluimos que a melhor atitude quando nos deparamos com pessoas difíceis é não querer controlar as atitudes delas, e sim a nossa. Devemos suspender nossa reação natural e buscarmos o autocontrole. Em seguida temos que ganhar tempo para pensarmos e ao invés de ficarmos furiosos ou tentarmos a vingança é necessário nos concentrar em conquistar o que almejamos que é ter uma negociação justa com um final satisfatório.

Ury (1991) diz algo que resume todo esse processo “Facilitar o sim requer negociação para solução do problema; dificultar o não requer exercício do poder. Voe não precisa escolher uma opção. Pode fazer as duas”. (p.119).

No processo de negociação temos que tomar muito cuidado com a afobação, porque na pressa, podemos achar que conseguimos um acordo, quando na verdade, não conseguimos. O que entendemos por recomendável aqui é fazer um breve resumo para termos a certeza de que estamos fazendo a coisa certa e de que compreendemos o que de fato foi negociado.

Ury (1991) diz:

Um resultado imposto é sempre instável. Mesmo que você tenha uma vantagem de poder decisiva, pense duas vezes antes de se declarar vitorioso e impor um acordo humilhante a seu oponente. Ele não só resistirá mais ainda, como tentará sabotar ou anular o resultado na primeira oportunidade. (p.135).

Concordamos com o autor, porque os resultados mais satisfatórios são geralmente os conseguidos por meio de negociação e não precipitação.

Capítulo 4

Identificando estilos e sinais corporais

Nesse capítulo falaremos de técnicas, estratégias e comportamentos importantes que permitirão ao negociador identificar o seu estilo de negociação e identificar sinais corporais que auxiliarão na negociação. Compreendemos que cada pessoa tem um estilo pessoal, mas abordaremos alguns que acreditamos ser relevantes.

Hirata (1958) diz:

Embora o comportamento de algumas pessoas possa estar de acordo com certo estilo, em um grau aparentemente estereotipado, é importante ter em mente que cada estilo de negociação é um conjunto de comportamentos, e não um mero tipo psicológico. (p.15).

1.1. Estilos de negociação

Com base na visão de Hirata (1958) falaremos de oito estilos que podemos encontrar nos negociadores.

O primeiro é o estilo Decisor que segundo Hirata (1958), está presente nas pessoas que são marcadas pela capacidade de comandar, decidir e organizar. Entendemos que o estilo Decisor tem como ponto forte o poder de decisão, a competitividade, a objetividade, o pragmatismo e o fechamento, porque tendem a fechar o negócio rapidamente por meio de uma série de tentativas. Porém tem que tomar cuidado com seus pontos fracos que são a precipitação, a inflexibilidade, o foco que é apenas no prazer pessoal, a pouca atenção à pessoa e a impaciência.

O segundo estilo é o Narrador que entendemos que demonstra ser uma pessoa firme em seu posicionamento. Definimos que o narrador tem como ponto forte a ação focada em solução, realismo ou praticidade, racionalidade, lealdade, firmeza de opinião, harmonia e seriedade. Mas, precisa tomar cuidado quanto à preferência pelo imediatismo, quanto à indelicadeza, exagero de rigidez e de inflexibilidade no posicionamento, dificuldade de aplicar lógica impessoal, cuidado

quanto à dificuldade de ouvir o interlocutor nas horas de conflito e tendência a evitar situações de risco.

O terceiro estilo é o Harmonizador que é considerado, segundo Hirata (1958) o estilo mais sociável de negociação, porque é caracterizado pelo carisma, pela energia na interação com as pessoas e pela valorização da cooperação. Entendemos que o ponto forte é a adaptabilidade, a tolerância, a cooperação e empatia, a lealdade e confiança, a atração por novos desafios, à sociabilidade e a persuasão, mas como ponto fraco que precisa ser observado definimos que é a sua tendência em camuflar problemas, supervalorizar os relacionamentos, dificuldade em gerenciar conflitos, muita necessidade de ser apreciado, sua facilidade em ignorar detalhes e consentir as coisas com muita facilidade.

O quarto é o Provedor, Hirata (1958) diz:

Por trás do comportamento calmo, discreto, reservado e aparentemente distante, há uma capacidade de benevolência e profundo comprometimento com pessoas e causas – que, em geral, não caracteriza os demais estilos de negociação - muitas vezes manifestada de forma indireta. (p.40).

Entendemos que o Provedor tem como ponto forte seu idealismo, flexibilidade, persuasão, facilidade para unir pessoas, sensibilidade e atenção, criatividade e curiosidade. E o lado que compreendemos que precisa ser observado é seu excesso de perfeição, que tende a fazê-lo perder a noção da lógica e dos fatos, sua dificuldade de dizer não, dificuldade de implantação de planos operacionais, sua facilidade em isolar-se em cenários tensos o que o impulsiona a ter muita reflexão e pouca ação.

O quinto estilo é o Explorador, este estilo tende a usar os próprios talentos. Entendemos que seu ponto forte é a persuasão, a versatilidade, o poder de análise, a iniciativa, a facilidade de enfrentar desafios e a criatividade, mas compreendemos que os pontos críticos é a facilidade que tem de ser pego de surpresa pelo fato de ignorar o planejamento da negociação, sua facilidade de deixar de perceber as contribuições alheias, facilidade em negligenciar fatores realistas e imediatos, dificuldade de concentração e muita dispersão, facilidade em ignorar prazos e procedimentos e dificuldade em dizer não.

O sexto estilo é o Inventor que tem a tendência, segundo Hirata (1958), de ser muito autoconfiante devido à perfeita noção da própria força e a forma de pensar

lógica. Compreendemos que o lado forte deste estilo é o poder de decisão, a determinação, a independência, a visão de curto e longo prazo, o entendimento do todo, autoconfiança e o raciocínio lógico e dedutivo. Mas, identificamos como ponto de melhoria o lado rude que é demonstrado quando estressado, sua dificuldade em elogiar, dificuldade em concentrar-se em detalhes práticos, omite detalhes do interlocutor e tem dificuldade de se expor.

O sétimo estilo é o Improvisador que é considerado segundo o autor como realizador excepcional, conciliador e, devido ao senso de diplomacia, tem o estereótipo de negociadores por excelência. Com base no estudo entendemos que o ponto forte deste estilo é o senso de urgência e realização, a facilidade em assumir riscos, senso de observação e espontaneidade, mas observamos alguns pontos de melhoria no que se refere à dificuldade em cumprir prazos prometidos, excesso e improvisação, pouca atenção à profundidade dos interesses da outra parte e impaciência com o silêncio.

O oitavo é último estilo aqui apresentado é o Preparador. Hirata (1958) diz:

Este estilo é caracterizado pela grande precisão de pensamento e linguagem, boa memória e pelo poder de concentração, que possibilitam a seus representantes a identificação imediata de deficiências lógicas na proposta da outra parte. (p.67).

Vemos como ponto forte no Preparador a curiosidade, o planejamento, a solução de problemas, a visão de curto e longo prazo, a lógica ou análise e a orientação para idéias e teorias. Observamos que o ponto fraco que precisa ser melhorado é o desconhecimento das necessidades emocionais alheias, o seu lado intelectual que é exagerado, a facilidade em reter informações e a facilidade em isolar-se e a dificuldade de comunicação por demonstrar pouca simplicidade.

Após compreendermos os estilos concluímos que são importantes, porque permitem ao negociador ter uma noção do seu interlocutor e dele mesmo, fato esse que acreditamos beneficiar a negociação. Mas aconselhamos que se haja um interesse maior neste tema e que o pesquisador busque maior aprofundamento, porque a nossa intenção aqui foi mostrar para o leitor que há a existência de estilos de negociação e que uma vez identificados acreditamos que facilitam a negociação. Mas, Laurent (1991) nos deixa uma orientação, porque afinal não temos uma regra definitiva e sim sugestões que auxiliarão o negociador:

Concluamos: não queremos propor aqui uma atitude padrão de negociador, tanto quanto não se tratava antes de recomendar um estilo padrão. As atitudes estão profundamente enraizadas em nós, e não mudamos isso facilmente porque elas estão ligadas aos valores aos quais somos vinculados. Podemos, porém, não aceitar ser prisioneiros delas; senão seríamos apenas seres inteiramente programados, como a formiga ou o cupim. (p.76).

Uma vez que conhecemos os estilos de negociação aqui abordados, vamos entender alguns comportamentos que acreditamos que também auxiliarão no processo de negociação.

1.2. Sinais corporais

Hindle (1998) diz:

Pode-se aprender muito sobre a atitude do oponente ao observar sinais corporais. Preste atenção nos olhos, que são a parte mais expressiva do corpo, mas também no resto do rosto e na postura que os membros da outra equipe, assumem a mesa de negociação. (p.40).

Vamos aprender aqui alguns sinais básicos que acreditamos ser importantes no processo de negociação. O olhar como o próprio autor diz e nós concordamos expressa muita coisa, entendemos que o olhar deseja transmitir e receber informações. Laurent (1991) diz:

De qualquer maneira é preciso acrescentar que bem mais do que as posturas, os gestos e as expressões faciais, o olhar desempenha um papel fundamental no que percebemos a respeito do comportamento do outro: "Seu olhar sorridente desmentia suas severas palavras". Quantas vezes não lemos passagens assim. E como todos nós já vivemos situações análogas, elas nos parecem cheias de verdade, e são. Se soubermos que o gesto pode ser envolvente, o olhar é possessivo e participa muito da força de penetração dos argumentos. (p.86).

Ao falarmos, entendemos que as pessoas fixam o olhar por alguns segundos em intervalos regulares e nós como negociadores temos que estar atentos a todos os movimentos. Compreendemos que o olhar que demonstra contrariedade é quando o interlocutor escora-se para trás na cadeira denotando hostilidade, cruza os braços indicando desconfiança. Acreditamos que o olhar de interesse é a expressão

que mostra interesse pelo que ocorre, o interlocutor cruza as mãos sobre a mesa como sinal de atenção e fica atento ao que está sendo dito. Entendemos que o olhar de tomada de decisão é o olhar direto nos olhos que sinaliza pensamentos afirmativos, a mão fica sobre o queixo e demonstra introspecção. Compreendemos que o olhar desinteressado é o olhar perdido que denuncia falta de concentração e o interlocutor que está com falta de interesse tende a brincar com a caneta confirmando o pensamento ausente. Mas, nós temos também o olhar neutro que é o olho arregalado com expressão cordial que indica disposição à persuasão e braços abertos que demonstram indecisão. Temos também o olhar de incômodo que é observado quando o interlocutor expressa olhos arregalados e sobrancelhas eretas, entendemos que denuncia irritação e frustração, sentimentos comumente provocados por lentidão. Observamos também o olhar de tédio, quando o interlocutor inclina a cabeça, sobrancelhas levantadas, olhar distante e frio, boca retraída, todos são sinais de tédio e por último temos o olhar de desconfiança. Quando o interlocutor toca, entendemos que inconscientemente a orelha e o olhar evasivo dão a entender que o interlocutor não está sendo convencido pelo que o negociador está dizendo.

Para que o negociador consiga perceber os olhares durante a negociação, entendemos que é importante que aprenda a usar a intuição para ler os sinais corporais do interlocutor. Hindle (1998) diz:

Negociadores experientes podem usar linguagem corporal para enganar o outro lado em debates. Não tome todo sinal corporal pelo que aparenta. É fácil adicionar sorrisos a uma expressão que é, na verdade, hostil. Alguém que se encaixe nos critérios de demonstração de interesse pode, na prática, estar preparando um ataque. Portanto, sempre equacione os sinais individuais com os coletivos para ter uma imagem geral do estado de espírito da equipe oponente. *É essencial ficar em guarda, mesmo quando as negociações vão bem. (p.41).*

Acreditamos sim na importância de saber ler os sinais básicos, mas concordamos com o autor quanto à famosa frase “As aparências enganam”, porque não podemos esquecer que a negociação, segundo Laurent (1991), é um caso particular de comunicação. Ela tem um objetivo e os envolvidos usarão todas as suas táticas para alcançá-lo.

Capítulo 5

Metodologia

A metodologia que utilizamos é a pesquisa bibliográfica, que é caracterizada por sua elaboração a partir de material já publicado de autores que vivenciam a negociação e que através de um vasto conhecimento nos possibilitam um amplo entendimento deste assunto que hoje é tão utilizado tanto no nosso cotidiano, como na nossa vida profissional.

Neste trabalho também utilizamos a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo explícito. Na pesquisa exploratória utilizamos um questionário que foi desenvolvido pelos pesquisadores, com a finalidade de avaliar as respostas dos executivos e observar após análise dos resultados se está em conformidade com a opinião dos autores e se atinge os objetivos propostos. O método de coleta de dados que utilizamos é a entrevista pessoal e aplicamos 10 questões com perguntas abertas.

Este estudo foi realizado com executivos de quatro grandes empresas. A população pesquisada é composta por 08 (oito) homens e 03 (três) mulheres.

1.1. Perfil dos entrevistados

O **executivo Antonio** é do sexo masculino, tem 46 anos de idade, vive maritalmente com sua esposa e tem filhos desta união. Sua formação superior é em Engenharia Civil e os cursos que considerou importante mencionar para sua experiência em negociação é o Meneger Director da Universidade de Oxford – focado em liderança e também o curso de negociação que realizou na Universidade em Filadélfia. O cargo que exerce na empresa em que trabalho é de CEO.

A **executiva Bruna** é do sexo feminino, tem 48 anos de idade, é solteira e não tem filhos. Sua formação superior é em Biologia, pós-graduada na área da saúde e realizou cursos voltados a marketing e relação a excelência no atendimento. O cargo que exerce na empresa em que trabalha é de Diretora Operacional.

O **executivo Carlos** é do sexo masculino, tem 43 anos de idade, é casado, e desta união nasceram filhos. Sua formação superior é em Engenharia de Transporte. É pós-graduado em Segurança do Trabalho. O cargo que exerce na empresa em que trabalha é de Diretor de Operações e Compliance.

A **executiva Débora** é do sexo feminino, tem 49 anos de idade, é solteira e não tem filhos. Sua formação superior é em Psicologia e é pós-graduada em RH e tem especialização em Marketing e Saúde. O cargo que exerce na empresa em que trabalha é de Diretora Comercial.

O **executivo Evandro** é do sexo masculino, tem 46 anos de idade, é casado, e dessa união nasceram filhos. Sua formação superior é em Administração de Empresas e tem MBA em RH e Gestão de Talentos, Logística e Gestão Financeira. O cargo que exerce na empresa em que trabalha é Diretor de Implantação de Projetos

O **executivo Flávio** é do sexo masculino, tem 36 anos de idade, é solteiro, mas tem filho decorrente de um relacionamento do passado. Sua formação superior é em Engenharia Elétrica e é pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho. O cargo que exerce na empresa em que trabalha é Diretor de Projetos.

O **executivo Gerson** é do sexo masculino, tem 37 anos de idade, é casado, mas ainda não tem filhos. É formado em Engenharia Elétrica e atua como Diretor de Infra-estrutura.

O **executivo Hélio** é do sexo masculino, tem 58 anos de idade, é casado e tem filhos. É formado em Engenharia Civil e realizou cursos em negociação e tomadas de decisão. Exerce o cargo de Diretor Operacional.

O **executivo Irineu** é do sexo masculino, tem 45 anos de idade, é casado e tem filhos. Sua formação é em Engenharia Elétrica e exerce o cargo de Diretor Operacional.

O **executivo Joel** é do sexo masculino, tem 40 anos, é casado e tem filhos. Sua formação é em Ciências Contábeis e tem MBA em Controladoria, MBA em Gestão de Negócios e MBA em Contabilidade. Exerce o cargo de Diretor Geral na empresa em que trabalha.

A **executiva Leonor** é do sexo feminino, tem 44 anos, é solteira e não tem filhos. É graduada e pós-graduada em Administração de Empresas. E na empresa em que trabalha exerce a função de Diretora Executiva.

1.2. Perfil das empresas dos entrevistados

Os **sujeitos Antonio, Bruna, Carlos e Débora**, são executivos na **empresa 1**. É uma multinacional inglesa que desenvolve e programa soluções em seguros, resseguros e gerenciamento de riscos. Em mais de 177 anos de atuação no mundo, destaca-se por sua tradição e reconhecimento, marcada pela inovação e experiência no trato a clientes dos mais diversificados ramos de atividade. Os mais de 300 escritórios distribuídos em 110 países disponibilizam soluções inovadoras capazes de atender aos clientes por meio de acesso a rede mundial de recursos e serviço personalizado do time local. A empresa 1 está presente no Brasil desde 1958 e possui escritórios estrategicamente distribuídos pelo território nacional, totalmente interligados aos outros países. No Brasil conta com mais de trezentos funcionários e no mundo tem um total aproximado de 15.800 funcionários.

Os **sujeitos Evandro, Flávio, Gerson, Hélio e Irineu** são executivos da **empresa 2**. O grupo é formado por grandes empresas na área de engenharia e tecnologia, teve o início da sua história em Brasília – DF em 1978. Atualmente o grupo é composto por cinco empresas, que atuam em todo o território nacional, distribuídas no Distrito Federal e nos estados da Bahia, Ceará, Goiás, Rio de Janeiro, Sergipe, Pará, Amapá, Paraná, Belo Horizonte, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Tocantins, Acre, Rondônia e São Paulo. Os negócios do grupo envolvem engenharia, produção de materiais para construção civil e prestação de serviços de tecnologia da informação e telecomunicações. Apesar da distância, as empresas compartilham a mesma filosofia que é a de executar serviços e critérios de qualidade, com modernas tecnologias e métodos seguros, atingindo o reconhecimento e a satisfação dos seus clientes. Em Salvador que é a sede da empresa, há um total aproximado de 3.500 funcionários.

O **sujeito Joel** é executivo da **empresa 3**. É uma empresa nacional com sede em São Paulo no município de Taboão da Serra, com 25 anos de existência e com aproximadamente 350 funcionários. Sua missão é disponibilizar ao mercado consumidor, produtos cosméticos com alta tecnologia, atendendo aos desejos e aos resultados esperados, sempre seduzindo, surpreendendo e encantando e aos seus clientes: produtos com margem e giro adequado.

O **sujeito Leonor** é executiva na **empresa 4**. É uma multinacional localizada em Utah – Provo – Estados Unidos. Foi fundada em 1972 e no Brasil tem aproximadamente 15 anos. É uma empresa que está presente em 33 países e no Brasil tem um total de 21 colaboradores. Tem como cultura proporcionar o bem estar e vida saudável aos seus clientes, através dos suplementos nutricionais e oportunidades de negócios. A empresa foca a dedicação da qualidade, bons serviços e integridade.

Capítulo 6

Resultados

O Resultado foi elaborado com base nas entrevistas que realizamos com executivos, cujo propósito é responder os objetivos sugeridos neste trabalho. Ressaltamos que o objetivo principal é evidenciar que a negociação é uma ferramenta indispensável para quem busca ser um vencedor e o objetivo secundário é identificar as maneiras de conquistar um meio melhor de negociar.

Os sujeitos que integram as amostras para a análise dos resultados estão classificados no capítulo 6 de Metodologia. Mas, destacaremos os nomes dos sujeitos para clarificar a análise: Antonio, Bruna, Carlos, Débora, Evandro, Flávio, Gerson, Hélio, Irineu, Joel e Leonor.

A análise dos resultados será apresentada através do apanhado de informações obtidas nas entrevistas, juntamente com os dados adquiridos com a pesquisa bibliográfica.

Conforme os executivos Antonio, Flávio, Hélio, Joel e Leonor (com conhecimento teórico e técnico), Evandro e Irineu (com conhecimento técnico), a negociação é entendida como uma troca em que às partes são beneficiadas, levando ao equilíbrio e a conclusão da negociação.

Compreendemos o posicionamento dos executivos, porque entendemos o ponto de vista deles quando tratam a negociação como uma troca, afinal a negociação bem feita é quando há a satisfação dos envolvidos. Sobre esta questão a executiva Leonor menciona que “Negociação é um processo de troca, busca de um acordo que satisfaça os objetivos das partes envolvidas”.

É interessante ressaltar que os executivos Evandro e Irineu informaram não ter conhecimento teórico em negociação e sim a vivência da negociação em seu dia a dia, mas apresentaram opiniões semelhantes aos executivos que se aprofundaram e realizaram algum curso em negociação. Como ilustração temos:

“Negociação é o processo pelo qual partes interessadas em objetivos comuns ou diferentes colocam propostas, ponto de vista, interesses, buscando ganhos materiais ou não, tentando a satisfação das partes da melhor forma possível”.

(Evandro)

Com a colocação dos executivos observamos que a partir do momento que a pessoa se identifica como um negociador, talvez até mesmo sem perceber, ela está buscando o conhecimento teórico, não em livros, mas através de conversas e experiências trazidas por grandes negociadores que de certa forma fazem uso de todas as técnicas que conhecem para o aprimoramento da negociação.

Tomando por base a idéia de Robbins (2005), podemos entender a negociação como a arte de convencer o outro a aceitar o que está sendo proposto pelo negociador. E a partir do momento que convencemos o outro, entendemos que nessa satisfação houve uma troca que possibilitou a negociação.

Mas sabemos que a definição de negociação é ampla e pelo conhecimento que os executivos têm, nos deparamos com pontos de vista diferentes como é o caso dos executivos: Bruna, Carlos, Débora (com conhecimento teórico e técnico) e Gerson (com conhecimento técnico) que entendem a negociação como a arte de saber se comunicar ao ponto de persuadir o outro a aceitar o que está sendo proposto:

“Para mim negociação é a arte do convencimento, você tem que convencer uma pessoa de uma idéia, de um produto, de um comportamento (...). É a arte de comunicar, o fundamental não é o que você fala, mas o que a outra pessoa entendeu. A ação que aquilo vai causar no seu objetivo, é muito importante saber se expressar, se comunicar”.

(Bruna)

A opinião dos executivos é clara e tem fundamento, porque na negociação tem que haver um bom diálogo para se alcançar o objetivo das partes. Realmente há a necessidade de se fazer ouvir e de saber escutar o outro, porque no nosso

entendimento a boa comunicação envolve não só o falar como também o ouvir, para assim ter argumentos fortes no desenvolvimento de todo o processo da negociação.

Até o executivo Gerson que demonstrou ter pouco conhecimento em negociação por não ter o aprofundamento teórico teve a sua contribuição enfatizando a importância da comunicação quando diz “Posicionamento de um ponto de vista ou de alguma informação”. Entendemos que a partir do momento que apresentamos o nosso ponto de vista ao ponto de convencer o outro do que estamos propondo é porque houve sim uma boa comunicação.

Mas sabemos que nos processos de negociação encontramos profissionais que se perdem e não tem domínio da boa comunicação, e percebemos que essa deficiência dificulta o processo trazendo prejuízo à negociação. Inclusive Burbridge et al. (2007) deixa claro para nós a importância da comunicação na negociação para se chegar a um acordo.

Mesclando as opiniões dos executivos percebemos que a negociação pode ser vista como um acordo que envolve a comunicação. E diante desta proposta vamos observar se os executivos fazem uso do conhecimento, porque muitas vezes às pessoas falam bem, mas na prática não é assim que acontece, acabam não se utilizando de técnicas no ato da negociação.

Mas, os nossos executivos em sua maioria nos mostraram a importância do conhecimento e de utilizar deste conhecimento na hora da negociação. Os executivos: Antonio, Carlos, Débora, Flávio, Gerson, Hélio e Irineu relataram à importância do treinamento, da pessoa se preparar e buscar conhecer bem o que vai negociar, pois acreditam que este cuidado faz a diferença na hora da negociação.

“Busco conhecer bem o produto que estou trabalhando, saber sobre os produtos das operadoras de planos de saúde, dental, de todos os parceiros. Procuro me atualizar no mercado. Temos que ter as informações atualizadas para encantar o cliente”.

(Débora)

Quando estamos de frente com o interlocutor realmente é fundamental termos o conhecimento do que vamos negociar. É diferente uma pessoa participar de uma negociação desarmada, ou seja, sem argumentação. O interlocutor percebe logo quando um negociador tem domínio do que está falando e quando está ali totalmente despreparado. Hindle (1998) expõe sua opinião quanto à seriedade em se preparar na hora da negociação, em pesquisar sobre o que vai ser proposto, localizando o máximo de informações que possam ser úteis para o fortalecimento das argumentações.

Entendemos que se as informações estiverem claras e identificadas fortalecerá a negociação enfraquecendo as informações do oponente.

Mas, os executivos Bruna e Evandro destacaram a importância não só de conhecer o produto, mas a pessoa com quem vamos negociar. Eles realizaram cursos e adquiriram conhecimento em Neurolíngua.

“Fiz vários treinamentos em que aprendi a lidar com várias situações. Aprendi a lidar com a pessoa que estou negociando, tenho que saber se a pessoa é sensível, sinestésica, todas as características do ser humano. O resumo desta história é você fazer a análise do seu negociador, de quem você está negociando”.

(Evandro)

Fisher et al (2005) enfatiza que as pessoas envolvidas na negociação têm emoções, valores profundamente enraizados e pontos de vista diferente, tornando imprevisíveis assim como todo ser humano é. Por isso a necessidade de ter o cuidado de procurar conhecer o outro. Mesmo os executivos que responderam não ter conhecimento de técnicas de negociação como é o caso do Flávio, Gerson e Irineu, notamos que inconscientemente eles utilizam de técnicas com o mesmo interesse e preocupação que os demais.

Para que o negociador tenha ciência das técnicas os executivos Antonio, Bruna, Carlos, Débora, Flávio e Joel demonstraram que a experiência e a convivência com pessoas que têm prática em negociação é fundamental e ressaltaram a importância de praticar tudo o que aprendeu, relatando que o dia a dia faz toda a diferença. O executivo Flávio mesmo com o pouco conhecimento

respondeu em conformidade com a maioria dizendo “O conhecimento que eu tenho vem do dia a dia, da convivência com pessoas que tem conhecimento em negociação”.

Concordamos com os entrevistados, porque o dia a dia traz amadurecimento e quanto mais nos relacionamos com pessoas experientes mais espertos nos tornamos. Pessoas que ficam presas no seu mundinho e não se permitem ir além, perdem as oportunidades. Também foi falado sobre a importância de realizar cursos de aprimoramento em negociação e no nosso entender é importante, porque traz as novidades do mercado ao conhecimento de todos.

Um outro aspecto levantado pelos executivos: Evandro, Gerson e Hélio é a necessidade do bom relacionamento, a habilidade de saber lidar com conflitos e a delicadeza de saber se colocar no lugar do outro. Essa é uma das formas pela qual adquiriram o conhecimento em negociação, o executivo Hélio destaca “Eu acredito que o meu bom relacionamento e a minha transparência me ajuda muito”.

Compreendemos a relevância que os executivos estão dando ao relacionamento, porque ele acaba abrindo portas e facilitando novos contatos e acordos e acreditamos que aprimore sim o conhecimento das pessoas.

Os executivos Irineu e Leonor deram respostas que ficaram aquém do que entendemos por meios para se adquirir conhecimento, por isso não evidenciamos as respostas.

Diante de todo o conhecimento e vivência dos executivos em negociação, eles trouxeram relatos sobre as negociações que tiveram que fazer para chegarem à posição em que estão. Um executivo passa por situações marcantes que muitas vezes os bastidores não sabem. Muitas vezes julgamos o status da pessoa, mas não paramos para analisar o que foi necessário para se atingir o alvo.

Os executivos em sua totalidade abriram mão da qualidade de vida e da proximidade com a família, dedicando-se por completo a vida profissional. Alguns até constituíram família, mas acreditam que não tem o relacionamento que deveriam ou que gostariam, porque escolheram dar uma vida melhor para os familiares ao invés de desfrutar da presença e proximidade deles. O executivo Evandro diz “Eu abri mão da minha vida particular, essa foi à parte mais difícil. Na minha vida profissional eu negocie para dar uma vida melhor para a minha família”.

A negociação não está somente no âmbito profissional, mas em todas as áreas da nossa vida, inclusive na familiar. Burbidge et al. (2007) comenta que ao chorarmos pela primeira vez, já estamos negociando e que a negociação está presente em todo o momento e em todas as situações e com todas as pessoas. Inclusive Cury (2007) relata que não há pessoas de sucesso ou pessoas fracassadas e sim pessoas que lutam pelos seus sonhos e pessoas que desistem quando se depara com os obstáculos. Entendemos que ter êxito é algo que exige atitude e determinação.

Agora que compreendemos que há um preço para se alcançar um propósito e que os grandes negociadores não atingem o sucesso por acaso, mas que há um empenho e dedicação neste propósito, vamos observar quais são os planos desses profissionais para daqui cinco anos uma vez que abriram mão de tantas coisas para chegarem à posição que se encontram hoje.

Percebemos que os executivos: Carlos, Flávio e Hélio, buscam qualidade de vida, percebem que já estão próximos do que almejam e que sentem a necessidade de estar próximos da família e em lugares mais tranquilos. O executivo Hélio relata: “Meus planos é mudar para minha fazenda no interior em aproximadamente sete anos e ter uma vida mais simples com mais qualidade de vida”.

Mas, os outros executivos relatam em sua totalidade que ainda não chegou o momento de buscar qualidade de vida e sim maior estabilidade financeira e profissional. A executiva Leonor comenta: “Quero consolidar a empresa no Brasil e assumir posição para América Latina”. Eles acreditam que ainda tem muito a contribuir para mais tarde pensar em algo relacionado à qualidade de vida.

Entendemos que cada pessoa tem o seu tempo e o seu momento e cada ser humano tem objetivos pessoais e profissionais, por mais que estejam na mesma empresa, ou com cargos semelhantes, mas cada ser humano tem uma forma de pensar e de agir. Mas com tudo isso o importante é entendermos que os grandes negociadores sonham e segundo Cury (2007) os que transformam seus sonhos em realidade, aprenderam a liderar a si mesmo e agora estão aptos para liderar o mundo que os cerca.

Nós já navegamos nas opiniões, estratégias e sonhos dos nossos executivos e agora vamos entender o quanto à negociação, por eles é considerada importante na vida de uma pessoa. Em sua totalidade os executivos relataram que a negociação é importante, por facilitar o relacionamento em todos os momentos e ocasiões.

“Todo bom negociador tem uma carreira promissora, porque ele consegue convencer, consegue se vender bem e isso é muito importante. Consegue mostrar o valor dele”.

(Antonio)

Concordamos com o relato dos executivos quanto à importância da negociação, porque se trouxermos para a prática, observamos o destaque que tem a pessoa que apresenta habilidade em negociar.

Notamos sim um diferencial em relação às outras pessoas, porque com certeza a segurança do negociador é indiscutivelmente maior do que aquele que não sabe negociar.

Já entendemos a importância da negociação na vida de uma pessoa e agora com as experiências de vida dos nossos executivos, veremos se a negociação é considerada uma ferramenta indispensável para os vencedores.

Após o relato deles observamos que sim, porque os executivos mais uma vez em sua totalidade concordam com tal ferramenta e evidenciam que a pessoa que toma posse desta ferramenta tem um maior equilíbrio diante dos problemas e dos seus propósitos, tem maior facilidade em se comunicar e passar a sua idéia de forma vendável e positiva, tem iniciativa para buscar seus objetivos, tem criatividade para solucionar as situações difíceis e é muito comprometido, porque busca atingir o alvo. O executivo Flávio diz: “É indispensável, porque está em cada um. Se a pessoa almeja algo ela tem que saber negociar, mas o que não negocia se torna uma pessoa parada”.

Com o apanhado de informações fica evidente para nós que a pessoa que quer vencer tem que buscar ser um negociador e se empenhar em fazer a diferença, sendo o melhor naquilo que faz, sendo ousado e acreditando no seu potencial,

porque o bom negociador não fica esperando que alguém o veja, mas ele se faz aparecer.

Como concluímos que a negociação é indispensável, fica evidente que ela está presente em todos os momentos e percebemos com o decorrer das análises o quanto à negociação está presente no dia a dia das pessoas. O executivo Irineu relata “Porque, desde criança a formação do meu caráter pessoal e profissional é baseada no espírito de negociar”.

Está estreitando cada vez mais, ou seja, a cada análise fica destacada a importância da negociação no crescimento pessoal e profissional de um indivíduo. É notável o quanto os negociadores se diferenciam em relação aos demais. Segundo os executivos essa diferenciação se dá pelo controle emocional que o negociador tem, além de maior facilidade em ceder, em ouvir e manter um bom relacionamento. É flexível e muito ousado em tudo o que faz. O executivo Carlos comenta “As pessoas que tem habilidade em negociar se realizam mais, são mais bem realizadas pessoalmente e profissionalmente, tem uma maior capacidade de entender o ambiente que se relaciona”.

Por mais que o negociador não tenha conhecimento da teoria, das técnicas como é o caso dos executivos: Flávio, Gerson e Irineu, é observável que por serem negociadores natos, acabam por adquirir as habilidades inerentes ao negociador.

A negociação destaca a pessoa que entende a sua importância e corre em busca de um maior aprimoramento. Mas, diante de tantas evidências será que os executivos têm a preocupação de passar para frente todo esse conhecimento, o cuidado de incentivar outras pessoas a buscarem a negociação em suas vidas? Com a conclusão das entrevistas observamos que no geral os executivos passam suas experiências como fonte de incentivo. Observamos que não há uma preocupação em de repente promover um curso, ou um seminário ou até presentear com um livro. Tem até o relato da executiva Bruna: “Eu acho sim que as pessoas têm que ter conhecimento em negociação. Eu indico cursos, livros”. Mas, notamos que a resposta não veio naturalmente, somente depois que enfatizarmos a pergunta é que ela complementou a resposta.

Contudo, percebemos que o negociador é um pouco individualista, talvez para ter na manga esse diferencial em relação às outras pessoas e estar sempre em destaque e sendo visto como alguém que tem um segredo que faz toda a diferença. Sentimos no final, um pouco de falta de sensibilidade em incentivar mais. Eles até incentivam com suas experiências pessoais como é o caso, por exemplo, do executivo Joel que diz: “Sim, expondo as pessoas e dando parâmetros até onde as pessoas podem negociar com autonomia proporcional a sua experiência, responsabilidade e dimensão da negociação”. Mas, observamos que todos eles, não foram precisos, determinados e seguros em suas respostas, titubearam nas respostas, deixando um ponto de interrogação no final.

Os executivos durante as entrevistas foram bem participativos, dinâmicos e simpáticos. Demonstraram disponibilidade e interesse em nos auxiliar com suas experiências e conhecimento.

Para nós os objetivos apresentados no início do Resultado foram alcançados e plenamente respondidos, ou seja, a negociação é uma ferramenta indispensável para quem busca ser um vencedor e o aprimoramento, juntamente com o envolvimento com pessoas experientes, o bom relacionamento e o preparo são mecanismos fundamentais para se conquistar um meio melhor de negociar.

Com a análise dos resultados, também respondemos a pergunta realizada na Introdução deste trabalho, quando perguntamos se os negociadores estão tendo o cuidado de parar para analisar o que é de fato necessário para que eles superem os demais ou se estão jogando com a sorte. Observamos que eles não jogam com a sorte, mesmo aqueles que não tem o conhecimento teórico, vão em busca de adquirir vivência e relacionamento com negociadores, sempre absorvendo o máximo de conhecimento que esta pessoa possa passar e assim aumentar a sua gama de habilidades em negociação.

Capítulo 7

Conclusão

Este trabalho diz respeito à importância da negociação no crescimento pessoal e profissional de um indivíduo, cujo objetivo principal é evidenciar que a negociação é uma ferramenta indispensável para quem busca ser um vencedor e o objetivo secundário é identificar as maneiras de conquistar um meio melhor de negociar.

Por meio da pesquisa realizada tanto bibliográfica como exploratória, concluímos que os objetivos foram alcançados. Ficou evidente para nós que a negociação é uma ferramenta indispensável para quem busca ser um vencedor. Essa evidência ficou tanto na parte teórica como na parte prática relatada pelos entrevistados.

O objetivo secundário após compilar as idéias dos autores e a experiência trazida por cada entrevistado através de suas opiniões, nos levou a concluirmos que através de todas as informações contidas neste trabalho o negociador terá uma técnica diferenciada de negociação que permitirá um meio melhor de negociar.

A análise da pesquisa fortalece os objetivos do trabalho e de maneira geral estamos satisfeitos com o resultado obtido e com a metodologia utilizada.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu a nós um amadurecimento e um conhecimento muito maior sobre negociação. Com as descobertas relatadas no desenvolvimento do estudo, concluímos que trará benefícios aos leitores, mas de maneira muito especial a nós, porque, aprendemos o quanto é importante à negociação no crescimento pessoal e profissional de um indivíduo.

Referências

BURBRIDGE, Richard; COSTA, Sergio; LIMA, Jose; MOURÃO, Alessandra; MANFRED, Denise. **Gestão de Negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

CURY, Augusto. Nunca desista de seus sonhos. In: CURY, August, **Nunca desista de seus sonhos**, Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2007. Introdução p.17 e cap. 5, p.126.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Editora Imago, 2005.

HINDLE, Tim. **Como conduzir negociações**. São Paulo: Publifolha, 1998.

HIRATA, Renato. **Estilos de Negociação**: oito competências vencedoras. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

LAURENT, Louis. **Como conduzir discussões e negociações**. São Paulo: Editora Nobel, 1991.

ROBBINS, Stephen. Conflito e Negociação. In: ROBBINS, Stephen, **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Editora Prentice Hall, 2005. cap. 14, , p. 335-342.

RODRIGUES, Francisco; MELHADO, Heloísa; KRITS, Sonia. **Negociação para o trabalho em equipe**. São Paulo: Editora Senac Nacional, 1996.

URY, William. **Supere o Não**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.

Anexos

O objetivo desta entrevista é evidenciar que a negociação é uma ferramenta indispensável para quem busca ser um vencedor e identificar as maneiras de conquistar um meio melhor de negociar. Por este motivo elaboramos um questionário com dez perguntas em que 11 entrevistados que são executivos de grandes empresas deram respostas abertas, e posteriormente fizemos a análise em conjunto com o material teórico que pesquisamos.

Universo da entrevista

Empresa

Sujeito

Idade:

Sexo:

Formação:

Curso:

Ramos de atividade:

Cargo:

Questionário – Entrevista pessoal com executivos

1. Defina negociação.
2. Você conhece técnicas de negociação? Quais técnicas você utilizou para chegar à posição que está hoje tanto no aspecto profissional como pessoal.
3. O que você fez para adquirir conhecimento em negociação?
4. O que você teve que negociar para conquistar uma carreira profissional e como ficou a sua vida pessoal?
5. Quais são os seus planos para os próximos cinco anos e como espera alcançar esses objetivos?

6. Você considera a negociação importante para o crescimento pessoal e profissional de uma pessoa? De que forma é importante?
7. Para você negociação é uma ferramenta indispensável para quem busca ser um vencedor?
8. Você concorda que negociação está presente em todos os momentos de nossa vida? Por quê?
9. Você acredita que os negociadores apresentam um diferencial em relação às outras pessoas? Quais são esses diferenciais?
10. Você acha que seus subordinados ou membros de sua família devam buscar o aprimoramento da arte de negociar? Você promove algum incentivo?