

TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

Prof. Everton Soares





Copyright © UNIASSELVI 2013

Elaboração:

Prof. Everton Soares

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

S676t

Soares, Everton

Técnicas de negociação / Everton Soares. Indaial :
Uniassevi, 2013.

196 p. : il

ISBN 978-85-7830-667-0

1. Negociação. I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.

COD 658.4052

APRESENTAÇÃO

Caro(a) acadêmico(a)!

Como sabemos, o processo de negociação nos acompanha desde o nosso nascimento, pois, quando criança, negociamos através do choro quando temos fome; mais adiante, negociamos com nossas parceiras ou parceiros em busca de uma melhor convivência e negociamos na falta dela. No entanto, o processo de negociação nem sempre é tão simples quanto parece, principalmente se uma das partes for inflexível, impondo condições rígidas deixando a outra parte em situação de desconforto. Portanto, a negociação requer além de um conhecimento específico sobre aquilo que está sendo negociado, o negociador deve ter uma postura e um procedimento ético. No entanto, o processo de negociação deve ter informações claras e objetivas, para que não venha a gerar conflitos no ato da negociação e nem depois de ter sido concluída, o que pode interferir nas relações comerciais entre vendedor e comprador.

Vale lembrar que uma guerra ou grandes conflitos são resolvidos, e quando são resolvidos, tiveram um grande trabalho de negociação, que envolve as partes cujas necessidades, prioridades, interesses são diferentes.

É importante entender e aceitar que para toda negociação existe uma técnica a ser adotada para que não tenhamos prejuízo ou que venhamos a nos arrepender futuramente de tê-la feito ou aceitado.

Desta forma, caro(a) acadêmico(a), este caderno será de grande importância para seus estudos que têm como objetivo mostrar e futuramente aplicar as diversas técnicas que existem em uma negociação para que você participe de forma competitiva e profissional para ganhar e não perder.

Este Caderno de Estudos tem como objetivo mostrar a **NEGOCIAÇÃO E SEUS CONFLITOS**, através de vários ângulos, onde a comunicação e a ética são essenciais para um resultado de ganha x ganha entre as partes que estão negociando.

Outro assunto que também será abordado neste caderno é **O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO**, que mostra como é importante entrar em uma negociação de forma participativa, conhecendo bem o problema ou o assunto que será negociado.

E por último vamos descrever a **ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**, que mostra que temos que usar o lado profissional, o bom senso e ter o cuidado de saber colocar a nossa proposta sem partir para o conflito que torna a negociação difícil e demorada, sem contar o desgaste entre as partes,

em que o uso de aspectos interpessoais e a mediação e resolução de conflitos são fundamentais para uma boa negociação.

Temos a certeza que este Caderno de Estudos foi elaborado de forma a melhorar o seu conhecimento em qualquer negociação, basta seu empenho na leitura e em caso de dúvida entrar em contato com a tutoria.

Bons estudos!

Prof. Everton Soares



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveite o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades.



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE.



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.



Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas.



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE!



SUMÁRIO

UNIDADE 1 - A NEGOCIAÇÃO E SEUS CONCEITOS	1
TÓPICO 1 - A NEGOCIAÇÃO SOB VÁRIOS ÂNGULOS	3
1 INTRODUÇÃO.....	3
2 OS CONCEITOS QUE REALMENTE INTERESSAM.....	4
3 A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO.....	6
4 A AUTOANÁLISE COMO PONTO DE PARTIDA.....	8
LEITURA COMPLEMENTAR.....	9
RESUMO DO TÓPICO 1.....	13
AUTOATIVIDADE	14
TÓPICO 2 - A COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO	17
1 INTRODUÇÃO.....	17
2 OS CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO.....	18
3 FATORES BLOQUEADORES DA COMUNICAÇÃO	21
4 ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO APLICADOS À NEGOCIAÇÃO	22
5 A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA.....	32
LEITURA COMPLEMENTAR.....	33
RESUMO DO TÓPICO 2.....	36
AUTOATIVIDADE	37
TÓPICO 3 - A ÉTICA E A ETIQUETA NA NEGOCIAÇÃO	39
1 INTRODUÇÃO.....	39
2 ALGUMAS HISTÓRIAS INTERNACIONAIS	41
3 O CONHECIMENTO DAS VÁRIAS CULTURAS	43
4 A ETIQUETA NECESSÁRIA	46
LEITURA COMPLEMENTAR.....	47
RESUMO DO TÓPICO 3.....	50
AUTOATIVIDADE	51
UNIDADE 2 - O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	53
TÓPICO 1 - O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	55
1 INTRODUÇÃO.....	55
2 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	55
2.1 PREPARAÇÃO.....	56
2.2 ABERTURA.....	60
2.3 EXPLORAÇÃO	62
2.4 PROPOSTA	64
2.5 ESCLARECIMENTOS FINAIS	65
2.6 FECHAMENTO	67
2.7 AVALIAÇÃO	69
3 LIDANDO COM AS OBJEÇÕES	69
4 CONCEDENDO QUANDO NECESSÁRIO.....	70

LEITURA COMPLEMENTAR.....	74
RESUMO DO TÓPICO 1.....	78
AUTOATIVIDADE	79
TÓPICO 2 - REUNIÕES – NEGOCIAÇÃO À VISTA	81
1 INTRODUÇÃO	81
2 OS VÁRIOS TIPOS DE REUNIÕES – NÃO SE ESTRESSE SEM NECESSIDADE	82
3 OS VÁRIOS COMPORTAMENTOS ADOTADOS NUMA REUNIÃO	85
4 ORGANIZAÇÃO DA REUNIÃO.....	92
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE	92
4.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	92
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	93
4.4 DEFINIÇÃO DO TIPO DE REUNIÃO	93
4.5 PLANEJAMENTO	93
4.6 REVISAR TUDO	95
5 CHEGANDO A UM ACORDO.....	99
LEITURA COMPLEMENTAR.....	99
RESUMO DO TÓPICO 2.....	101
AUTOATIVIDADE	102
TÓPICO 3 - O ESTABELECIMENTO DE FREQUÊNCIA	105
1 INTRODUÇÃO	105
2 CONHECENDO OS VÁRIOS TIPOS DE NEGOCIADORES	106
2.1 APRENDENDO A LIDAR COM CADA ESTILO	115
3 FLEXIBILIDADE X INGENUIDADE	120
LEITURA COMPLEMENTAR.....	121
RESUMO DO TÓPICO 3.....	126
AUTOATIVIDADE	128
UNIDADE 3 - ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	131
TÓPICO 1 - OS CONCEITOS E OS ASPECTOS RELACIONADOS	133
1 INTRODUÇÃO	133
2 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E PRINCIPAIS CAUSAS.....	134
2.1 CONCEITOS.....	134
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS CONFLITOS.....	135
2.3 CAUSAS DOS CONFLITOS.....	137
3 COMPREENDENDO OS CONFLITOS	141
4 ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	144
LEITURA COMPLEMENTAR.....	148
RESUMO DO TÓPICO 1.....	157
AUTOATIVIDADE	158
TÓPICO 2 - CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES – ASPECTOS INTERPESSOAIS.....	159
1 INTRODUÇÃO	159
2 ASPECTOS INTERPESSOAIS PRESENTES NAS NEGOCIAÇÕES	159
3 ASPECTOS EMOCIONAIS QUE COMPROMETEM A COMUNICAÇÃO	161
4 PRECAUÇÕES E DESAFIOS ÀS NEGOCIAÇÕES INTERPESSOAIS.....	163
LEITURA COMPLEMENTAR.....	164
RESUMO DO TÓPICO 2.....	170
AUTOATIVIDADE	171

TÓPICO 3 - MEDIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	175
1 INTRODUÇÃO	175
2 MEDIAÇÃO	176
3 ETAPAS DA MEDIAÇÃO	178
4 O PAPEL DO MEDIADOR	181
5 FINALMENTE, A RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS	182
LEITURA COMPLEMENTAR	182
RESUMO DO TÓPICO 3	185
AUTOATIVIDADE	186
REFERÊNCIAS	193

A NEGOCIAÇÃO E SEUS CONCEITOS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Esta unidade tem por objetivos:

- conhecer os conceitos da negociação e sua importância;
- entender os conceitos e a ligação entre a comunicação e a negociação;
- entender a importância da ética nos negócios;
- conhecer e desenvolver a etiqueta na negociação.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. Em cada um deles você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – A NEGOCIAÇÃO SOB VÁRIOS ÂNGULOS

TÓPICO 2 – A COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

TÓPICO 3 – A ETIQUETA NA NEGOCIAÇÃO

A NEGOCIAÇÃO SOB VÁRIOS ÂNGULOS

1 INTRODUÇÃO

Embora muitas pessoas ainda não tenham se dado conta, a negociação faz parte da vida praticamente desde o nascimento. Uma criança, a partir do momento em que percebe que um choro se torna barganha, irá utilizá-lo sempre que se sentir prejudicada em algum pedido negado. Na vida adulta não é muito diferente, já que tudo ou a maior parte das coisas que necessitamos é de domínio ou vontade de alguém.

Negociar é da natureza do ser humano. Praticamente desde os primeiros tempos, o homem percebeu que tinha dois caminhos para sobreviver frente às inúmeras dificuldades: guerrear por espaços e alimentos ou se aliar para se tornar mais forte. Evidentemente, se a escolha fosse aliar-se em detrimento da força bruta, o ser pensante que neste momento tinha como objetivo comum a sobrevivência, necessitaria realizar uma série de trocas e concessões.

Apesar de muitos associarem o termo negociação à comercialização, as pessoas, sem perceber, negociam o tempo todo. Por exemplo, quando definimos o cardápio do almoço com nossos cônjuges e um decide abrir mão momentaneamente de sua pedida, acordando que a próxima refeição então será com o seu cardápio, ocorre uma negociação, já que havia objetivos comuns e uma certa divergência, considerando que os dois estavam com fome (objetivos comuns), mas queriam cardápios diferentes para um mesmo dia (ponto divergente).

No âmbito profissional, a capacidade negocial passa a ser uma das competências altamente apreciadas na hora de selecionar executivos, independente da área de atuação.

No dia a dia somos envolvidos com tantas demandas que, muitas vezes, não percebemos que, utilizando algumas técnicas de negociação, poderíamos economizar em grandes e pequenas aquisições para nossa empresa e para nosso próprio orçamento doméstico, reduzindo desta forma o estresse provocado pelas contas a pagar.

Neste tópico abordaremos alguns conceitos de negociação que realmente interessam ao nosso dia a dia, já que negociar exige prática e técnica, muito mais do que teorias, que nos serão importantes como forma de construção do nosso próprio modelo para atingir o sucesso.

Também neste tópico pretendemos levar você a refletir sobre a importância da negociação, muito mais do que o primeiro parágrafo desta introdução, porque certamente negociações bem realizadas pelo mundo afora sem dúvida evitarão inúmeras guerras, falências, assassinatos e grandes golpes. Por outro lado, a falta de uma boa negociação ou até sua má condução podem ter sido o motivo deflagrador de outros tantos fatos tristes de nossa humanidade.

Por fim, apresentaremos autoatividades para que você comece a identificar os seus pontos positivos e a melhorar para se tornar um grande negociador.

Bons estudos!

FIGURA 1 – NEGOCIAÇÃO



FONTE: Disponível em: <<http://ogestorimobiliario.blogspot.com/2010/12/tecnicas-para-uma-negociacao-eficaz.jpg&w>>. Acesso em: 31 out. 2011.

2 OS CONCEITOS QUE REALMENTE INTERESSAM

Uma das palavras mais reveladoras e que bastam para definir o sucesso de uma negociação certamente é **RACIONALIDADE**, a razão, tão eficaz, tão perseguida e tão difícil de manter. Análise racional entre duas partes que buscam um acordo, apesar das divergências que os levaram a negociar, talvez fosse o suficiente para se atingir uma solução boa para ambos.



"Nada há no mundo que seja repartido mais equitativamente do que a razão. Todos são convencidos de tê-la em quantidade suficiente".

Descartes

Como sugere o título deste tópico, torna-se importante referendar mais de uma vez Sebastião de Almeida Junior (2005), tanto quando ele conceitua negociação com amplitude e qualidade, quanto quando ele deixa claro o que não é negociação.

Negociação empresarial **não** é impor e desprezar... Negociação empresarial **não** é seduzir e ludibriar.

Estas duas pequenas afirmações deixam claro que buscar atingir objetivos passando por cima da ética, do bom senso e à custa das necessidades alheias não é negociar. Evidente que todos devem se preparar muito bem para uma negociação, pois não se pode confundir o esforço para uma negociação boa para os dois lados com ingenuidade e despreparo de uma das partes. A partir do momento em que ambos estão bem preparados, a honestidade e o poder de persuasão, não de manipulação e coação, deverão prevalecer para que se chegue a um denominador que honre o motivo do encontro, do negócio.

Então vamos aos conceitos que interessam:

Negociação é um conjunto de rituais preparatórios para a efetivação de perdas e ganhos que combina estratégias de manutenção do nível de tensão dentro dos limites de tolerância das partes envolvidas, ao mesmo tempo em que busca testar, avaliar e verificar os limites da capacidade das partes envolvidas e de seus processos. (JUNIOR, 2005, p. 26).

"Negociar é a arte de achar uma conciliação favorável". (LANGDON, 2009, p. 7).

Negociação é um processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. Negociar significa persuadir, ao invés de usar força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-á satisfeito com o resultado da negociação. (ACUFF, 2004, p. 28).

De acordo com Junqueira (2003 a, p. 39), vice-presidente do Instituto M. Vianna Costacurta (MVC):

negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior do que a soma das contribuições individuais.

“Negociação é a possibilidade de se fazer algo melhor por meio de uma ação conjunta; por outro lado, não deverá ser surpresa caso as ações de não negociação provem ser o meio superior de realizar algo”. (SEBENIUS; LAX, 1987, p. 54).

Os conceitos acima foram escolhidos por explicar por si só todo o processo de negociação. Através deles farei reflexões que poderão ser vistas também como partes de um conceito. Como são pessoais, poderão ser analisadas e sofrer críticas sem perdas ao conhecimento.

- negociação é um exercício de racionalidade, uma busca constante da melhor forma de se atender necessidades ou desejos divergentes;
- negociação é a melhor forma de aproximar duas ideias que pareciam distantes quando vistas isoladamente;
- negociação, bela forma de juntar esforços que resolvam questões antagônicas, mas que têm interesses comuns.

3 A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO

Como já explanado, a negociação está presente em praticamente todas as ações de nosso dia, por isto tem adquirido grande importância para nosso sucesso pessoal e profissional. Para as empresas não é muito diferente, porque é na habilidade de negociar que se encontra a diferença entre o lucro e o prejuízo, entre a manutenção ou o rompimento, entre o seu sucesso ou fracasso.

A negociação, em certas situações, pode ser comparada a uma partida de pôquer. Nela é preciso ter informações sobre o outro jogador ou, no mínimo, observar suas atitudes durante o jogo para tentar captar algo em seu semblante que possa favorecer sua próxima jogada. A questão é que o outro lado tem as mesmas intenções.

A negociação certamente é um processo em que uma parte tenta influenciar a outra sobre suas ideias, interesses e propósitos, sendo que o resultado irá de alguma forma beneficiar a ambas. Não se deve ser ingênuo achando que tudo tende ser revelado desde o início. Apesar da importância da ética, a prudência diz que em primeiro lugar se revelam as forças, sempre ocultando as fraquezas; se o outro lado der um passo a mais, também este passo deverá ser dado do “lado de cá”.

Em meus seminários de negociação sempre digo que ao final do processo é preciso que se tenha a sensação de que uma ponte enorme e firme foi construída para que ambos possam ir e vir sem medo, sem desconfianças. Se o espírito ao

atravessar esta ponte for o de revanche, certamente não houve um bom processo de negociação. É preciso sempre somar, nunca subtrair.

Os conceitos apresentados no item 2 já deixam clara a importância da negociação, mas vale citar que desde os primórdios a negociação foi responsável pela solução de grandes questões, que vão desde:

- a paz ou a trégua em grandes guerras;
- a rendição de delinquentes em grandes assaltos ou sequestros, preservando vidas;
- o retorno à atividade em greves em órgãos públicos em atividades prioritárias à humanidade;
- salvamento de grandes empresas privadas em vários segmentos que estavam prestes a falir;
- aquisição e *joint ventures*, que significam uniões entre duas empresas com propósitos específicos, muitas vezes relacionados a algum projeto comum às duas, quando os riscos, investimentos, responsabilidades e lucros ou prejuízos serão partilhados, alçando empresas locais à classe mundial, entre outras.

Por outro lado, a falta dela, devido à inflexibilidade e ao pensamento orientado para si próprio, demonstra, ao longo da história, prejuízos severos. Acuff, em seu livro *Como Negociar Qualquer Coisa Com Qualquer Pessoa em Qualquer Lugar do Mundo* (2004), cita a greve dos controladores de voo logo no início do primeiro mandato do presidente norte-americano Ronald Reagan, como um exemplo de negociação que terminou em perdas para ambos os lados. Os trabalhadores perderam o emprego, o sindicato fechou e os cidadãos ficaram sem controladores de voo qualificados.

A greve de controladores de voo no Brasil iniciada em 30 de março de 2007 também poderia ser pivô de acidentes gravíssimos. A forma com que foi tratada pela Aeronáutica quando começou em Manaus, com ameaças próprias da hierarquia das forças armadas, fez com que os controladores de todo o país aderissem primeiramente com greve de fome e logo em seguida à paralisação total. Finalmente, com a presença do então Ministro do Planejamento, Paulo Bernardo, no Cindacta-1, onde os controladores estavam aquartelados, nos primeiros momentos do dia 31, para negociar o fim da greve, negociando gratificações, desmilitarização, plano de carreira e abertura de uma CPI do Apagão Aéreo, a greve acabou e todos retornaram a suas atividades.

Outro fato histórico aconteceu em 1962, quando um segundo comandante russo de submarinos, ao tentar furar um bloqueio a suas bases em Cuba, proporcionado pelos Estados Unidos, na guerra fria, negociou com seu capitão para não disparar um míssil atômico contra os americanos, e sob uma situação de extrema pressão, já que os EUA haviam disparado bombas de profundidade para obrigar o submarino a emergir e identificar-se. Certamente o segundo oficial russo Vasili Arkhipov, como outros anônimos, teve uma negociação árdua, tentando e conseguindo mostrar ao capitão e a outro oficial, que já havia autorizado o

ataque, os prejuízos mundiais de uma ordem baseada na emoção. Graças a esta negociação evitou-se a terceira guerra mundial, que certamente seria a pior de todas, e talvez não estivéssemos aqui para contar a história. Este oficial foi condecorado muitas vezes e faleceu em 1999. Sua história ficou conhecida apenas 40 anos depois.

Elementos da negociação também foram usados para o mal. Não há como não reconhecer que o grande poder de persuasão de Adolf Hitler foi essencial para convencer a Alemanha e outros países vizinhos a se voltar contra uma minoria, através de uma retórica atípica e com grande poder. Uma mente doentia usando da persuasão, principal elemento da comunicação para manipular um povo a serviço de uma utopia igualmente doentia.

Continuando nosso pequeno passeio pela história, vale registrar a criação de um órgão mundial, em 1945, após a sangrenta Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de mediar, negociar para evitar guerras. Este organismo se chama Organização das Nações Unidas (ONU). Este grandioso organismo vem colecionando fracassos, como no Oriente Médio, devido ao desequilíbrio em sua própria estrutura, formada justa e principalmente por alguns países que preferem uma solução armada a impasses. Analisando sob o foco da negociação, justamente o desequilíbrio provoca a votação interna, contrária à negociação em que as partes buscam juntas um processo ganha-ganha, ou seja, bom para as partes que estão envolvidas. Ocorre o perde-perde, ou seja, todos perdem, os países em conflito perdem e a humanidade perde.

Por certo temos muitos outros exemplos a citar. O objetivo é reforçar a importância da negociação em todas as áreas da vida, sejam pessoais, empresariais, de interesses nacionais ou mundiais.

4 A AUTOANÁLISE COMO PONTO DE PARTIDA

Mostrados os conceitos e tendo falado um pouco sobre a importância da negociação, podemos começar a voltar nossos estudos para nós mesmos. Temos de começar a refletir sobre nossos atos como negociadores, a fim de identificar pontos positivos em nossas condutas e pontos que podem, em algum momento, ter impedido uma aquisição, uma venda ou que uma discussão acabasse em bom termo.

Temos de nos perguntar como agimos:

- Ao nos depararmos com um grande objeto de desejo, do jeito que sempre sonhamos. Conseguimos conter a emoção a fim de garantir poder de barganha?
- Ao nos depararmos com o choro de nossos pequenos (para quem tem filhos) mediante a negação a um capricho desnecessário.
- Ao definirmos com nosso cônjuge a prioridade entre a pintura da sala de estar e a aquisição de uma nova TV LCD para acompanhamento do Campeonato Nacional.

- Ao solicitarmos um aumento de remuneração usando nossas conquistas ou apenas apresentando o exemplo de outros cargos com igual função.
- Ao vendermos um imóvel deixando escapar a extrema necessidade do valor em questão ao invés de enaltecer as qualidades da construção, da localização e da decoração.

Respostas sinceras aos itens acima nos darão uma referência a respeito do grau de profundidade com que vamos encarar este estudo sobre negociação.

LEITURA COMPLEMENTAR

DEFININDO A NEGOCIAÇÃO

Negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. Negociar significa persuadir, ao invés de usar força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-á satisfeito com o resultado da negociação. Como tal, a negociação é um repertório de comportamentos que inclui comunicação, venda, marketing, psicologia, sociologia, firmeza e administração de conflitos. Sobretudo, significa ter uma nítida compreensão das nossas próprias motivações e das do outro lado, enquanto tentamos persuadi-los a fazer o que desejamos que façam. Um negociador pode ser um comprador ou um vendedor, um cliente ou um fornecedor, um chefe ou um funcionário, um sócio de negócios, um diplomata ou um servidor público. Num nível mais pessoal, um negociador pode ser sua esposa, seu amigo, seu parente ou seu filho. Em todos os casos, a sua capacidade de negociação tem uma forte influência sobre a sua capacidade de avançar, tanto na sua vida profissional e organizacional como nas suas outras relações interpessoais.

Algumas negociações envolvem interlocutores em negócios fora da sua organização, enquanto outras os envolvem dentro da sua organização, como o seu chefe, executivos graduados, advogados, contadores e outros tecnocratas. Tanto em situações internas quanto externas, o objetivo principal de uma negociação é ajudá-lo a conseguir o que você quer.

SOBRE O QUE VOCÊ PODE NEGOCIAR?

Embora os detalhes de uma negociação empresarial possam ser bastante complexos, você normalmente negociará, de fato, apenas sobre sete assuntos:

- Preço
- Termos de pagamento
- Entrega
- Qualidade
- Suporte

- Treinamento
- Recursos (pessoais, dinheiro, materiais).

Embora muitas negociações se concentrem em torno do “preço”, todos os outros seis quesitos têm um impacto sobre o retorno do investimento ou o “valor adicionado”.

Quase todos os livros sobre negociações escritos a partir de 1980 exaltam as virtudes das negociações que resultam em ganhos para todas as partes. Isso significa que tanto você como o OL (outro lado) ganham na negociação. Após ter conduzido seminários sobre negociação com milhares de participantes no mundo todo, posso afirmar que quase todas as pessoas imediatamente concordam publicamente com a ideia de negociações de ganhos recíprocos. Mas, na vida real, especialmente nos Estados Unidos, frequentemente as negociações são conduzidas com um comportamento do tipo “eu ganho, você perde”. Intelectualmente, sabemos que um enfoque calmo, justo, de ganhos recíprocos é o mais correto, mas isso é difícil lembrar quando as coisas esquentam.

Você poderia perguntar: “O que há de errado com uma negociação em que alguém ganha e outro perde, na medida em que eu não seja o perdedor? Quer dizer, eu estou sob muita pressão, e se a outra pessoa sangra um pouco, isso não é um dos problemas mais graves da minha vida. Nada pessoal, mas eu não trabalho numa entidade beneficente”. Portanto, pisamos no pescoço da outra pessoa e continuamos negociando.

O problema com as negociações em que há ganhos de um lado e perdas do outro é o seguinte: “O perdedor normalmente age de uma maneira previsível e tenta vingar-se”. O raciocínio do perdedor é mais ou menos assim: “Vou pegar você. Hoje, talvez não, mas certamente um dia desses, você vai sangrar, e nem vai perceber”. Os perdedores normalmente acabam gastando muita energia em comportamentos irracionais no seu objetivo de sair da posição de perdedor. Algumas vezes, o resultado acaba sendo perdas recíprocas. A greve dos controladores de voo logo no início do primeiro mandato do presidente Reagan é um exemplo de negociação com “ganhos de um lado e perdas do outro” que, na realidade, terminou em perdas para ambos. Os trabalhadores perderam o emprego, o sindicato fechou e os cidadãos ficaram sem controladores de voo qualificados. Tendo em vista a lamentação de alguns cidadãos, é discutível se o presidente Reagan saiu-se como ganhador ou como perdedor nesse episódio.

Ocorrem muitos casos de problemas de ganhos e perdas na esfera geopolítica. Os conflitos que perduram décadas, e até mesmo séculos, são, na realidade, conflitos herdados de situações anteriores, quando ocorreram ganhos e perdas. Os antagonismos do Oriente Médio são um bom exemplo, uma série de situações nas quais as diversas partes só têm procurado “ganhar” à custa do OL.

A negociação com ganhos recíprocos é fundamental, não para que você seja um ser humano maravilhoso e bondoso, mas porque é pragmática: ajudá-

lo-á a conseguir mais do que você deseja. E como é possível alcançá-la? De duas maneiras fundamentais:

- 1 Satisfaça as necessidades do OL (Outro Lado). Mude para o canal que outros podem sintonizar, conhecido por OQEPGCI (“O Que Eles Podem Ganhar Com Isso”). A ideia aqui é que podemos conseguir muito do que desejamos, se ajudarmos os outros a conseguirem o que querem.
- 2 Focalize os interesses e não as posições. As posições são muito difíceis de resolver, mas a descoberta de interesses ajuda você a chegar às verdadeiras necessidades do OL.

É como se duas pessoas brigassem por uma laranja. “Eu quero a laranja”, diz uma. “Não, é minha”, diz a outra, e então se desenrola uma confrontação de ganho/perda. Com paciência e sensibilidade, você poderia descobrir que uma das pessoas quer comer a fruta, enquanto a outra quer a casca para fazer doce.

Às vezes, é difícil criar um ambiente de ganhos recíprocos numa negociação empresarial no seu próprio país, ainda que existam boas intenções. O seu interlocutor pode duvidar da sua sinceridade, ou as negociações podem estar condicionadas por fatores que não levam a uma sensação de colaboração ou confiança mútua. No entanto, conseguir um resultado com ganhos recíprocos pode ser particularmente difícil em negociações empresariais globais. As diferentes formações culturais dos negociadores podem se refletir em expectativas diferentes durante as sessões de negociação, criar estereótipos do OL e gerar um clima de suspeita e desconfiança.

Milhares de exemplos dessa natureza abundam nas negociações empresariais internacionais. A realização de negociações com ganhos recíprocos sintonizada com OQEPGCI envolve um enorme grau de sensibilidade, compreensão, atenção, paciência – e habilidade. Uma distribuidora de software da Califórnia narra a frustração que ela sentiu durante a sua primeira viagem aos países da orla do Pacífico. “Eu saí da Califórnia durante dez dias para fazer alguns negócios de rotina no Japão, e outros, um pouco mais complicados, em Cingapura. Eu sabia que os negócios demoravam mais no Japão que nos Estados Unidos, mas não tinha a menor ideia de que, em Tóquio, demoraria vários dias até chegar a tratar realmente do assunto. O ambiente das negociações foi muito ruim porque eu realmente achava que eles estavam arrastando os pés”. Em Cingapura, a situação foi diferente. “Eu também fiquei surpresa quando descobri a rapidez com que entrei e saí de Cingapura. As coisas começaram mal porque achei que, primeiro, deveria jogar conversa fora, o mesmo que me senti obrigada a fazer durante cinco dias no Japão, e acho que os negociadores de Cingapura pensaram que eu estava sendo evasiva e pouco interessada em realmente fazer o negócio. Finalmente, consegui convencê-los de que tínhamos os mesmos objetivos. Eu tinha agendado cinco dias lá, mas só precisei de uma manhã. Os compradores de Cingapura queriam falar de negócios tanto quanto eu. Após um almoço agradável com eles, fui para o aeroporto. Missão cumprida”.

No caso dos japoneses, OQEPGCI era a paciência por parte da negociadora norte-americana, indicativa de interesse e respeito por um relacionamento a longo prazo. Para o pessoal de Cingapura, OQEPGCI era diferente. Eles esperavam que a negociadora dos EUA demonstrasse interesse, agindo rápido para chegar a um acordo.

FONTE: Acuff (2004, p. 28-31)

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico tivemos a oportunidade de estudar:

- Conceitos de negociação que refletem o dia a dia, e entre eles destacamos:

Negociação é um conjunto de rituais preparatórios para a efetivação de perdas e ganhos que combina estratégias de manutenção do nível de tensão dentro dos limites de tolerância das partes envolvidas, ao mesmo tempo em que busca testar, avaliar e verificar os limites da capacidade das partes envolvidas e de seus processos. (JUNIOR, 2005, p. 26).

- “Negociar é a arte de achar uma conciliação favorável”. (LANGDON, 2009, p. 7).
- Negociação é um exercício de racionalidade, uma busca constante da melhor forma de se atender anseios divergentes.
- Na sequência discorreremos sobre a importância da negociação, citando fatos históricos em que a negociação foi fundamental para sanar possíveis conflitos que, se ocorressem, poderiam mudar o rumo da história. Esta importância também foi pontuada pelos seguintes tópicos:
 - A paz ou a trégua em grandes guerras.
 - A rendição de delinquentes em grandes assaltos ou sequestros, preservando vidas.
 - O retorno à atividade em greves em órgãos públicos em atividades prioritárias à humanidade.
 - Salvamento de grandes empresas privadas em vários segmentos que estavam prestes a falir.
 - Aquisição e joint ventures, alçando empresas locais à classe mundial, entre outras.
- Conceitos e sua importância. Começamos a levar nossos acadêmicos a fazer analogias entre o que se apresenta e as suas condutas como negociadores.



Langdon (2009), ao iniciar seu livro *Você Sabe Conduzir uma Negociação?*, propõe o teste a seguir para ser aplicado antes e depois de concluir sua publicação. Proponho que utilizemos desta simples e analítica ferramenta da mesma forma. Solicito, no entanto, o máximo de sinceridade, pois temos sempre a tendência de ir para o ideal, esquecendo-nos de como realmente somos ou agimos. Afinal, este exercício é para você!

Utilize-o antes ao passar por este questionário pela primeira vez. Após concluir este EAD, volte e responda novamente.

01	Que atitude você adota ao negociar?	Antes	Depois
	Você quer um resultado rápido, portanto deixa claro que fará concessões.		
	Banca o durão para mostrar que não cederá.		
	Busca um resultado aceitável para ambas as partes.		
02	Você entende o princípio da troca?		
	Não tem certeza do que se trata.		
	Sabe que tudo tem um preço.		
	É quando um lado faz uma concessão em troca de uma do outro lado.		
03	Qual a flexibilidade que você espera das pessoas com quem está negociando?		
	Elas nunca cedem em nada.		
	Você espera um pouco de troca.		
	Se concordarem em negociar, devem ter margem de manobra; seu trabalho é identificar e obter todas as concessões disponíveis.		
04	Até que ponto seus objetivos são claros?		
	Seu objetivo é obter o melhor acordo possível.		
	Tem um ou dois objetivos imprescindíveis.		
	Lista seus objetivos e tem metas.		
05	Quem você envolve na negociação?		
	Só há uma pessoa importante – a pessoa autorizada a fazer concessões.		
	Você mantém seu pessoal informado.		
	Tenta falar com todos os interessados dos dois lados.		
06	Até que ponto é importante obter o melhor desfecho possível?		

	Você não tem certeza do que isto significa.		
	Se você não consegue o melhor desfecho possível, sente que perdeu na negociação.		
	Considera tudo que consegue acima do mínimo aceitável como um bônus.		
07	Quanta informação você obtém da outra parte sobre os objetivos e limites?		
	Eles não vão revelar seus limites, portanto você duvida que consiga descobrir muita coisa.		
	Você sonda essa informação durante as reuniões.		
	Faz uma lista das exigências que acredita que farão e a retifica de acordo com o que vai descobrindo.		
08	Com que frequência você exige uma concessão em troca de uma sua?		
	Você não exige; quando você cede, perde.		
	Sempre que possível.		
	Você só faz uma concessão em troca de outra.		
09	Você tenta envolver gerentes seniores?		
	Não, é função sua obter o melhor acordo possível.		
	Se necessário, pede que assumam a negociação.		
	Envolve gerentes seniores para enfatizar a importância que dá ao acordo.		
10	Você ensaia as situações?		
	Nunca ensaia.		
	Analisa mentalmente todas as situações possíveis.		
	Ensaia com seus colegas de equipe todas as situações possíveis.		
11	Você planeja suas concessões com antecedência?		
	Não, você não sabe o que eles querem até começar a negociar.		
	Conhece seus limites nas áreas principais.		
	Planeja com precisão suas concessões e tenta programar o momento de introduzir cada uma delas.		
12	Até que ponto você planeja detalhadamente seus objetivos e estratégia de negociação?		
	Prefere reagir às opções conforme vão surgindo.		
	Tem um objetivo bem definido, mas não planeja os passos para alcançá-lo.		
	Planeja sua estratégia passo a passo, mas num formato curto e flexível para lidar com surpresas.		

13	Você tenta propor a pauta?		
	Você não gosta de pautas, pois são restritivas demais.		
	Não importa quem propõe a pauta, contanto que ela cubra todos os itens.		
	Sempre propõe a pauta para poder controlar o momento de discussão de cada item.		
14	Você faz a primeira proposta ou responde à proposta da outra parte?		
	Sempre tenta fazer sua proposta primeiro.		
	Prefere responder a propor, assim, você conhece os objetivos da outra parte.		
	Depende das circunstâncias.		

Pontuação final

	A	B	C
Antes	—	—	—
Depois	—	—	—

A COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Qual é a principal ferramenta para uma negociação? Com o que se negocia?

Todos sabem que a troca de papéis, de relatórios, de arquivos digitais não pressupõe uma negociação, apenas um intercâmbio técnico ou de ideias. O que realmente torna possível uma negociação é a comunicação. Além de ser o elemento básico com que se negocia, uma excelente comunicação poderá ser o diferencial para o sucesso de uma das partes ou de ambas.

Quando se estudam os principais conceitos de comunicação, tem-se a impressão de que tudo é muito simples, que, se bem utilizados os elementos do processo, ter-se-á o entendimento sem ruídos e com limpidez. Na prática percebe-se justamente o contrário, pois a comunicação lida com seres irracionais (apesar do conceito de ser humano, que afirma a racionalidade como primeiro ponto) que deturpam o entendimento, às vezes porque querem, outras porque não compreendem, outras porque quem transmite não é claro e, outras ainda, porque a situação nos leva naquele momento para outra direção.

Por isto é impossível falar de negociação sem aprofundar-se na maravilhosa e desafiante arte da comunicação.

FIGURA 2 – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL



FONTE: Disponível em: <http://www.cuiket.com.br/empresa/mg-mauro-gomes-comunicacao-empresarial-ltda_photo/19142_big.jpg&w>. Acesso em: 31 out. 2011.

2 OS CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

Vamos a alguns conceitos tradicionais de comunicação:

CONCEITOS

Liliane Cristina Andrade do Rêgo
sobre texto de José Marques de Melo

1. Conceito Etimológico

Comunicação vem do latim *communis*, comum, dando ideia de comunidade.

De acordo com o Padre Augusto Magne, comunicar significa participação, troca de informações, tornar comum aos outros ideias, volições e estados d'alma.

Esse conceito preza o fato de as pessoas poderem entender umas às outras, expressando pensamentos e até mesmo unindo o que está isolado, o que está longe da comunidade.

2. Conceito Biológico

Nesse conceito, a comunicação é relacionada com a atividade sensorial e nervosa do ser humano.

É através da linguagem que é exprimido o que se passa em seu sistema nervoso.

Algumas espécies têm a necessidade de intercambiar informações apenas para multiplicar-se, enquanto a espécie humana procura comunicar-se intensamente com outros porque necessita participar ativamente da sua própria evolução biológica.

Segundo Wilbur Schramm, a comunicação segue a seguinte ordem: primeiro a coleta de informações pela atividade nervosa, a armazenagem, a disposição da informação, a circulação das mesmas para os centros da ação e o preparo de ordens que resultam no envio de mensagens.

Um conceito parcial, pois a comunicação não se resume a impulsos nervosos. Existe, por exemplo, o lado emocional que contribui para a formulação das ideias. A inteligência emocional é parte biológica do ser humano, uma vez que sentimentos como ira e alegria alteram batimentos cardíacos, influenciando pensamentos e reformulando informações.

3. Conceito Pedagógico

A comunicação é uma atividade educativa que envolve troca de experiências entre pessoas de gerações diferentes, evitando-se assim que grupos sociais retornem ao primitivismo.

Entre os que se comunicam há uma transmissão de ensinamentos, onde se modifica a disposição mental das partes envolvidas.

Pedagogicamente, é essencial que a educação faça parte de uma comunidade, para que os jovens adaptem-se à vida social, sem que cometam erros do passado.

4. Conceito Histórico

Baseada na cooperação, a comunicação no conceito histórico funciona como instrumento de equilíbrio entre a humanidade, neutralizando forças contraditórias. Desse ponto de vista, o conceito propicia o resgate diacrônico imprescindível ao avanço do homem em direção ao futuro.

Não fossem os meios de comunicação, ampliando as possibilidades de coexistência mais pacífica entre os homens, estes já estariam extintos em meio às disputas por poder.

E não menos importante que os conceitos anteriores, a comunicação atua na forma de sobrevivência social e no fundamento da existência humana.

5. Conceito Sociológico

O papel da comunicação é de transmissão de significados entre pessoas para a sua integração na organização social.

Os homens têm necessidade de estar em constante relação com o mundo, e para isso usam a comunicação como mediadora na interação social, pois é compreensível enquanto código para todos que dela participam.

Além desse aspecto, os sociólogos entendem a comunicação como fundamental nos dias de hoje para o bom entendimento da sociedade e na construção social do mundo.

Quanto mais complicada se torna a convivência humana, mais se faz necessário o uso adequado e pleno das possibilidades de comunicação.

6. Conceito Antropológico

A tendência predominante em alguns estudos da Antropologia é a de analisar a comunicação como veículo de transmissão de cultura ou como formador da bagagem cultural de cada indivíduo.

Esse é um assunto de grande importância, haja vista o surgimento da cultura de massa neste século XX, transformando as formas de convivência do homem moderno. Tanto que, dentre as principais teorias da comunicação de massa, encontramos a Teoria Culturoológica, desenvolvida por Edgar Morin.

Os antropólogos e comunicólogos não devem esquecer que sem o desenvolvimento da comunicação não se poderia estudar o homem em suas origens.

Transcrição de artigo *on-line*

Universidade Católica de Brasília - Faculdade de Comunicação

Curso: Teorias da Comunicação

Prof. Eufrasio Prates. BRASÍLIA, Jun/1997.

FONTE: Disponível em: <<http://www.univ-ab.pt/~bidarra/hyperscapes/video-grafias-319.htm>>. Acesso em: 21 jul. 2011.

Enfim, em minha opinião, todos os conceitos mais antigos, e até alguns mais recentes, traduzem **COMUNICAÇÃO** como algo existente somente quando completo, pois na maioria deles se fala na troca, nas partes envolvidas e na importância do entendimento.

Agora vamos a alguns conceitos recentes, que já abordam a comunicação com todos os seus vieses:

- **COMUNICAÇÃO** é a expressão verbal ou corporal dos nossos pensamentos de forma clara e direta, ou seja, simples.
- **COMUNICAÇÃO** é uma teia de aranha com vários fios e várias aranhas, das bem “cabeludas”. Existem os fios principais e os sub-fios. Se movermos um dos fios principais, irão se mexer vários outros fios, que por sua vez atingirão outros e, conseqüentemente, as aranhas... (CAHEN, 1996).

Portanto, a maneira com que mexemos nesse fio não vai impedir que os demais sejam afetados. Assim é a **COMUNICAÇÃO**: o tempo inteiro emitimos e recebemos mensagens, relacionadas a interesses grupais ou individuais, sobre notícias que nos chocaram, movimentos econômicos nacionais e/ou internacionais, temas do momento, idiossincrasias (internas e externas à empresa onde trabalhamos), cultura ou, simplesmente, nosso próprio relacionamento.

Estas mensagens, independente de serem corretamente transmitidas (exatas), ou pelo meio mais correto (escrita, fala, corporal etc.), ou ainda, para quem de fato

se destina, foram transmitidas e serão interpretadas de acordo com os conceitos e “preconceitos” de cada um. Daí derivam um terceiro e um quarto conceito:

- **COMUNICAÇÃO** é formada pela PAISAGEM EXTERNA, ou seja, o conteúdo transmitido em sua forma pura é, por assim dizer, a realidade corrente, e pela PAISAGEM INTERNA, que determina o entendimento do que foi transmitido (PAISAGEM EXTERNA), baseado em nossas crenças, valores, contexto em que estamos inseridos e até pela situação que estamos vivendo no momento da comunicação. (SOARES, 2002).
- Interagir com sabedoria a fim de se chegar a um denominador comum.



“Buscar, através das experiências, conhecer mais sobre o ser humano, parece ser uma grande saída para a melhoria das comunicações”.

3 FATORES BLOQUEADORES DA COMUNICAÇÃO

Também conhecidos como ruídos ao processo de comunicação, os bloqueios à comunicação tendem a impedir uma melhor desenvoltura do negociador, impedindo um desempenho excelente.

Um dos bloqueios mais conhecidos por nós é sem dúvida a timidez, ela impede uma boa negociação, já que o indivíduo que a possui dificilmente toma a frente numa negociação, sendo o elemento passivo (que aceita tudo em silêncio) no processo. Características mais extrovertidas tendem a monopolizar a conversa, não dando espaço para o mais introvertido, que acaba cedendo ou simplesmente se retirando da negociação.

O que fazer então para melhorar neste aspecto?

Grandes consultores costumam dizer que a timidez é um traço marcante de muitas pessoas e que o segredo consiste em saber como lidar com ela e não como eliminá-la definitivamente de nossas vidas. Concordo plenamente. Quando falo em sala de aula que sou tímido, percebo que a plateia ri, considerando ser impossível que eu, tendo tanta desenvoltura e facilidade para conduzir plateias, seja tímido. Explico que costumo trabalhar a timidez fazendo justamente o contrário do que a voz interior diz. Antes de a voz interna começar a agir eu já realizei, eu já enfrentei, eu já me aproximei, eu já interagi. Costumo me vestir do consultor e do profissional que precisa fazer o seu melhor, porque é através da comunicação que vivo, que negocio, que vendo minhas ideias e produtos, então não tenho tempo para pensar em timidez.

Mesmo assim, aí vão algumas dicas:

- Participe de tudo o que for coletivo – grupo de danças, esportes, grupo de jovens, grupo de adultos, da melhor idade etc. O tímido tende ao individual. Pior, mascara sua timidez utilizando a *web* para se relacionar. Ilusão e perigo, já que há muitos aproveitadores neste meio de comunicação.
- Assista mais teatro, comédias e ria muito. O riso, além de ser um belo exercício facial e mental, solta o corpo e a face.
- Faça teatro. Ao contrário do que muitos pensam, fazer teatro não é só para quem quer ser artista, ele ajuda em tudo.
- Não se concentre na timidez, concentre-se na abertura de sua apresentação, seja ela pessoal ou profissional. Pergunte-se o tempo todo: como vou iniciar este diálogo?
- Não imagine cenas pessimistas, prepare-se bem para suas negociações. Agora, não pense que tudo vai dar errado, porque é provável que dê, pense nos benefícios para você e para o outro negociador, se tudo ocorrer bem.

Mais à frente abordaremos outros elementos bloqueadores da comunicação.

4 ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO APLICADOS À NEGOCIAÇÃO

Os elementos apresentados a seguir formam a elite, por assim dizer, da comunicação, pois elevam o processo a um patamar científico, bem mais profundo do que aqueles elementos conhecidos por todos (transmissor, receptor, canal e meio), possibilitando aperfeiçoar o comportamento a fim de tornar qualquer comunicador que os utilizar mais assertivo (produzir resultados através da comunicação). Vamos a eles.

PERCEPÇÃO

Quando trabalho negociação nas organizações, a primeira dinâmica que utilizo aborda justamente a questão da percepção, pois acredito ser este elemento a base de tudo. É percebendo que obtemos respostas a respeito do outro negociador, muito além daquilo que ele nos diz em palavras.

O conceito de percepção deriva do termo latino *perceptio* e refere-se à ação e ao efeito de perceber ou perceber (receber através de um dos sentidos as imagens, impressões ou sensações externas, ou compreender e conhecer algo).

A percepção pode fazer referência a um conhecimento, a uma ideia ou à sensação interior que resulta de uma impressão material feita nos nossos sentidos.

Na ótica da psicologia, a percepção é a função que permite ao organismo receber, elaborar e interpretar a informação que chega do meio circundante através dos sentidos.

A percepção começou a ser estudada no século XIX. Os primeiros modelos que relacionavam a magnitude de um estímulo físico com a magnitude do evento percebido possibilitaram o surgimento da psicofísica.

Os especialistas asseguram que a percepção é o primeiro processo cognoscitivo, que permite ao sujeito captar a informação do meio envolvente através da energia que chega aos sistemas sensoriais.

O processo da percepção é de carácter inferencial e construtivo: a representação interna daquilo que acontece no exterior surge sob a forma de uma hipótese. A informação que chega aos receptores é analisada paulatinamente, da mesma forma que a informação proveniente da memória e que contribui para a interpretação e a formação da representação.

É através da percepção que a informação é processada e que se consegue formar a ideia de um só objeto, o que significa que é possível sentir diferentes qualidades com base no mesmo objeto e uni-las por intermédio da percepção para determinar que é um único objeto.

FONTE: Disponível em: <<http://conceito.de/percepcao>>. Acesso em: 18 set. 2011.



PERCEBO, LOGO COMUNICO.

A conduta humana se parece muito com o desenho. A perspectiva se altera quando o olho muda de posição. Não depende do objeto e sim de quem está olhando.

Vincent van Gogh

Se estudarmos o esquema desenvolvido para explicar a complexidade da personalidade humana, especialmente em suas relações com os outros, denominado “A Janela de Johari”, teremos uma explicação interessante para a percepção. Vale salientar que a prática traz um resultado excelente.

Para compreensão do(a) acadêmico(a), reproduzimos o texto a seguir:

A janela enfoca a questão do Relacionamento Interpessoal, baseado nas descobertas de JOSEPH LUFT & HARRY INGHAM, dois cientistas sociais (um psicólogo e outro psiquiatra) que se dedicaram a estudar as questões pertinentes ao comportamento humano e seus reflexos, representadas em uma janela de quatro vidraças.

É um modelo conceitual ou perspectivo para uma visão do relacionamento interpessoal. Com os quatro quadrantes de uma janela pode-se ver como as pessoas se relacionam em grupos. A dinâmica do relacionamento interpessoal faz esses quadrantes se moverem (aumentando e diminuindo), principalmente após respostas aos estímulos (*feedback*) que recebemos ao nos relacionarmos em grupo. Estes, por sua vez, nos ajudam a compreender uns aos outros. Os quadrantes, sendo observados em termos de coluna e barra, podem diferenciar-nos do grupo. A primeira coluna contém aquilo que sabemos a nosso respeito. A segunda coluna contém aquilo que não sabemos a nosso respeito. A primeira barra contém o que os outros conhecem a nosso respeito. A segunda barra contém aquilo que os outros desconhecem a nosso respeito. Estes quadrantes, sendo observados particularmente, são definidos em Arena, Mancha Cega, Fachada e Desconhecida.

Tipos de Quadrantes

- Arena (área livre ou aberta) é o primeiro quadrante, mostra o que é conhecido de nós próprios e dos outros. Parte fundamental do relacionamento, pois é o que somos capazes de mostrar conscientemente. Ela se abre à medida que a confiança e verdade aumentam. Informações pessoais são compartilhadas. É a troca livre e aberta de informações. Exemplo: Quando se conversa com um amigo sobre algo particular, um desabafo relatando fatos. O aumento dessa arena é considerável, pois há sinceridade.
- Mancha Cega (área cega), quadrante na parte superior direita, representa o que não percebemos de nós mesmos, mas que os outros percebem. Parte que mostramos inconscientemente. Exemplo: nossos tiques, verbalizações, estilos. O *feedback* para este quadrante é essencial, pois só com eles podemos descobrir melhor nossa mancha cega.
- Fachada (área oculta ou secreta), quadrante inferior esquerdo, é o que conhecemos de nós mesmos, mas não revelamos, nossa parte secreta. Desconhecido do grupo, pois ocultamos para evitar *feedback* que não gostaríamos de receber, ou julgamentos que possamos

receber ao revelarmos sentimentos, reações, pensamentos. Mas, se não assumirmos certos riscos, nunca descobriremos quais seriam as possíveis reações alheias. Exemplo: nossas habilidades natas, ou conhecimentos que adquirimos e de certa forma ocultamos ou apenas usamos disciplinadamente. Isso pode caracterizar o egoísmo quando queremos controlar ou manipular os outros. Geralmente os chefes não revelam táticas e pensamentos por estratégia própria.

- Desconhecido (ou ignorado), parte inferior direita, é a parte desconhecida de nós e dos outros, nossa parte inconsciente. Este quadrante é de nossas motivações inconscientes, áreas inexploradas. Exemplo: Nossas habilidades latentes e recursos por descobrir que possam ser decorrência da primeira infância.

Considerações Finais

A janela de Johari é dinâmica e sua movimentação é variada, principalmente a partir dos *feedbacks* e da autoexposição. Dizem que o *feedback* para ser efetivo precisa ser pedido pela própria pessoa, nunca imposto. Deve ser oportuno e adequado, nunca num momento de explosão ou raiva intensa. Mas também requer uma confirmação de sua interpretação pelo(s) interlocutor(es). É importante ter consciência de que muitas vezes transmitimos informações (*feedback*) irrelevantes para as pessoas. Aplicável e específico: não se deve "atirar coisas ao ar" sem especificar o que elas querem dizer. Devemos ser neutros sempre que possível, desprovidos de julgamentos ou interpretações subjetivas. Os *feedbacks* não são somente compostos pelo que se diz, mas também por entonação, postura etc.

A Janela de Johari pode ser usada para qualquer tipo de relação interpessoal, principalmente em grupos. Quando as condições para o *feedback* são respeitadas e bem usadas, a janela nos ajuda a compreender os outros e, principalmente, nós mesmos.

FONTE: Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Janela_de_Johari.htm>. Acesso em: 18 set. 2011.

Vamos ao quadro:

QUADRO 1 – A JANELA DE JOHARI

	Conhecido pelo eu	Não conhecido pelo eu
Conhecido dos outros	EU ABERTO I	EU CEGO II
Desconhecido dos outros	EU SECRETO III	EU DESCONHECIDO IV

FONTE: Adaptado de: <http://www.merkatus.com.br/11_artigos/70.htm>. Acesso em: 18 set. 2011.

Agora, baseado em nossa experiência com várias turmas de alunos em cursos de negociação e comunicação, traçamos os seguintes comentários:

O quadrante I (**eu aberto**) constitui o comportamento conhecido por nós e por qualquer um que nos observe. Se alguém pede a você para falar de assuntos de seu inteiro domínio, certamente não encontrará resistência. Geralmente, refere-se a assuntos aos quais podemos nos referir sem o menor constrangimento.

O quadrante II (**eu cego**) é conhecido dos outros, mas não do eu. Quando estamos mais concentrados em determinado assunto, o eu cego está exacerbado. Se aparece outra pessoa e faz uma pergunta, a tendência é nem escutar ou não prestar atenção.

O quadrante III (**eu secreto**) representa as coisas sobre nós mesmos que conhecemos, mas que escondemos dos outros, desde assuntos inconsequentes até os de grande importância. Digamos que alguém peça a você para falar de um assunto no qual você tenha parentes ou amigos envolvidos, este é o seu **eu secreto**, aqui entra a questão de valores e visão da realidade.

Por fim, o quadrante IV (**eu desconhecido**) remete ao chamado “inconsciente humano”, ou seja, aquelas reações que passam despercebidas tanto para os outros quanto para nós mesmos. Envolve mecanismos de defesa desenvolvidos ao longo da vida, memórias de infância, potencialidades latentes e aspectos desconhecidos da dinâmica interpessoal.

Alguns pressupostos podem ajudar:

- o comportamento deve ser abordado de um modo abrangente;
- a análise do comportamento deve ser contextual;
- o comportamento é primordialmente emocional, não racional;
- A pessoa, em geral, não tem claras todas as fontes do seu próprio comportamento.

Percebemos com mais facilidade o que é agradável e tem interesse ou significado especial para nós. Igualmente, *vemos e ouvimos apenas aquilo que mais nos convém!*

Esse não pode ser o comportamento de um profissional de coordenação, porque ele precisa estar habilitado a detectar dificuldades e dúvidas de seu grupo, verificando a coerência das mensagens recebidas, o que só é possível quando ele utiliza realmente as técnicas da comunicação verbal e não verbal como um instrumento básico.

A percepção pode ser definida como um processo de reconhecimento pelos sentidos. Não implica só a estimulação sensorial, mas a organização de forças dentro do sistema nervoso, a recolocação de experiências passadas e o aparecimento de uma resposta. Portanto, o modo pelo qual fazemos uso dos vários tipos de comunicação depende da nossa capacidade de perceber todos esses dados.



Assista no YouTube ao desenho A Janela de Johari, é simples e esclarecedor.

FIGURA 3 – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

ESQUEMA DO PROCESSO DE PERCEPÇÃO

Esquemmatizando o processo de percepção, temos:

Sensações baseadas em estímulos externos: visão, aroma etc.



Maneira interna como interpretamos os estímulos



Correspondências com outras experiências já vividas



Interpretação dos fatos



PERCEPÇÃO

FONTE: Adaptado de: <<http://www.fag.edu.br/professores/solange/TEORIA%20DO%20DESIGN/03.Percep%E7%E3o&Processos.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2011.

O uso de todos os elementos acima irá facilitar o entendimento total do que ouvimos e observamos. Desta forma contribuiremos para uma comunicação plena, deixando de basear interpretações apenas pelas impressões iniciais. Passamos a “ver o todo”.

O ser humano que estiver atento ao todo não só ouve o que outro diz, mas está a todo o momento buscando a interpretação plena e consciente. É percebendo o que é dito e o que é demonstrado pelas atitudes corporais e faciais do outro comunicador que esta interpretação plena será mais fácil de alcançar.

Pronto, conceito e esquema firmados, poderemos refletir:

Tudo deriva da percepção, é percebendo que conseguimos atuar rapidamente em situações que poderiam se tornar complicadas. Que revertemos negociações que não iniciaram bem, simplesmente observando as reações faciais e corporais dos outros negociadores. O negociador precisa observar mais.



Assista Cassino Royale, as cenas envolvendo jogo de pôquer são fantásticas. Assista também à série Lie To Me, excelente para observar os micro sinais.

PERSUASÃO

Segundo Almeida Junior (2005), sem passar pela dimensão do convencimento é impossível chegar à persuasão entre os negociadores. Para ele, o convencimento é o meio pelo qual os negociadores, juntos, selecionam a validam dados, alternativas e critérios para a tomada de decisão.

Então podemos afirmar que o poder de influência/convencimento é uma das principais virtudes dos grandes líderes, e grandes líderes, por natureza, tendem a ser grandes negociadores. Ao pesquisarmos o significado de consenso, certamente concluiremos que chegar até ao consenso requer que todos pensem de forma semelhante sobre determinado assunto. Na negociação chamamos a este processo de “ganha-ganha”, quando as partes percebem que está havendo um ganho significativo para todas as partes. Tanto na situação de consenso quanto na de ganha-ganha, alguém, em algum momento, deve ter convencido, influenciado de que sua posição é a melhor. Buscar o ganha-ganha certamente é fundamental, mas mais importante ainda é defender suas posições influenciando o outro negociador de que sua ideia, seu produto, seu serviço é o melhor e atenderá às necessidades de ambos.

Mas quem ouve a palavra **PERSUASÃO** pela primeira vez tem a sensação de tratar-se de coação, ou seja, forçar alguém. Porém, persuadir, segundo o dicionário, é levar alguém a adotar alguma ideia. Ou seja, é a união da coação com a suavidade (argumentação X afeto).

A persuasão acontece pela gestão da relação, ou seja, quando se fala à emoção do ouvinte. Persuadir é construir algo no terreno das emoções.

A persuasão é parte da argumentação, que é a arte de convencer e persuadir.

A persuasão é uma ferramenta extremamente eficaz nas negociações. O processo de persuasão se sustentará quando houver:

CONVICÇÃO: certeza adquirida, identificação com o tema - acreditar. Sem acreditar em algo fica muito difícil influenciar alguém, a não ser que o indivíduo seja um excelente ator, e mesmo assim, se o oponente for bom em linguagem corporal e facial, em algum momento da negociação a máscara irá cair. Certa vez, num seminário de comunicação, houve uma discussão a respeito do que é mais importante na capacidade de influenciar (persuasão), o conhecimento ou a convicção. Apesar da relutância do aluno em aceitar meus argumentos, minha **CONVICÇÃO** convenceu-o, depois de longa discussão, de que o conhecimento puro e simplesmente, sem a crença, não será suficiente para persuadir. Às vezes, quanto mais estudamos, menos acreditamos.

EMPATIA: capacidade de colocar-se no lugar do interlocutor, de ver a negociação sob a perspectiva do outro negociador. Esta atitude ajudará tanto na preparação quanto durante o processo. Admitir que compreende o outro lado, ao mesmo tempo em que posiciona firmemente o seu ponto de vista, facilitará o convencimento.

Almeida Junior (2005) cita que há quatro palavras parecidas derivadas do grego *pathós*, que significa sofrimento. Estas quatro palavras são apatia, antipatia, simpatia e empatia, todas estas formas identificam a forma como um encara o sofrimento do outro.

GANCHOS: apesar do nome mais parecer um golpe de um pugilista, gancho como elemento de persuasão significa aproveitar argumentos do discurso do outro comunicador em benefício de suas ideias. Costuma-se ouvir muito a frase “- Pegando um gancho com o que você disse...”

DESEMPENHO

Um dos melhores cursos de Comunicação Oral para Apresentações que já fiz foi, sem dúvida, com o Professor Izidoro Blikstein, em 1991 (professor titular da Universidade de São Paulo, consultor da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo e professor-adjunto da Fundação Getúlio Vargas-SP).

Fiquei com mais cinco colegas, três dias fechado num hotel em São Bernardo do Campo, praticando e estudando conceitos de comunicação apresentados por ele. Chamou-me a atenção a abordagem defendida por ele para um bom processo de comunicação, a qual chamava de desempenho e dividia em alguns subitens, dos quais reproduzo dois abaixo – CINÉSICA E PROXÊMICA.

Para Blikstein (1991), desempenho é o ato de exercer/executar toda atividade de forma a atingir plena e eficazmente seus objetivos. O bom desempenho deve ser o resultado de tudo o que foi visto até aqui. A seguir apresentaremos alguns elementos da comunicação que influenciarão mais ainda para um melhor desempenho:

CINÉSICA: vem do grego *CINE*, que significa movimento. Segundo a Wikipédia, trata-se da linguagem não verbal. Todos têm o costume de gesticular e expressar facialmente seus anseios, isto é positivo, desde que estes sinais e comportamentos não verbais estejam condizentes com o que se está querendo dizer.

Estes sinais ocorrem voluntária ou involuntariamente. De qualquer maneira, podem revelar a realidade por detrás do discurso. Quando falamos de percepção, detalhamos o processo explicando que a visão associada a experiências vividas ajuda a entendermos o que está por detrás das palavras. Cinésica é justamente a ciência que estuda os sinais transmitidos pelo corpo. Se antes falávamos da importância de perceber os sinais, agora falamos dos próprios sinais.

Um excelente negociador percebe no olhar, na face, na posição do corpo, das mãos, o que o outro negociador está transmitindo além das palavras.



Estude Pierre Weil, O Corpo Fala, e outros autores que falem sobre linguagem facial e corporal.

Algumas dicas:

- desconfiem de pessoas que desviam o olhar a todo o tempo, poderão não estar dizendo a verdade ou poderão estar com medo e insegurança;
- prestem atenção em pessoas que conversam com você com as mãos escondidas ou que estejam inquietas, sendo retorcidas a todo o instante; há nervosismo e medo neste ato, algo não vai bem;
- dedos apontados, olhar cerrado podem apontar raiva e desprezo levando você, talvez não seja o melhor momento para negociar, proponha uma pausa;

- corpo todo jogado para trás, com mãos apoiando a cabeça demonstram desconfiança e desinteresse, trate de atrair o negociador com algo que o motive a escutá-lo, do contrário não haverá possibilidade de uma boa negociação, pelo menos para você;
- mãos tampando a boca ao falar também demonstram incerteza, e assim vai.

PROXÊMICA: esta palavra exerce um papel importante no inconsciente das pessoas. A proxêmica consiste no movimento de aproximação/distanciamento das pessoas com as quais estamos interagindo.

O termo proxêmica (*proxemics*, em inglês) foi cunhado pelo antropólogo Edward T. Hall em 1963, para descrever o espaço pessoal de indivíduos num meio social, definindo-o como o "conjunto das observações e teorias referentes ao uso que o homem faz do espaço enquanto produto cultural específico". Descreve as distâncias mensuráveis entre as pessoas, conforme elas interagem, distâncias e posturas que não são intencionais, mas sim resultado do processo de aculturação. É um exemplo de proxêmica quando um indivíduo que encontra um banco de praça já ocupado por outra pessoa numa das extremidades, tende a sentar-se na extremidade oposta, preservando um espaço entre os dois indivíduos.

FONTE: Disponível em: <<http://dicionario.babylon.com/proxemica/>>. Acesso em: 28 maio 2011.

Essas distâncias também possuem um caráter emocional. Dependendo das atitudes tomadas pelo orador, ele poderá aproximar-se ou distanciar-se de seu público.

No Tópico 3 falaremos da etiqueta nas negociações, começaremos a adentrar no mundo das negociações internacionais, abordando gafes cometidas em negociações pelo mundo, e abordaremos a proxêmica em profundidade, deixando claro do que se trata.



Assista aos vídeos do YouTube utilizando o título proxêmica. Além da excelente aula a respeito da proxêmica e da cinésica, será um excelente divertimento.

CAPACIDADE DE OUVIR: também é fundamental no processo de negociação a capacidade de ouvir. Quanto mais o negociador ouvir atentamente, maior será sua capacidade de contra-argumentar. Ouvir atentamente não é uma tarefa muito fácil, já que nossa maior virtude é a de falar. Ao pensar a este respeito, reflita sobre os seguintes aspectos:

- 1 Você costuma ouvir seus colegas quando falam de seus problemas?
- 2 Você consegue manter-se racional quando o comentário do outro é contrário ao seu?
- 3 Você elimina da mente qualquer preconceito em relação ao outro quando está ouvindo?
- 4 Você se esforça para reter informações importantes?
- 5 Você consegue esperar o outro concluir para daí se posicionar?
- 6 Você se esforça em não julgar antes de ouvir tudo o que outro tem a dizer?

Ouvir significa dar ao outro sua completa atenção, além de sua vontade de compreender o ponto de vista alheio.



Acesse o link <[## 5 A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA](http://polito.com.br/portugues/testes.php?id_nivel=18&id_nivel2=177#>_e faça o teste sobre a capacidade de ouvir, do professor Reinaldo Polito. Se houver alguma dificuldade, entre no Google e digite capacidade de ouvir, o terceiro item será o teste.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Segundo a Biblioteca “*on-line*” de Fernando Barrichelo (extraído de <<http://www.barrichelo.com.br/biblioteca/trechos/trechos.asp?id=117>>. Acesso em: 18 set. 2011), assertividade vem de asserção, que por sua vez significa alegação, afirmação categórica.

No mundo corporativo e na comunicação utilizamos o termo comunicação assertiva para designar a capacidade de o executivo produzir resultados através da comunicação. Tudo o que vimos nos capítulos anteriores nos remete a uma comunicação assertiva. Costumo sempre afirmar que importa muito o “o quê” uma pessoa diz, mas importa muito mais o “como”, porque uma comunicação bem elaborada, contando com o respeito ao outro, o discernimento e a convicção, certamente levará a maior probabilidade de sucesso.

O profissional assertivo em sua comunicação é direto, objetivo, não utilizando nenhum tipo de jogo para manifestar suas opiniões. No entanto,

ao mesmo tempo em que há firmeza, há a preocupação em relatar os fatos ao invés de julgar e/ou entrar em elementos que envolvam opinião pessoal. Desta forma, se buscam sempre as melhores opções para se atingir objetivos. O texto sugerido a seguir como leitura complementar traz exemplos claros a respeito da comunicação assertiva. Boa leitura!

LEITURA COMPLEMENTAR

A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA... PRINCÍPIOS E EXEMPLOS!

Henrique Neto

A comunicação assertiva requer o desenvolvimento de hábitos e capacidades específicas de comunicação que estão ao alcance de todos... desde que exista interesse e vontade!

As que a seguir indico são apenas “algumas” das mais importantes:

1. Exprima os seus sentimentos com uma afirmação que comece por “Eu”.

Exemplo: um colega tinha, aparentemente, prometido fazer uma coisa, mas fez algo completamente diferente.

Expressão assertiva: “João, eu estou aborrecido com o que você fez a propósito do negócio XP”.

Abordagens não assertivas: “Mas que raio de ideia foi esta?”, ou não dizer nada enquanto fica a remoer por dentro.

2. Não se diminua e não diminua os outros.

Exemplo: um colega pede a sua opinião para uma decisão.

A resposta assertiva é frontalmente: “Eu penso”...

A resposta não assertiva pode implicar um menosprezo da outra pessoa: “Surpreende-me que não saiba a resposta para essa questão, Helena”. Ou uma autodiminuição: “Bom, sou apenas uma mulher, não sei se está de fato interessado na minha opinião”, ou “Bom, suponho que...”

3. Não seja “meias-tintas” e não difunda a sua mensagem com “palavras inúteis”.

Os exemplos do automenosprezo são também problemas do tipo meias-tintas. Existem muitos outros, incluindo a infundável consideração sobre todos os aspectos de uma questão.

“Palavras inúteis” é o tipo de discurso sem sentido que muitas pessoas utilizam “umm, anh, suponho, sim, anh, pois...” ou “Bom, estamos a analisar a questão, está a perceber, está a ver, com cerca de um metro e oitenta, percebe...”

Quaisquer que sejam as suas opiniões a propósito de um assunto, se você for um meias-tintas, um total “palavras inúteis”, ninguém terá a paciência de escutá-lo até ao fim, para descobri-las.

4. Seja específico nas suas apreciações e críticas.

Exemplo: precisa criticar um relatório elaborado por um subordinado.

A abordagem assertiva: “Neste relatório, João, você utilizou Lifo. Quero que utilize Fifo, porque ...”

A abordagem não assertiva inclui: “Maria, este relatório está uma porcaria!” ou “Antônio, como é que você pode ser tão burro?”

5. Utilize uma linguagem neutra, não intempestiva.

Alguns tipos de linguagem, como no caso do relatório mal feito, referido anteriormente, estimulam outros comportamentos defensivos, pelo fato de ser acusatória e avaliada de um modo grosseiro.

O sarcasmo conduz, frequentemente, ao mesmo resultado.

6. Seja cooperativo, aberto e receptivo para com os outros - eles podem saber alguma coisa que você não sabe.

Exemplo: suponha que um subordinado desobedece às suas ordens expressivas.

A resposta não assertiva é muitas vezes ambígua: “Que raio de ideia era a sua, José Antônio?”

O padrão assertivo preocupa-se em perceber se os seus subordinados sabem algo que ele desconhece. “Antônio, pode explicar-me por que é que fez XXX quando lhe pedi que fizesse Y?”

7. Enfrente as situações desagradáveis imediatamente (ou pelo menos o quanto antes).

E lembre-se: “enfrentar” significa partilhar as suas opiniões, não atirar as culpas sobre o outro!

8. Certifique-se de que a sua comunicação não verbal é congruente com as suas palavras.

“Noventa por cento da mensagem que recebemos do outro é comunicada não verbalmente”. (MEHRABIAN, 1968).

Imagine a situação de um subordinado cujo chefe lhe sorri enquanto o demite. Ou o indivíduo que pede um aumento ao patrão com voz inaudível, reforçada por um bater nervoso de pés e os olhos “pregados” no chão.

Como o leitor poderá constatar, é difícil tornar-se assertivo! Mas nada neste mundo é fácil!

Contudo, há duas lições importantes que cada um deve reter:

- 1º Deve entender as diferenças entre comportamento assertivo e comportamento não assertivo;
- 2º Deve praticar as suas capacidades assertivas continuamente, até desenvolver um repertório de comportamentos disponíveis e prontos a serem usados numa larga gama de situações, mesmo quando está sob alguma pressão.

Mas valerá a pena?, perguntará o leitor...

Vamos ser ASSERTIVOS, a começar por “alguns” comentários a respeito deste texto, é tão fácil!

FONTE: Disponível em: <<http://quiosque.aeiou.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=ae.stories/24403>>. Acesso em: 5 jun. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico procuramos apresentar a comunicação como ferramenta básica para a negociação, afinal não se negocia com troca de documentos e sim com palavras. Foram apresentados conceitos de comunicação voltados para a prática do negociador e, na sequência, elementos de comunicação que ajudarão a influenciar o outro negociador a fim de que se chegue ao melhor – o ganha-ganha.

Entre os elementos apresentados destacamos:

- poder de persuasão, baseado na convicção e que se utiliza do discurso do outro para apresentar argumentos e contra-argumentos sem desconsiderar a opinião da outra parte;
- percepção, que sem dúvida ajuda o negociador a entender o todo, não apenas ouvindo, mas observando reações corporais e faciais além do meio em que está ocorrendo a negociação. Vale enfatizar que a percepção será sempre o fim e o início de todo o processo. Fim, porque só se percebe durante o acontecimento, e início, porque após percebermos, poderemos reverter situações que, sem a percepção, estariam perdidas.

Além destes elementos, destacamos os ruídos ao processo de comunicação, dando ênfase à proxêmica, a qual abordaremos no próximo tópico apresentando exemplos reais de gafes cometidas pela falta de conhecimento e discernimento, ocorridas no mundo todo.

No final do tópico apresentamos informações a respeito da comunicação assertiva, que é o que se espera de qualquer bom negociador, pois ele não poderá jamais se desviar de seus objetivos e jamais ignorar qualquer objeção que surja; pelo contrário, o negociador deverá expressar sua opinião direta e objetivamente, sem, no entanto, ferir sentimentos, para que a negociação não passe à irracionalidade.



O teste a seguir foi desenvolvido especificamente para avaliar o líder em relação à sua equipe, mesmo assim ele é um dos poucos existentes que envolvem diretamente a comunicação assertiva. Por isto, independente de você ser líder, responda a respeito de sua comunicação em situações de negociação e no seu dia a dia.

VOCÊ É ASSERTIVO NO TRABALHO EM EQUIPE?

No trabalho em equipe, seja como gestor ou não, a postura dos integrantes pode ser decisiva para os resultados finais, levando ao sucesso ou ao fracasso da atividade e do desempenho dos envolvidos. Para avaliar o grau de assertividade dos profissionais, a Ohl Braga Consultoria preparou dois testes.

Um deles é dirigido aos que estão na posição de liderança e outro para aqueles que atuam no grupo. “Há momentos em que é preciso ser mais direto e tomar as rédeas da situação, enquanto em outros é necessário se deixar comandar. Este é o equilíbrio e a aplicação ideal da assertividade”, diz a consultora Maria de Fátima Ohl Braga. Basta responder a cada uma das afirmações indicando como você costuma se posicionar. Para cada resposta “Sempre” marque 2 pontos, para “Às vezes”, marque 1 ponto. Some todos os pontos e multiplique por 5. Veja sua classificação ao final do teste.

Análise pessoal como gestor, líder ou responsável da equipe

1 Como gestor, você define claramente os objetivos do trabalho, certificando-se de que todos entenderam.

() Sempre () Às vezes () Nunca

2 Facilita para que as decisões sejam tomadas pela equipe, buscando o consenso da decisão na equipe, incentiva os participantes a defenderem os próprios pontos de vista.

() Sempre () Às vezes () Nunca

3 Avalia o desempenho do trabalho do grupo. Altera os procedimentos que não estão dando resultados positivos.

() Sempre () Às vezes () Nunca

4 Sabe acolher as ideias novas e diferentes surgidas na equipe. Facilita a participação das pessoas. Deixa que apareçam, entre os participantes, os conflitos de ideias que podem agregar valor ao trabalho da equipe. Facilita a sinergia inerente à equipe.

Sempre Às vezes Nunca

5 Divulga os dados e informações a todos os membros da equipe e os incentiva a buscar informações precisas. A equipe trabalha apoiada em informações confiáveis.

Sempre Às vezes Nunca

6 Permite que surjam outras lideranças informais (por exemplo, às vezes um participante que domina mais o assunto em discussão no momento).

Sempre Às vezes Nunca

7 Dispõe-se a alterar seu ritmo para se adequar ao ritmo de trabalho da equipe, e facilita as contribuições que os participantes podem dar ao trabalho.

Sempre Às vezes Nunca

8 Define claramente os papéis dos componentes da equipe, impedindo a ocorrência de atritos entre as pessoas e retrabalhos.

Sempre Às vezes Nunca

9 Escuta com empatia, procurando entender as colocações dos participantes, respeitando as opiniões de todos.

Sempre Às vezes Nunca

10 Permite ou facilita a participação de pessoas estranhas ao grupo dominante (por exemplo, pessoas de outras áreas da empresa).

Sempre Às vezes Nunca

FONTE: Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/testes/carreira/Voce-e-assertivo-no-trabalho-em-equipe.shtml>>. Acesso em: 1 dez. 2011.

A ÉTICA E A ETIQUETA NA NEGOCIAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Decidi abordar as duas questões sob o mesmo enfoque, pois, ao nos depararmos com os conceitos de ética, entre eles a área da filosofia que se ocupa do estudo das normas morais nas sociedades humanas, perceberemos que a ética é ditada de acordo com as normas morais regidas por cada sociedade. Se analisarmos um dos conceitos atribuídos à ética nas profissões: conjunto de normas morais pelas quais o indivíduo deve orientar seu comportamento na profissão que exerce.

A ética é de fundamental importância em todas as profissões, e para todo ser humano, para que possamos viver relativamente bem em sociedade. Com o crescimento desenfreado do mundo globalizado, muitas das vezes deixamos nos levar pela pressão exercida em busca de produção, pois o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e exigente, e às vezes não nos deixa tempo para refletir sobre nossas atitudes. Temos que ter a consciência de que nossos atos podem influenciar na vida dos outros e que nossa liberdade acarreta em responsabilidade. De forma ampla, a ética é definida como a explicitação teórica do fundamento último do agir humano na busca do bem comum e da realização individual.

FONTE: Disponível em: <<http://www.via6.com/comunidade/7194/etica-profissional>>. Acesso em: 18 set. 2011.

Então há de se supor que ao ferirmos determinado costume por falta de conhecimento, estaremos deixando de ser éticos. Sabe-se que o conceito é mais amplo, tentaremos abordá-lo neste item sob vários aspectos, considerando que o(a) acadêmico(a) precisa entender através de exemplos o que vale para alguns países que hoje negociam diretamente com o Brasil e até compõem a sociedade brasileira. Ora, a etiqueta profissional trata dos mesmos aspectos.

Com a globalização da economia, a etiqueta torna-se um imperativo no mundo dos negócios. Saber lidar com outras culturas e outros costumes é fundamental para o executivo que pretende fechar bons negócios no exterior.

[...] surge a necessidade de se conhecer um pouco melhor os costumes e a etiqueta desses povos. Tudo para evitar gafes ou crises de insegurança que, além do desconforto na hora de negociar, podem acarretar sérios prejuízos.

Mas o que se deve ou não fazer para evitar qualquer tipo de constrangimento?

Primeira lição: obter informações sobre a cultura do país que você irá visitar.

Segunda lição: informar-se sobre o que está acontecendo no país quando de sua chegada, no que se refere à sua realidade social, política e econômica.

Terceira lição: evitar assuntos que possam causar má impressão.

Quarta lição: jamais falar mal da cultura e do país que você está visitando.

Para executivos que lidam com estrangeiros, a etiqueta é um amuleto para os negócios.

FONTE: Doblinski (1997, p. 57)

Nesta introdução, Suzana Doblinski contempla com muita propriedade a importância da etiqueta no processo de negociação. Os casos contados neste tópico deixarão clara a importância de estudar os vários costumes para quem pretende atuar em negociações internacionais. Mais vale conhecer aspectos culturais, religiosos e de valores dos vários países do mundo para quem negocia internamente, pois o Brasil é um país continental multicultural. Há poucos dias, atuando no interior de São Paulo, acompanhando um gerente regional de vendas e um representante comercial, pude presenciar uma pequena gafe, logo percebida pelo profissional, mas que, se não fosse o tempo que ele já negocia com o cliente, poderia prejudicar as futuras relações.

Ao concluir o contato, ele expressou para um muçulmano: Fica com Deus! Logo em seguida pediu desculpas. Esta passou. De repente, você, acadêmico(a), deve estar se perguntando: Não deveria o muçulmano se adequar à nossa cultura, já que ele decidiu viver em nosso país? A resposta é sim, mas se somos tão flexíveis, e nos encontramos na condição de fornecedor no processo de vendas, qual o problema de tomarmos pequenos cuidados?

É disto que falaremos neste tópico. Bons estudos!

2 ALGUMAS HISTÓRIAS INTERNACIONAIS

QUADRO 2 – CHINA

“Fui a um almoço na China em que nos ofereceram carne de sapo. Um executivo que estava conosco ficou nervoso e teve um acesso de riso. Os anfitriões ficaram ofendíssimos, o almoço foi encerrado e o negócio morreu. O empresário lembra a ocasião em que foram oferecidos camarões vivos e um dos executivos presentes recusou a iguaria. Resultado: os chineses não lhe dirigiram mais a palavra durante o jantar, e se perdeu a oportunidade de fazer bons negócios.”

Carlo Barbieri Filho, presidente da Associação Brasileira das Empresas de *Trading*.

FONTE: DOBLINSKI, Suzana. Como se comportar mundo a fora um guia de viagens para homens e mulheres de negócios. Mandarin, 1997.

QUADRO 3 – JAPÃO

“Milton Neshek é um advogado norte-americano e diretor de uma empresa japonesa localizada no meio oeste norte-americano.

Certa vez, acompanhou o governador do seu Estado em uma missão comercial no Japão, onde o governador falou para uma enorme distinta plateia de funcionários do governo japonês. No final da apresentação, o governador, visivelmente preocupado, imprensou Neshek e lamentou:

- Meu discurso foi um desastre! Não devia tê-lo feito. Por que minha assessoria não me avisou?

Confuso, Neshek perguntou:

- O que o fez pensar que seu discurso foi horrível?

O governador reclamou que havia visto muitos membros da plateia com sono, até mesmo balançando a cabeça. Aliviado, Neshek explicou rapidamente que, entre japoneses, é comum demonstrar concentração e atenção fechando os olhos em contemplação e balançando levemente a cabeça para cima e para baixo. O que o governador interpretou como enfado era, na verdade, um sinal de respeito e atenção.

Roger E. Axtell, em Gestos

FONTE: Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=7&ID_COLUNISTA=21>. Acesso em: 1 dez. 2011.

QUADRO 4 – TRANSPORTE

“Tive um problema em Hong Kong que hoje acho até engraçado. Estava com um grupo de executivos e, no final, à tarde do dia do embarque, cada um resolveu fazer um programa diferente. Fui fazer compras e peguei um táxi para voltar para o hotel. Em inglês, informei o nome do hotel ao motorista e pedi que me levasse até lá. Para minha surpresa, ele ficou olhando para a minha cara e não entendeu nada. Achei que minha pronúncia estava ruim e escrevi o nome do hotel em um cartão, mas nada. Através de mímica compreendi que ele não entendia nada além do chinês. Lá estava eu, perdida no meio do trânsito de Hong Kong, sem poder me comunicar com um motorista chinês. Após alguns minutos sem saber o que fazer, vi que o carro tinha uma comunicação com a central de táxi. Novamente, através de mímica, mostrei que queria falar pelo rádio. Peguei o rádio e comecei a dizer *help*, até que alguém que compreendia o inglês falou comigo. Pedi para que explicasse ao chinês que eu queria chegar ao hotel. Aí sim, ele me levou.”

Sandra Castrussi Di Moise,
Vice-presidente da Credicard S.A.
Em business Travel

FONTE: Disponível em: <<http://www.institutodoblinski.com/china/>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

QUADRO 5 – ARÁBIA SAUDITA

Em uma visita ao rei da Arábia Saudita, Carlo Barbieri Filho, presidente da Associação Brasileira das Empresas de *Trading*, quis ser agradável com a dona da casa e resolveu presentear-lá com uma escultura. Mas, naquele país, uma mulher casada só pode receber presentes de seu próprio marido. Depois da “saia justa” inicial, o rei resolveu pagar pelo presente, deu-o à sua mulher e resolveu o caso. Segundo o empresário, porém, essa pequena gafe só teve uma solução pacífica porque havia entre eles uma relação de amizade. Ele sentiu na pele o constrangimento por desconhecer as regras da etiqueta árabe.

“Na minha primeira viagem ao Oriente Médio, meu contato árabe e eu andávamos pela cidade visitando clientes. Ele usava sua comprida túnica, o ar estava quente e poeirento, um sacerdote cantava, chamando para orações em um minarete próximo, e eu não podia me sentir mais longe do meu lar norte-americano. Naquele momento, meu colega de trabalho aproximou-se, deu-me a mão e continuamos andando de mãos dadas.

Não demorei muito para perceber que alguma coisa fora do comum estava acontecendo, que alguma forma de comunicação estava sendo transmitida... mas não tinha a mínima ideia da mensagem. E ainda me senti mais longe de casa.

Talvez por não estar apavorado, a única coisa que não fiz foi tirar a minha mão. Mais tarde, fiquei sabendo que, se tivesse puxado a mão, poderia ter cometido um *faux pas* do tamanho do Saara. No seu país, o ato de pegar minha mão era sinal de grande amizade e respeito.”

Roger E. Axtell, em Gestos

FONTE: AXTELL, Roger E. GESTOS. São Paulo: Campus, 1994.

3 O CONHECIMENTO DAS VÁRIAS CULTURAS

As histórias no item anterior deixam clara a importância do conhecimento das várias culturas. A falta deste conhecimento fechou portas e impediu a possibilidade de excelentes negociações, além de balançar relacionamentos longos. Em outras situações, a presença do conhecimento ou a prudência advinda da sensibilidade salvaram outras negociações. Vamos abordar alguns elementos de etiqueta em cinco grandes e importantes países.

ESTADOS UNIDOS

Estilo de Comunicação

Mais direta, esperam clareza e entendem que chegar rapidamente ao ponto é o melhor modo de resolver as questões. Esta forma direta pode parecer rude aos brasileiros, mas deve ser percebida como estilo de quem prefere falar o que pensa. Os americanos evitam contato físico, a não ser de foro íntimo.

Saudações

Um aperto de mão firme, o olhar fixo, são comuns nos americanos. Costumam perguntar sobre trabalho, família, mas evitam comentários muito pessoais. São receptivos quando lhes apresentam alguém.

Em público

Americanos não gostam que esbarrem ou pisem neles. Procuram manter certa distância mesmo em lugares apertados. Ao esperar em filas, o fazem com paciência e ordenadamente.

Horários

São extremamente pontuais, portanto, principalmente os brasileiros, pela sua cultura, têm de tomar cuidado extremo.

Trajes

É comum o terno e gravata para os homens e os trajes em duas peças para as mulheres. Possuem um “*casual day*” onde costumam primar pelo conforto.

À mesa

Não há mistérios, os horários das refeições são parecidos com os nossos. Comem com a mão sanduíches, *pizzas* e frutas.

CHINA

Cumprimentos

As apresentações devem ser feitas por alguém de confiança de ambas as partes. O aperto de mão é comum, mas de forma mais leve e mais prolongada, balançando bastante o braço. Dificilmente sorriem nos cumprimentos, preferem guardar sentimentos.

Pontualidade

Seja pontual.

Comunicação

Os chineses tendem a se aproximar mais, pelo pouco espaço que há na China.

A mulher na sociedade

Ainda há poucas executivas na China.

À mesa

Os banquetes com vários pratos são comuns, não significando que determinem que haverá uma negociação, trata-se de educação e costume.

Prepare-se para experimentar de tudo e jamais deixe comida no prato. Tomar sopa ruidosamente é um reconhecimento de que a comida está boa. Prepare-se para fazer um discurso falando da amizade entre os países. Logo após comer, pode ir embora tranquilamente.

Trajes

Terno e gravata – azul marinho é sempre bem vindo.

Religião

Budismo.

ÍNDIA



Controle sua curiosidade e não fique encarando as pessoas na rua, principalmente se você estiver na Índia. Por lá, isto é considerado uma forma de humilhação.

Suzana Doblinski

Cumprimentos

Mãos reunidas em prece e uma pequena curvatura.

Pontualidade

Seja pontual.

Comunicação

Ao contrário de alguns povos, os indianos dão tapinhas nas costas e sorriem bastante.

A mulher na sociedade

São relegadas a segundo plano.

Trajes

Roupas mais discretas são apreciadas nos negócios.

Religião

Islamismo e hinduísmo.

JAPÃOCumprimentos

Se for ao Japão, não se esqueça de engraxar bem os sapatos, todos olharão para eles quando se curvarem. Não é necessário que você se curve também, mas uma leve curvatura demonstrará que você tem respeito e conhecimento. Segundo a educação japonesa, quem deve curvar-se primeiro é quem é inferior na hierarquia; quanto maior o posto do outro lado, mais você se curva.

Comportamento

Ao sentar-se, procure fazê-lo de forma ereta, sólida e firme. Ao caminhar, também.

Presentes

Dê com as duas mãos. Quando receber um presente, ao contrário do Brasil, não se espera que abra, para os japoneses o importante é o ato de presentear e não o conteúdo. Ao receber presentes, o japonês costuma recusar algumas vezes, por etiqueta.

Pontualidade

Seja pontual.

A mulher na sociedade

Os japoneses ficam pouco à vontade quando uma mulher se porta de maneira indelicada, masculina.

À mesa

São comuns grandes banquetes com até 13 pratos, com muitos brindes. É uma ofensa deixar comida no prato. Os japoneses seguram o prato próximo à boca e com pauzinhos levam a refeição à boca. Ruídos sonoros e sugar o macarrão são naturais. Há também uma cerimônia do chá, sempre observe o anfitrião para saber como agir.

Trajes

Os japoneses apreciam a discrição, portanto use ternos sóbrios.

ARÁBIA SAUDITA

Cumprimentos

Apertos de mão fortes e prolongados são comuns, os cotovelos podem se tocar e dois homens podem ser vistos de mãos ou braços dados. Não se deve tocar em mulheres a não ser que elas estendam a mão.

Comportamento

Vale chamar a atenção para o uso da mão esquerda, ela é considerada suja, pois lá a usam para a higiene pessoal. Ao sentar, evite cruzar as pernas (homens) mostrando a sola dos pés. Trata-se da parte mais baixa e mais suja do corpo, segundo a tradição. Uma curiosidade: os árabes adoram ganhar bússolas de presente, pois ao rezar o fazem na direção correta.

Pontualidade

Sempre.

A mulher na sociedade

Uma mulher que tenha bom senso, independente de sua posição na empresa, deixa que homens a representem. As mulheres também precisam dar atenção à maneira de vestir-se e portar-se, sempre discretamente.

À mesa

Mais uma vez – não use a mão esquerda. Ao contrário de outros países, deixe comida no prato. É costume recusar mais comida pelo menos duas vezes, depois aceite.

Trajes

Terno e gravata.

4 A ETIQUETA NECESSÁRIA

Através dos exemplos apresentados no item anterior, fica claro que a etiqueta pertinente num país poderá ser considerada ofensa em outra. Mesmo assim, alguns elementos são comuns, e o primeiro, sem dúvida, é a capacidade de observação, audição e, conseqüentemente, sensibilidade e discernimento. Outra coisa importante é estudar, e muito, os costumes do país para onde se pretende ir, não somente em livros, mas também conversando com outras pessoas que já viajaram àquela região. O sentimento de que você é você mesmo, verdadeiro e sem preocupação com o que os outros pensam, é incompatível com o viajante internacional e poderá deixar a pessoa em maus lençóis.

Outra ação importante é não se atrasar, nenhum país tolera este tipo de comportamento.

Gestos devem ser sempre delicados, sem extravagâncias, o mesmo vale para a voz.

Mulheres, dependendo do país para onde vocês viajarem, não será a hora de terem um ataque de feminismo, vale adequar-se à cultura vigente.

Um beijo, dois beijinhos, três beijinhos para casar. Lá fora, muito cuidado! A não ser que o outro lado tomar a iniciativa. Às vezes, a mulher austríaca oferece a mão para ser beijada – isso ficará nítido, aí beije.

Cuidado: se você tem costume de falar e colocar as mãos no bolso, em muitos países isto é considerado falta de educação.

E assim vai, portanto estude, leia, converse, pesquise.

LEITURA COMPLEMENTAR

Maria Aparecida A. Araújo

Globalização é uma palavra que já passou a fazer parte do mundo corporativo há pelo menos 15 anos. Hoje, saber-se um profissional preparado para essa realidade é requisito básico.

Muitos se esquecem de que não basta dominar com fluência vários idiomas, ser flexível para lidar bem com mudanças, eficiente na comunicação, ter visão de futuro e foco em objetivos.

Nada disso garantirá o seu futuro se você não aprender a se relacionar bem com o seu semelhante e, principalmente, entender que os hábitos e costumes variam de cultura para cultura.

Transitar com leveza, desenvoltura e segurança por ambientes culturais que você não conhece é uma qualidade que o fará efetivamente ser um profissional global. Para isso, o exercício da gentileza será sua ferramenta mais importante.

Com um simples toque no mouse, você acessa e inicia um intercâmbio com o mundo inteiro, por meio da internet. Ela hoje é o veículo que substituiu o telefone, o fax, o correio convencional e até as enciclopédias. Já é normal acessarmos, também, jornais, revistas e TV. Ela nos traz enorme rapidez na captação das informações.

Mesmo nos rincões mais longínquos do planeta, nas comunidades consideradas ainda primitivas, já se tem acesso à internet e se iniciam relações comerciais e de amizade com povos de hábitos e gostos totalmente diferentes dos nossos.

Conhecer os mandamentos da etiqueta internacional fará com que você tire o melhor partido desses relacionamentos e mostre que nós somos craques também fora do futebol.

O povo brasileiro, sendo muito caloroso e espontâneo, às vezes ultrapassa certos limites considerados aceitáveis e pode comprometer seus relacionamentos e chances de bons negócios, cometendo gafes e gerando constrangimentos difíceis de serem contornados.

O contato físico muito estreito, logo ao ser apresentado, é um ponto bastante delicado. Em vários países, o famoso beijinho, ou dois e até “três para casar”, gera desconforto e uma péssima primeira impressão.

O hábito de tratarmos as pessoas pelo primeiro nome também soa como excesso de intimidade, em várias culturas. Em princípio, as pessoas se tratam pelo sobrenome, só flexibilizando o tratamento após certo tempo de convivência.

A falta de pontualidade é responsável por fazer o brasileiro perder o trem, o avião e milhões de dólares em bons negócios. Marca de desrespeito, falta de educação e organização do próprio tempo, ela é considerada falta das mais graves. Tão grave quanto ela é não responder a correspondências, telefonemas e e-mails.

Alguns gestos com as mãos parecem mecânicos e ingênuos, mas podem sinalizar ofensas pessoais e conduta grosseira. Apontar com o dedo polegar para cima e conversar com a mão no bolso são alguns exemplos.

Apresentar-se sem cartões de visita faz com que o profissional faça uma péssima figura. Em algumas culturas, executivos obedecem a verdadeiros rituais na troca de cartões e eles são extremamente valorizados.

Existem aspectos importantes a serem observados quando vamos negociar com países da Ásia, principalmente China e Japão.

Saber como presentear e ser presenteado também pode fazer a diferença entre um negócio fechado e um negócio perdido. Muitos aspectos envolvem esse ato: número de itens, cor da embalagem, tipo de presente, valor, pessoas que não podem ser presenteadas por estranhos. Assim, o que pretende ser um agrado pode provocar o efeito contrário.

Cruzar as pernas, tirar ou ficar de sapatos, mascar chicletes, bocejar sem colocar a mão na frente da boca, chamar por apelidos, dar tapinhas nas costas, fazer perguntas sobre assuntos considerados muito “pessoais”, não comparecer aos eventos vestido de modo correto e assobiar em público podem deixar o brasileiro em verdadeiras “saias justas”.

Informe-se e treine para mostrar o melhor de você e de seu país. Sua competência nesse quesito será o diferencial e pode significar o sucesso na carreira e sua empregabilidade futura. Pense nisto!

FONTE: Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=6841#ixzz1OpV-VovF1>. Acesso em: 30 jun. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico você viu:

- Apesar de tudo o que abordamos especificamente sobre negociação, no processo internacional nada acontece se o profissional não souber se portar nas várias atividades que envolverem uma negociação.
- Dicas gerais sobre etiqueta internacional. Contamos algumas histórias reais, extraídas do livro *Negócio Fechado – Guia Empresarial de Viagens*, de Suzana Doblinski.
- Estas histórias deixaram clara a grande importância da etiqueta como elemento abre-alas de um futuro e importante negócio. Parece um pouco exagero dizer que a negociação em si dependerá da etiqueta, mas não é, já que muitas negociações são abaladas ou nem ocorrem pelo comportamento, devido ao desconhecimento.
- Apresentamos cinco países importantes para o mundo e como se deve comportar ao cumprimentar, à mesa, como agir ao cumprimentar, ao sentar e até sobre o papel da mulher.



O site <www.vestemoda.com.br> traz um teste que, apesar de ser genérico, envolvendo a etiqueta em várias situações, é completo, envolvendo a etiqueta como um todo. Vale reforçar que a etiqueta sempre será importante, não importa em que país se esteja.

- 1 Seu chefe, sr. Alfredo, entra na sala quando você está em reunião com um importante cliente, o sr. André. Você levanta e diz: “Sr. Alfredo, eu gostaria de apresentá-lo ao sr. André, nosso cliente de Votorantim.” Esta apresentação está correta?
- 2 Numa palestra sobre negócios, você encontra o CEO de uma importante corporação. Depois de uma breve conversa, você lhe dá o seu cartão. Está correto?
- 3 Um brinde é proposto em sua homenagem. Você diz “obrigado” e toma um gole do seu *drink*. Está correto?
- 4 Você está em um restaurante e uma fina sopa é servida em uma xícara sem asa. Para tomar isto você deve:
 - a) () Pegar a xícara e beber.
 - b) () Usar a colher fornecida.
 - c) () Tomar metade com a colher e beber o restante.
- 5 Você está em um jantar e champanhe é servida com a sobremesa:
 - a) () Diz ao garçom “não champanhe”.
 - b) () Vira seu copo.
 - c) () Pede ao garçom para colocar água em seu copo ao invés de champanhe.
 - d) () Não diz nada e permite que a champanhe seja servida.
- 6 Você está dando um jantar em um restaurante. Entre os convidados estão dois outros casais e seu cliente mais importante e a esposa. Você instrui o garçom a:
 - a) () Servir sua esposa antes.
 - b) () Servir a esposa do cliente primeiro.
 - c) () Servir você e sua esposa por último.

7 Você está cumprimentando ou se despedindo de alguém. Quando é apropriado apertar as mãos?

- a) () Quando você é apresentado.
- b) () Na sua casa.
- c) () No seu escritório.
- d) () Na rua.
- e) () Quando você diz até logo.
- f) () Todas alternativas estão corretas.

8 Você está conversando com um grupo de quatro pessoas. Você faz contato com os olhos com:

- a) () Apenas a pessoa com quem você está falando no momento.
- b) () Com todos os quatro, movendo seus olhos para fazer contato com um após outro.
- c) () Nenhuma pessoa em particular (não olha diretamente nos olhos de ninguém).

9 Quando você recebe uma visita em seu escritório, você:

- a) () Não diz nada e deixa que sente onde quiser.
- b) () Diz a ela onde sentar.
- c) () Diz "Sente onde quiser".

FONTE: Disponível em: <http://www.vestemoda.com.br/pagina/ver_materia/titulo/teste_sua_etiqueta_profissional/#ixzz1OpZF9tX1>. Acesso em: 7 jul. 2011.

O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Esta unidade tem por objetivos:

- conhecer as fases do processo de negociação;
- compreender o processo de negociação;
- conhecer os procedimentos para uma reunião de negócios;
- desenvolver as tipologias de negociação;
- conhecer os estilos de negociação.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. Em cada um deles você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

TÓPICO 2 – REUNIÕES – NEGOCIAÇÃO À VISTA

TÓPICO 3 – O ESTABELECIMENTO DE FREQUÊNCIA

O PROCESSO DE
NEGOCIAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Apesar de a negociação envolver pessoas e ser atribuída a ela grande parcela de flexibilidade e emoção, como já vimos, pode-se aplicar técnicas que garantam o seu sucesso. Já comentamos que se deve perseguir o ganha-ganha, buscando uma saída que contemple ambas as partes e se possa voltar a negociar com lisura. Por outro lado, também já comentamos que não se pode ser ingênuo. Quanto mais preparado se vai, mais chances de obter sucesso, o seu sucesso, independente do outro lado, que, se não se preparar como você, sucumbirá por pura responsabilidade dele.

Apresentaremos neste tópico o processo de negociação que, se bem seguido, garantirá uma excelente negociação para você. Lembro-me de uma época em que atendi uma grande empresa têxtil no setor de cama, mesa e banho, e um dos seminários desenvolvidos foi de vendas, com foco em negociação. A gerente de vendas de São Paulo me ligou contando o seguinte: “Everton, fomos anteontem negociar numa grande empresa daqui de São Paulo, não fomos felizes, pecamos em alguma parte do processo. A única coisa que conseguimos de bom foi uma oportunidade de uma nova rodada. Ao chegarmos ao escritório, decidimos analisar todas as etapas de negociação e percebemos com clareza onde havíamos errado. Desta vez nos preparamos muito bem, retornamos ao cliente e conseguimos fechar o negócio.” Estas palavras me deixaram orgulhoso. Mais do que isto, foram uma prova de que o processo de negociação que apresentamos a seguir funciona, e muito bem. Então vamos a ele.

2 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Atualmente, autores como Almeida Junior, Langdon, Doblinski, Sarfati e Acuff não atribuem à negociação um processo técnico e preciso. Almeida Junior (2005), por exemplo, representa o processo de negociação como Entradas (percepções, desejos, necessidades e disponibilidades) e Saídas (interesses compartilhados – convergentes e divergentes).



Apresentarei um processo, baseado em minha experiência ministrando cursos de negociação no Brasil e em um artigo do consultor Wagner Molina. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/treinamento/7-etapas-para-uma-bona-negociacao-693/artigo/>>. Acesso em: 18 set. 2011. Entendo que este processo atende a todas as etapas necessárias para uma negociação de sucesso:

2.1 PREPARAÇÃO

“Calculo que a preparação represente 80% de uma negociação”.
Mauro Saraiva – Habib’s – Revista Sucesso

Nesta fase o outro negociador ainda não está presente, pois trata-se do planejamento inicial. Esse planejamento inclui todo o levantamento de dados sobre a proposta que se pretende apresentar, evidentemente baseado em toda a informação possível sobre o outro negociador. Também pense em como abrir a negociação. Nessa etapa se preparam os argumentos, as alternativas. Também é nessa etapa que, se possível, identifica-se o perfil do principal negociador da outra parte. Em resumo, entenda sua proposta, conheça a outra parte, adapte a proposta, crie alternativas – planos **b** e **c**.

O exercício de colocar-se no lugar do outro negociador, vendo a negociação sob a perspectiva dele, ajudará a melhorar as chances de sucesso. Ao imaginar prováveis questões que poderão surgir baseadas em outras negociações realizadas ou naqueles pontos que comparando com a concorrência você sabe que está em desvantagem, poderão ser preparados argumentos e propostas que minimizem estes impactos contrários.

Por não dar a devida atenção a esta etapa, muitos acabam não se saindo bem em suas negociações. Como se propõe a seguir:

- **APRENDENDO COM O PASSADO:** A experiência com negociações anteriores, avaliando o que de bom ocorreu e que deveria ter sido diferente, certamente ajudará o negociador em seus próximos contatos. Também vale identificar se alguém já negociou com aquele contato, porque desta forma se saberá que comportamentos usar e/ou evitar. Uma palavra-chave que envolve particularmente este item, mas que vale para toda a preparação, é **INFORMAÇÃO**. Seja de onde vier, de que maneira for obtida (evidente que de fontes seguras), ela se tornará um diferencial para o negociador que a possuir.
- **OBJETIVOS:** pense em qual seria uma negociação ideal, em que você sairia com todos ou a maioria dos seus objetivos atendidos, e depois analise qual

seria a condição mínima de negociação, aquela que você não ganha, mas também não perde, apenas resolve a questão que o levou àquela negociação.

Esta será a sua margem de negociação, que quanto maior, mais flexibilidade dará durante o processo. Quando se fala em amplitude, nos dias atuais, deve-se pensar menos em valores e mais em todas as possibilidades a agregar, tais como prazos, garantias, instalação, fretes, seguros, manutenção, etc. Num mercado de inflação controlada e ampla informação, valorizar preços torna-se arriscado, ter várias políticas para mercados diferenciados também, além da confusão que podem causar, pois na hora que o outro lado ficar sabendo estará rompida a relação.

- **INTUIÇÃO PLANEJADA:** Através das informações obtidas, certamente você identificou que o outro lado possui interesse no que você vai propor, no entanto, nem toda a informação é comprovada. Tente mentalmente imaginar-se no lugar do outro negociador a fim de simular o quanto de fato o outro irá se interessar pela sua proposta.

A negociação só irá acontecer se as duas partes tiverem algum interesse, do contrário não há o que discutir. Só há uma objeção: a falta de total interesse de um dos lados. Torna-se fundamental o conhecimento do teor da negociação, especialmente no que se refere às reais necessidades do outro lado. Pesquise, pergunte, sonde, desta forma sua proposta atingirá o alvo.

- **OS CONFLITOS E AS OBJEÇÕES:** É importante lembrar que uma objeção significa interesse. Pense em todas as outras negociações que ocorreram, quais foram as principais objeções que surgiram e em como você lidou com elas. Também faça o exercício de colocar-se no lugar do outro negociador, imaginando como reagiria aos argumentos que você mesmo preparou, desta forma você estará pronto para neutralizar a maioria das objeções. É muito provável também que evitará possíveis conflitos, que só ocorrerão quando uma objeção for subestimada. O conflito também poderá ser causado por experiências anteriores. Então pesquise bem se já houve outros contatos com o mesmo negociador e como foram. Os conflitos normalmente são de ordem pessoal e estão associados a prazos não cumpridos, informações não passadas, falta de confiança associada a uma experiência anterior mal resolvida, medo de repetir erros que provocaram prejuízos, etc. Então, se prepare bem para tudo isto.
- **AGENDAMENTO:** Está chegando o momento do contato com o outro negociador. Este contato ocorrerá na próxima etapa - ABERTURA. No entanto, é preciso garantir que este contato realmente acontecerá; ao agendar o encontro, será necessário transmitir firmeza e segurança à outra parte, agendando data, hora e local e, se possível, confirmando um dia antes. Se a negociação não for precedida de todo o processo de vendas ou de apresentação de algum projeto, se organize para chegar ao local antes da hora combinada, isto lhe dará

oportunidade de pesquisar mais um pouco enquanto aguarda o momento do encontro. Agora, onde marcar o encontro? Depende de que lado você está e do objetivo da negociação. Se você estiver comprando volumes para uma empresa, no seu ambiente, se você estiver vendendo a pronta-entrega ou mediante pedido, vá ao encontro da outra parte e assim por diante.

Otimismo é bom, mas nada de exageros. Quem é muito otimista poderá deixar de lado algum elemento da preparação. Peque por excesso sempre, pois um preparo adequado o tranquilizará, mantendo-o racional e totalmente focado. A partir daí, encare o negócio com muita confiança.

A maioria das negociações é ganha ou perdida de acordo com a qualidade da sua preparação. Há até quem diga que quem não leva a sério a preparação de algo está se preparando para o fracasso. A preparação é o dever de casa e nós não gostamos de fazê-lo, inventando uma série de desculpas, como falta de tempo ou acreditando que na hora podemos improvisar. Quem tentar improvisar estará numa tremenda desvantagem, sobretudo se encontrar um outro lado bem preparado.

Quanto mais nos preparamos, maiores as chances de cercarmos todas as possibilidades de se fechar um negócio excelente e também nos prevenirmos de possíveis questões que poderão ameaçar nosso sucesso.

FASE 1

Esta fase é típica dos negociadores iniciantes. Nesta fase o negociador orienta todo o seu esforço de preparação pensando nas maneiras de persuadir a outra parte a aceitar a sua posição, sem dar a menor consideração às ideias, posições e interesses do outro lado. Pensa só nos seus argumentos. O negociador que está nesta fase, no fundo, gostaria de ser um grande hipnotizador, capaz de fazer com que a outra parte se submetesse inteiramente à sua vontade.

Na prática, este tipo de preparação leva ao conflito e à conscientização de que numa negociação existe também o outro lado, que é capaz não só de apresentar contra-argumentos, mas é, igualmente, capaz de apresentar propostas surpreendentes, que deixam desconcertado o nosso negociador da FASE 1.

FASE 2

Agora, o negociador está consciente de que existe a outra parte, com seus próprios interesses e posições. Portanto, a sua preparação consiste não apenas em desenvolver sua argumentação e as possíveis contra-argumentações à sua proposta, mas também em antecipar as possíveis propostas da outra parte.

Agora, estamos diante de uma luta de mocinho e bandido. O nosso negociador FASE 2, é claro, é o mocinho que pretende dar uma tremenda surra no bandido.

Se na fase anterior o desejo do negociador era o de ser o grande hipnotizador, agora é de ser o melhor de todos os mocinhos, ou seja, John Wayne. Acontece que o outro negociador também pode achar que é o mocinho. Isto é o que se pode chamar de preparação para o conflito máximo, sendo muito provável que seja realmente o que acabe acontecendo. Teremos um jogo de poder que, muito comumente, leva a desfechos perde/perde, isto é, a conflitos e impasses que acabam sendo prejudiciais aos dois lados. A maioria dos negociadores não costuma desenvolver suas habilidades além desta fase. Apenas uma minoria prossegue em direção à fase seguinte.

FASE 3

Quando chega a esta fase, o negociador tem consciência dos prováveis conflitos e de suas consequências. Assim sendo, um grande tempo da sua preparação é gasto na procura dos pontos comuns, em encontrar formas de introduzir os diversos aspectos do terreno comum na negociação e em verificar como a mesma poderá ser desenvolvida a partir destes aspectos.

Estes pontos comuns referem-se não apenas a aspectos de ambas as propostas, mas igualmente a outros assuntos, tais como a história passada de sucessos compartilhados, metas comuns etc. O objetivo deste enfoque é procurar gerar identificação e lembrar que os negociadores não são inimigos, apesar das divergências, mas pessoas que estão trabalhando para resolver um problema comum ou para encontrar oportunidades que sejam mutuamente atraentes. O que se quer evitar é a polarização. Quando há polarização, cada uma das partes se apega cegamente às suas posições e argumentos e as consequências são conflitos que acabam tornando as negociações extremamente penosas e de resultados bastante duvidosos.

O negociador da FASE 3, quando efetua a sua preparação, procura delinear o terreno comum e como e quando ir apresentando os diversos pontos deste terreno comum.

Negociar desta forma é mais fácil e satisfatório do que tentar estabelecer um acordo a partir de antagonismos. O terreno comum existe na grande maioria dos casos, embora muitas vezes possa ser difícil encontrá-lo. Portanto, o negociador FASE 3 prepara-se dentro do seguinte esquema: minha posição/terreno comum/posição da outra parte.

Para isso é fundamental que se tenha pelo menos três habilidades. A primeira é a capacidade de ver a situação pela nossa ótica e pela do outro negociador. Embora negociação não seja uma guerra, pode-se aplicar a ela a expressão de Sun Tsu: “Se você conhece a você e ao inimigo, não é preciso temer nenhuma batalha. Se você só conhece a você, para cada vitória haverá

uma derrota. Se você não conhece nem a você nem ao inimigo, você irá sucumbir em todas as batalhas”. A segunda habilidade é a de sabermos determinar com clareza quais são os nossos objetivos, não os confundindo com as alternativas ou os meios de que dispomos para alcançá-los.

Isto parece óbvio. Acontece que na prática esta distinção nem sempre é muito fácil. A melhor maneira que temos para evitar esta confusão é nos perguntarmos constantemente para que estamos negociando, para que possamos identificar e manter o nosso foco. Os nossos objetivos estão relacionados aos nossos interesses, expectativas, necessidades, desejos e temores. As alternativas são as formas que encontramos para contemplar estes pontos. Quem sabe a diferença, com certeza, negociará com muito mais flexibilidade, encontrando várias formas de superar impasses e vencer objeções.

A terceira habilidade é a de saber formular alternativas que, a partir do terreno comum, atendam aos interesses das partes. Para isso é necessário que sejamos bastante criativos, empregando-se, inclusive, técnicas como a do *brainstorming*.

FONTE: Disponível em: <<http://www.jawanderley.pro.br/artigo19.html>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

Saber preparar uma negociação é uma habilidade fundamental, que se adquire, sobretudo, a partir de um longo aprendizado no qual, inevitavelmente, passaremos pelas três fases que foram apresentadas. Mas o fato é que todo o investimento que fizermos no sentido de desenvolvermos esta habilidade será imensamente recompensado.

2.2 ABERTURA

Se houver uma boa preparação ao chegar o momento de se sentar à mesa, a segurança será maior e, conseqüentemente, um clima mais favorável e tranquilo. Ao entrar no local onde irá negociar, demonstre muita confiança, cumprimente a outra parte, lembrando-se de deixar a mão direita sempre livre para um bom aperto de mão – o que é universal.

Esta é uma das etapas em que o negociador brasileiro sente-se mais à vontade (embora nem sempre o contato ocorra com pessoas da mesma nacionalidade e costumes). O objetivo básico da abertura é o de criar um clima propício ao desenvolvimento da negociação, deixando à vontade o outro negociador. É o primeiro contato entre os dois negociadores.

- QUEBRA-GELO

Em qualquer negociação que ocorra, o clima inicial sempre causa certo desconforto, por isso é recomendável que a parte que tiver maior interesse na negociação deverá ter também a maior preocupação. Podemos citar algumas dicas preciosas:

- Se você chegou mais cedo e conseguiu alguma informação adicional sobre o outro negociador, poderá demonstrar interesse por algo em comum, também poderá estabelecer uma excelente frequência comunicativa ao lançar alguma palavra ou adotar algum comportamento que a outra parte aprecie;
- Demonstre interesse pelo outro, faça perguntas sobre o ambiente físico, foque algum objeto ou atitude de interesse mútuo (ganchos).
- Mencione algo que você viu/leu a respeito do segmento em questão.
- Se não houver nenhuma reação da outra parte, poderá significar impaciência e desejo de ir direto ao ponto; não se frustre, normalmente isto indica uma característica comportamental mais racional e objetiva.
- O importante é sermos cordiais, ao mesmo tempo devemos dar um tom de seriedade à negociação, deixando claros os objetivos (ver próxima fase) que os fizeram promover o encontro.
- Se a negociação for interna, entre departamentos ou colegas, o quebra-gelo terá maior probabilidade de sucesso, pois as pessoas já se conhecem, ou deveriam...

- **INTRODUZA RAPIDAMENTE O OBJETIVO DO ENCONTRO**

Deve-se deixar bem claro, logo após a abertura, quais são suas intenções. Evidentemente, tenha calma e saiba a hora de fazê-lo. Para uma mente mais racional e analítica, você perceberá que este ponto deverá ocorrer mais cedo do que para uma pessoa mais emotiva e preocupada com o bem-estar de todos. Tente identificar o mais rápido possível onde está pisando.

Mostre para a outra parte que você está lá com o intuito de:

- Resolver um problema;
- Receber uma orientação;
- Apresentar um projeto;
- Satisfazer uma necessidade.

Podendo neste momento você lançar algum ponto-chave (isca) que possa lhe aproximar do outro lado. Ao definir o objetivo, é sempre importante destacar os benefícios que ambos poderão alcançar ou obter.

- **ACERTOS FINAIS**

Um dos principais pontos a ser definido é de que forma vocês irão trabalhar.

- O local será onde vocês se encontram;
- O tempo disponível de vocês – evitar a tática de deixar o item principal da negociação para o final, desta forma pressionando por uma resposta favorável somente a uma das partes;
- Quais os pontos principais a serem discutidos – nesta fase o objetivo é recapitular os motivos que levaram os negociadores até o momento negocial. Busca-se chegar a um bom termo.

Lembre-se de que não há nada que mais irrite a outra parte do que o desrespeito ao seu tempo. Por outro lado, alguns negociadores usarão do tempo como ferramenta de barganha. Quando é definido um tempo (prazo) logo no início da negociação e esse tempo for cumprido, há boas chances de se chegar ao sucesso.

Mais alguns dicas importantes a serem tomadas:

- Desligue sempre o celular; se não for possível, coloque no módulo silencioso;
- Tenha sempre cartões de visita.

2.3 EXPLORAÇÃO

Nos seminários de negociação pode-se realizar uma dinâmica de grupo com o objetivo de levantar informações, ouvir muito e interpretá-las. Sem exceção, ocorre uma grande dificuldade das pessoas estabelecerem um diálogo baseado em perguntas. Podemos dizer que ao usarmos uma afirmação é mais fácil e torna-se participativo. A esta etapa chamamos de EXPLORAÇÃO. Nesta fase os participantes procuram entender as posições e os interesses de cada um, buscando-se a compatibilidade de algum destes interesses. O negociador preparado busca detectar necessidades, expectativas, motivações da outra parte para, na etapa seguinte - APRESENTAÇÃO, mostrar como suas ideias, produtos ou serviços atendem também aos interesses do outro negociador.

O problema é que o negociador brasileiro quase sempre presume quais sejam as necessidades, expectativas e motivações do outro; mais ainda, age como se o outro tivesse as mesmas que ele.

Quem está propondo algo deve assumir, nessa etapa, a postura de ouvinte, evitando tomar posições sobre o que está sendo dito, mesmo que esteja ansioso para tal. É bastante comum um dos lados querer interpretar o que o outro diz antes dele encerrar seus argumentos. Esta impaciência vocal, às vezes, atrapalha o entendimento e a contra-argumentação. Quanto mais ouvir, mais informações você terá; quanto menos avaliativo/opinativo for, menores serão as possibilidades de conflitos pela divergência de pontos de vista.

• PRIMEIRA FASE

As ideias devem ser trocadas com o outro negociador, demonstrando desta forma o seu interesse em entender as posições da outra parte e, com isso, a possibilidade de identificar elementos que possam ajudar os seus argumentos, suas concessões e possíveis objeções.

Esta etapa poderá ser iniciada como sugestão com uma das seguintes frases:

- Você poderia me falar um pouco sobre a situação atual de(o)...?
- Como você vem resolvendo esta questão até hoje?
- Quais as suas maiores dificuldades em...?

Pode haver uma pequena resistência inicial, mas em geral a maioria das pessoas gosta de falar.

Importante acrescentar que as frases acima são apenas ideias, o negociador totalmente envolvido e perceptivo saberá o momento certo e a forma certa para começar a exploração.

- INTUIÇÃO PLANEJADA (HORA DE TESTAR)

Lembram da Intuição Planejada? Pois é, agora é o momento de testar para que saiba onde está pisando. Então é nesta etapa que você vai verificar se realmente o outro negociador precisa de seu produto, serviço ou ideia. Mais uma vez, ouça muito.

- NIVELANDO OS INTERESSES

Trata-se de uma etapa complementar à anterior. À medida que você testa a presunção da necessidade, tente encontrar os pontos em comum entre vocês, como as ideias e posições. Por mais diferentes que sejam as posições, sempre há interesses comuns. Esses interesses tendem a criar uma disposição para negociar.

- RESUMO

Ao final da exploração feita por você, muitas coisas foram descobertas e entendidas. É preciso confirmar se o que você entendeu foi realmente aquilo que a outra parte disse. Você tem a opção de argumentar para confirmar o seu entendimento, como, por exemplo:

- “Deixe-me ver se compreendi o que você quis dizer...”
- “Você poderia clarificar para mim a sua ideia a respeito...”

Além disso, ao usar estas frases (principalmente a primeira), você poderá demonstrar à outra parte que você foi um bom ouvinte e que compreendeu tudo o que foi dito.



Não vá adiante sem estar certo de que há interesses comuns em relação aos serviços, produtos e ideias que estão em pauta. A negociação é uma etapa do processo de vendas, portanto, só se negocia quando, apesar das objeções, há interesses dos dois lados, do contrário não há porque continuar, talvez o lado que esteja oferecendo algo deva rever a sua venda...

2.4 PROPOSTA

É nesta etapa que você apresenta ao outro negociador a sua proposta; é fundamental que ao apresentar esta proposta mostre-se como ela atende às necessidades e expectativas da outra parte, que foram detectadas na etapa de Exploração. Inicie esta etapa com alguma frase ou comentário feito pelo outro negociador favorável a toda a sua argumentação.

Mais à frente no texto abordaremos os estilos dos negociadores. Vamos perceber que, apesar de as pessoas serem diferentes, muitas vezes os negociadores querem utilizar a mesma fórmula de negociar para todos. Isso é um erro comum e que em muitos momentos irá dificultar o andamento das negociações. É importante que o negociador conheça as características comportamentais, aprenda a identificá-las e direcione a comunicação de forma que o ouvinte ouça o que mais aprecia.

Abaixo será explanado um exemplo que atingirá todos os comportamentos, pois apresenta o serviço em questão sobre três enfoques: o técnico, o de soluções e o de benefícios. A mente analítica absorverá com mais facilidade o enfoque técnico, a mente catalisadora e dinâmica o enfoque das soluções, e a mente apoiadora, mais preocupada com os aspectos humanos envolvidos, os benefícios.

A Apresentação divide-se em:

- ASPECTOS TÉCNICOS

Enumeração das características de sua proposta, sempre enfatizando aqueles pontos que o outro negociador considera mais importantes (descobertos na etapa anterior), ou seja, o que é o seu produto, serviço ou ideia. Ex.: “Trata-se de um sistema com tais especificações técnicas: facilidade de acesso, contendo tais informações, gerando tais relatórios gerenciais e gráficos, etc.”

- O QUE SERÁ RESOLVIDO

Demonstre ao outro negociador quais os problemas que ele possui e que a sua proposta irá solucionar. Como funciona sua ideia, seu produto ou serviço, faça com que o outro lado já se perceba atendido em suas reais necessidades. Ex.: “Você mencionou que necessitava de um sistema contendo um número elevado de

informações para o controle de estoque; nosso sistema atende à sua necessidade, facilitando a geração dos relatórios, evitando que você continue desenvolvendo controles paralelos em planilhas eletrônicas”.

- BENEFÍCIOS DECORRENTES DE SUA PROPOSTA

Além de descrever sua proposta, de mostrar os problemas que ela resolve, é preciso enfatizar quais os benefícios que a proposta traz para o outro negociador, inclusive de natureza pessoal (detectados na etapa de Exploração). Ex.: “Se adquirir o sistema, além do destaque que sua área terá, proporcionando a manutenção dos empregos e cargos atuais, poderemos oferecer uma relação de parceiros que possuem computadores e impressoras com um preço relativamente menor que o mercado, para que você troque todos os computadores que já estão defasados”.

Nesta etapa você deverá mencionar “soluções e benefícios” realmente identificados na etapa de Exploração. Procure não presumir nada; evite achar que o que é importante para você será para o outro também.

2.5 ESCLARECIMENTOS FINAIS

O processo de clarificação objetiva ouvir atentamente as dúvidas e objeções do outro negociador. Esta etapa não determina a necessidade de se aceitar a objeção, mas sim entendê-la, para argumentar com base em algo que ainda não tenha ficado bem claro para uma das partes.

Nos seminários de negociação que ministro pelo Brasil, esta etapa costuma gerar polêmicas, pois para alguns parece que deixar de lado elementos que poderão prejudicar o processo que vinha bem até este momento, ou seja, não levantar nenhum elemento que possa ser usado contra, é melhor do que insistir em dúvidas que em nada contribuirão. Comento, nestas situações, que a ideia desta etapa não é expor fragilidades até não ventiladas e, sim, certificar-se de que há o entendimento do que está sendo negociado, porque pior do que não fechar um negócio é fechá-lo com entendimentos distintos, na sequência uma parte entregará o que lhe pareceu determinado e a outra esperará receber de acordo com sua ótica. Ocorrendo divergência, começará uma nova negociação que, se muito desgastante, além de terminar em custos adicionais não previstos, o que poderá minar a lucratividade, poderá determinar o rompimento daquele e de novos negócios.

Portanto, por mais clara que tenha sido a sua apresentação, sempre restará alguma dúvida. Este é o momento de esclarecê-la. Uma boa pergunta para iniciar a Clarificação será: “Algo do que eu disse não ficou claro?” (você assume a responsabilidade por qualquer dúvida). Lembre-se de que objeções representam interesse, quanto mais dúvidas melhor. Ouça muito e aproveite para:

- MINIMIZAR OBJEÇÕES

Neste momento poderá alçar mão dos argumentos planejados na preparação, pois a clarificação poderá trazer algo à tona. Ouça muito, respire fundo enquanto prepara mentalmente argumentos. Não se esqueça de usar muita empatia – ver a negociação na perspectiva do outro negociador poderá ajudá-lo bastante.

- CUIDAR COM A COMUNICAÇÃO

Lembre-se da comunicação assertiva, importa muito mais “o como” eu digo do que “o que” eu digo, então construa pontes e não muros, através do diálogo. Se formos fazer uma análise sincera de outras negociações, perceberemos que grande parte dos conflitos tem relação direta com a forma com que conduzimos oralmente as questões que surgiram. Uma frase **mal dita** poderá transformar-se em **maldita**, pois irá travar ou até levar a negociação para níveis indesejáveis, dificultando o retorno à racionalidade. Pense duas vezes antes de falar, monte mentalmente a frase e somente aí a exprima. A empatia verbalizada poderá ajudar muito. Expressões como: no seu lugar também estaria pensando desta forma, tente analisar as coisas sob o meu ponto de vista, entendo como se sente, conte comigo, vamos rever o processo em conjunto, etc., sempre funcionarão muito bem. Sempre digo: “Cabo de guerra só se joga com gente puxando dos dois lados”. Se você não pegar do outro lado da corda ou não deixar que ele pegue, não haverá motivos para a disputa. Pense em ganhar a batalha, não somente a guerra.

- SEJA FLEXÍVEL

As pessoas são diferentes, para alguns o ponto crucial da negociação estará focado na lógica, para outros nos elementos ligados ao ser humano e à natureza. Não desconsidere nenhuma razão, por mais que possa parecer algo irrisório ou uma supervalorização de algum elemento que não fará muita diferença. Tenha tato e procure não ser contra o que o outro está dizendo, mas sim acrescentar fatos/informações/depoimentos que possam fazê-lo concluir pelo seu ponto de vista.

- USE A EXPERIÊNCIA PARA DEIXAR TUDO CLARO

Às vezes o outro negociador não pergunta nada, mas você sabe que pode haver dúvidas que, se não esclarecidas naquele momento, poderão dificultar o fechamento do negócio. Faça perguntas ou afirmações do tipo:

“- Restou alguma dúvida sobre o item tal?”

“- É comum as pessoas ficarem com dúvidas sobre esta cláusula...”

Esta postura certamente aumentará a confiança em você, pois o negociador verá que você está interessado em que ele aceite sua proposta bem informado.

2.6 FECHAMENTO

É aqui que ocorre o fechamento do negócio. Se as fases anteriores foram bem desenvolvidas, certamente esta etapa será mais fácil. Muitas vezes ela ocorre de forma natural, pois tudo o que foi discutido e demonstrado até este momento satisfaz as necessidades das duas partes, porém não se iluda, pois tantas outras vezes o processo não ocorreu de forma tão simples.

Se está consciente de que o caminho trilhado até aqui é favorável, não tenha medo de manter-se firme. Se, por outro lado, sentir que algo ainda está desconfortando a outra parte, procure argumentos fortes que realcem as desvantagens dele não fechar um acordo com você.

Para Langdon (2009), ao expor um bom argumento, destaque as desvantagens que eles terão se rejeitarem a proposta. Por exemplo, se você está vendendo telas de televisão de alta definição para uma rede de hotéis, apresente evidências de que uma rede concorrente já está planejando instalar a mesma tecnologia. Em seguida, lembre-os de que correm o risco de perder terreno para o maior concorrente se não aceitarem prontamente sua proposta. Também destaque as vantagens, enfatize os benefícios reais de sua proposta.



Para Langdon (2009), vale convencer seu oponente de que o acordo é bom para ambos – você não “vence” um acordo, você “faz” um acordo.

Por isto:

- **FIQUE ATENTO**

Preste atenção às colocações do outro; veja se ele já se imagina usando os produtos/serviços que você está propondo.

Lembre-se, quando a fruta está madura, deve ser colhida antes que apodreça.

Eis algumas perguntas que podem provocar sinais de aceitação:

“Qual a melhor forma de pagamento?...”

“Você prefere seguir este ou aquele caminho?...”

“Com qual opção ficamos?...”

“Quando começamos a implantação do projeto?...”

- MINIMIZE AS PREOCUPAÇÕES

Todos têm medo de tomar decisões erradas, especialmente quando o próprio emprego está em jogo. Ao apresentar qualquer proposta, deixe claro ao outro que ele poderá voltar atrás se desejar. Ex.: “Vamos começar um teste piloto...” A reversibilidade alivia o ônus da decisão.

Certa vez, numa indústria do setor automotivo que trabalha com produtos de alto valor agregado, um supervisor da qualidade contrapôs esta etapa dizendo que jamais poderia dizer para um cliente que adquiriu muitos produtos de sua fábrica que ele poderia devolver caso não ficasse satisfeito. Eu contra-argUMENTEI usando a linguagem da qualidade, perguntando o que o seu cliente faria caso encontrasse uma não conformidade nos produtos vendidos... sem contestação! Na verdade, esta etapa age no psicológico. Imagine você sendo um comprador prestes a fechar um negócio gigantesco, tendo sob seus ombros toda a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso desta compra. O que o faria assinar o contrato? – certamente o vendedor que, além de passar as informações com clareza, lhe ouviu e lhe garantiu que estaria junto dali para a frente em qualquer necessidade que pudesse surgir. Quer dizer, o vendedor confiava tanto no que estava dizendo e vendendo que se comprometeu dando uma garantia pessoal e profissional de que tudo sairia bem. Algo como: “- Eu estou contigo!”.

- RECAPITULE

Ao menor sinal de conflito/impasse, recapitule as conquistas até aquele momento, procure sempre enfatizar primeiramente as vantagens do ponto de vista do outro.

- AMARRE

“Você gostaria de começar a testagem quando?...”. Procure amarrar uma data e agendá-la imediatamente, para que não haja postergações.

- FECHE

“Vamos assinar o contrato?”

Não imagine que, na condição de vendedor, foi tão bom que o outro lado perguntará onde deve assinar. Ninguém assumirá um compromisso se isto não lhe for pedido. Boa parte das negociações não se concretiza simplesmente porque se deixa de lado esta solicitação de fechamento do negócio.

2.7 AVALIAÇÃO

Normalmente se considera tudo terminado após a Ação Final (fechamento). Tal qual a preparação, esta fase é realizada individualmente, sem a presença do outro negociador. Ainda resta:

- PROVIDENCIAR O QUE FOI COMBINADO
 - Dar início aos processos que envolvem a entrega do que foi prometido
 - Acompanhar para estar informado e informar.

- AVALIAÇÃO

Esta etapa trará subsídios para as próximas negociações. Sempre que sentamos para analisar o que fizemos bem e onde erramos, enriquecemos em conhecimento. Ouvi certa vez a seguinte frase: “- O burro nunca aprende, o inteligente aprende com seus erros e o mestre com o erro dos outros”. Então, se não pudermos ser mestres, que pelo menos sejamos inteligentes e aprendamos com nossos próprios erros. Então:

- Compare o previsto com o realizado na negociação.
- Analise as concessões que fez e suas consequências.
- Escreva notas e observações para uma próxima negociação.

3 LIDANDO COM AS OBJEÇÕES

Vamos abordar este tema pela ótica do vendedor, pois certamente será o que mais terá de trabalhar com as objeções. Em qualquer ponto de vendas, o cliente pode levantar uma objeção, exprimir uma preocupação ou expressar relutância em se comprometer com você. As objeções são, frequentemente, mecanismos de defesa do seu cliente, ditas sem pensar.

Podemos considerar a objeção o maior temor dos vendedores. Todos, sem exceção, tremem e suam frio quando o cliente coloca uma objeção em suas negociações. Parece que o mundo desmoronou e todo o trabalho de planejamento, levantamento de **dados e das necessidades do cliente foram em vão. Calma! Não é bem assim que a coisa funciona.** A objeção não é um bicho-de-sete-cabeças, nem o monstro do lago. É simplesmente uma etapa da venda, que deve ser vista como uma aliada na negociação. No momento em que o cliente faz uma objeção é sinal de que ele tem interesse, mas precisa de maiores detalhes sobre os produtos ou serviços, necessita de uma maior segurança para fechar o negócio. Neste ponto entra toda a eficácia do vendedor, buscando entender qual, de fato, é a dúvida do cliente, para então esclarecê-la. Durante todo o processo de venda, o vendedor

precisa demonstrar conhecimento do produto, segurança e facilidade de negociação. Os vendedores mais experientes têm conhecimento de que as vendas começam a partir do momento em que o cliente faz uma objeção. Então relaxe! Respire fundo e ouça seu cliente. Deixe-o falar, colocar o motivo da não compra. Muitas das vezes o motivo é banal e a objeção pode ser contornada sem maiores problemas. É interessante ressaltar que, quanto maior o domínio do produto, mais fácil fica lidar com as objeções. Então, planeje-se bem antes de visitar seu cliente. Busque maiores informações sobre o mesmo, conhecer suas áreas de atuação, necessidades, desejos e expectativas. Essas informações são poderosíssimas no momento de lidar com as objeções. Tenha em mente que as objeções não são uma forma de destruir sua venda, mas sim um caminho aberto para buscar soluções junto aos clientes. Várias são as formas de objeção: preço, prazo, desconto, concorrência, sócio etc. Mas cada uma delas tem solução, só depende de você agir com calma, naturalidade e segurança. A partir de hoje, quando estiver negociando com um cliente e ouvir uma objeção, anime-se, pois a venda, com certeza, será concretizada.

FONTE: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lidando-com-as-objecoas/13811/>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

4 CONCEDENDO QUANDO NECESSÁRIO

Alguns exemplos de **concessões**:

Sempre alguém renuncia a alguma coisa na negociação. Muitas vezes, de maneira progressiva. No início cedem pouco, evitando as maiores concessões, sempre esperando que não cheguem a ter que oferecer o máximo. Muitos fazem tantas concessões no início da negociação, que depois desperdiçam muito tempo tentando recuperar as concessões dadas. Uma maneira boa de negociar é diminuir as concessões à medida que o processo de negociação está caminhando para o final.

Deixe espaço para a negociação; sua oferta deve ser alta se você está vendendo, e baixa se você está comprando. Justifique sempre sua oferta.

Procure fazer com que a outra parte apresente ideias e argumentos em primeiro lugar. Não conceda nada sem que a outra parte lute por isso.

Quanto mais tarde o outro receber concessões, mais as apreciará.

Lembre-se de que o dinheiro não é a única moeda que interessa à outra parte; poder, “status”, atenção, etc., podem também sensibilizar o outro negociador.

Não tenha medo de manifestar firmeza; se você persistir em sua posição, a outra parte acreditará mais nela.

Tenha humildade. Volte atrás se você deixou de fazer alguma concessão que poderia ter sido feita.

FONTE: Disponível em: <<http://www.apcontabilidade.com.br/artigos/admrecurso.htm>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

Raul Candeloro, em sua coleção de livros Passos da Venda, livro *Negociação*, apresenta 10 estratégias para lidar com objeções. Apresentamos abaixo um resumo:

- a) Encare a objeção como se fosse uma pergunta: quando o cliente disser, por exemplo, que o preço está alto, o vendedor deve interpretar esta objeção como uma pergunta do tipo: “Por que o seu preço está alto?”. Desta forma ele tentará de todas as formas explicar o porquê do preço superior, apresentando os diferenciais do produto em relação à concorrência.
- b) Transforme objeções em razões para comprar: no mesmo exemplo do preço alto, este item será o complemento do anterior, pois o vendedor explorará muito bem os diferenciais, levando o comprador a uma análise custo X benefício. Por exemplo, “nosso preço é este pelo valor superior que você está adquirindo...”
- c) Descubra as verdadeiras objeções importantes: quando um lado perceber que o outro tem alguma razão não revelada para não fechar o negócio, deve-se jogar limpo e perguntar diretamente qual a verdadeira razão e não ir adiante até obter a resposta. Somente desta forma se poderá trabalhar diretamente a objeção em questão.
- d) Elimine suas objeções com perguntas: não pense em vencer resistências, mas sim em eliminar dúvidas. Quanto mais respostas você obtiver, maiores serão os elementos que você poderá usar na sequência.
- e) Deixe o cliente responder suas próprias objeções: rebata uma objeção com um “por quê?” Se o cliente não souber responder, pode ser que por si só reconheça que a objeção não era tão importante assim. Do contrário, lhe dará tempo para preparar a contra-argumentação.
- f) Concorde com o cliente em algum ponto: encontre pontos de concordância. Este gesto amenizará as possíveis discordâncias, tornando cada acerto um ponto de troca.

- g) Admita a objeção: não somos perfeitos, nem nossos produtos e serviços, portanto admitir algo demonstrará empatia, aumentando o respeito e a confiança.
- h) Negue a objeção: às vezes o comprador busca testar o vendedor com algum blefe. Se for o caso, sorrindo demonstre a ele o seu conhecimento, negando com firmeza, mas sem agredir, a objeção apresentada.
- i) Repita a objeção com suas próprias palavras: o cliente saberá que você está presente, atento, além de dar tempo para a contra-argumentação.
- j) Assuma a atitude mental correta – e mantenha-a: fique calmo, você está ali para fechar um grande negócio. A irritação de sua parte colocará dúvidas e medos na cabeça de quem está prestes a comprar. A linguagem corporal, aparência, postura e maneira de falar devem obrigatoriamente expressar confiança e autoestima. Seu produto e você são percebidos da mesma forma pelo outro lado.

Outro fator imprescindível para o sucesso da negociação é saber **superar impasses**, e para tanto:

Proponha uma pausa, não insista demasiado, deixe sempre uma saída honrosa para as partes.

Verifique se o impasse tem alguma relação pessoal e, se preciso, substitua a pessoa causadora do problema.

Use de empatia. Pergunte o que o outro faria em seu lugar.

Use o humor, com cuidado, e ouça com muita atenção.

Enfatize sempre as concordâncias anteriores, o clima tenderá a melhorar.

Não responda fogo com fogo, lembre-se de que comportamento gera comportamento.

Sugira que a negociação continue em outro local ou dia.

Almeida Junior (2005) apresenta um “check list” do negociador que, além do processo acima, reforça a importância de não deixar nada de lado. Apresento abaixo aquelas que considero mais relevantes:

1. Do que disponho para negociar?

Tem relação à preparação? Procurar imaginar o que será importante para o outro negociador ajudará a identificar e preparar minha margem de negociação;

2. O plano estratégico da negociação está bem elaborado?

Tenho o processo de negociação bem claro, tenho cada passo na mente, em que momento e que tipo de perguntas utilizar?

3. Eu conheço meus limites para negociar?

Certamente Almeida Junior se refere às margens de negociação, mínimo necessário – real, máximo possível de atingir – ideal.

4. Qual a disponibilidade de tempo?

Devo sempre me preocupar em perguntar à outra parte quanto tempo ela dispõe, desta forma prepararei toda minha estratégia para o tempo de que disponho.

5. Que temas não devem ser abordados durante esta rodada de negociação?

Devemos estar preparados para todos os assuntos que surgirão durante a negociação. Mais ainda: devemos conhecer muito bem os costumes do outro lado, para não cometermos falhas que poderão nos prejudicar durante a negociação.

6. O que eu sei a respeito do objetivo do outro?

Mais difícil de identificar. Mas vale tentarmos conhecer o máximo possível a respeito das necessidades e expectativas da outra parte.

7. Os dados e argumentos técnicos são consistentes e convincentes?

Vale entendermos que pessoas são diferentes e, portanto, valorizam diferentes partes de uma informação. Isto significa que um negociador será convincente por diferentes caminhos para cada mente.

8. O que eu preciso aprender para ampliar ou aperfeiçoar competências essenciais de negociador profissional?

Bem, este estudo certamente ajudará você, acadêmico, a perceber onde está bem e o que precisa aperfeiçoar para se tornar um negociador melhor. Mãos à obra.

Eu acrescentaria a esta lista a pergunta:

- Você conhece algo sobre as características comportamentais do outro negociador?

LEITURA COMPLEMENTAR

O texto a seguir trata-se de um excelente resumo sobre a unidade que acabamos de completar. Boa leitura!

NEGOCIAÇÃO: O CAMINHO DO SUCESSO

A todo o momento estamos negociando. Assim, não resta a menor dúvida de que negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa. Negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo nas situações em que existam interesses comuns e conflitantes. A questão que se coloca é como fazê-lo com a máxima efetividade. Vamos a alguns pontos que realmente fazem a diferença.

Verifique o seu estado mental. Um estado mental rico de recursos é a base para o sucesso. Um estado mental frágil e inadequado é a porta para o fracasso. O estado mental adequado para se negociar tem a ver com as respostas a algumas perguntas, entre elas as seguintes:

Você está disposto a pagar o preço pelo sucesso, ou acredita que pode receber alguma coisa sem empenho e determinação?

Você é capaz de lutar por aquilo que deseja, ou, diante de dificuldades, desiste e se propõe a alcançar objetivos mais modestos ou mesmo os mínimos aceitáveis? Tenha sempre presente que quem espera pouco alcança pouco.

Você pode conviver com o desconforto, tensão, ambiguidade, risco, incerteza e insegurança, ou só com o conforto, segurança e o familiar?

Identifique suas crenças pessoais. Existe um princípio que diz: “Quer você acredite que pode, quer você acredite que não pode, você está certo”. Assim, tenha muito cuidado com as suas crenças. Aqui vão algumas crenças que fazem a diferença:

Considere tudo uma oportunidade. Diante de qualquer situação ou dificuldades, podemos ter duas posturas opostas. Ameaça ou oportunidade. É a história de dois vendedores de calçados que foram pesquisar o mercado num país em que ninguém usava calçados. O primeiro concluiu que o mercado era ruim porque ninguém usava sapatos. O segundo, que era promissor, pois ninguém ainda usava sapatos.

Assuma responsabilidade pelas coisas que lhe acontecem. Só quem assume responsabilidade pelo que lhe acontece está no comando da nau da própria vida.

Os erros não representam fracasso, mas tão somente feedback negativo, isto é, uma informação que nos diz que alguma coisa que tentamos não deu certo. Os erros são uma boa fonte de aprendizado. Assim, aprenda com os erros. Preferencialmente dos outros. Existem duas dificuldades para se aprender com os erros. Por um lado, quando erramos, ou não admitimos e procuramos encontrar justificativas e mesmo arranjar outros culpados, ou então nos sentimos fracassados e diminuídos, e com isto não reagimos adequadamente à situação. Por outro lado, quando percebemos erros e insucessos de outros, ou achamos que estas coisas só vão acontecer com os outros e jamais conosco, ou então que são muito incompetentes, o que evidentemente não é o nosso caso. É – inclusive – por isto que acontecem tantos acidentes de carros.

Negociação é um processo, ou seja, um conjunto de etapas. Existem sete etapas em uma negociação. A primeira é a preparação. Muitas negociações são ganhas ou perdidas na qualidade da preparação. Mas, para preparar bem, temos que ver a situação pela nossa ótica e pela do outro negociador. Embora negociação não seja uma guerra, pode-se aplicar a frase de Sun Tzu: “Se você conhece a você e ao inimigo, não é preciso temer nenhum combate. Se você só conhece a você, para cada vitória haverá uma derrota. Se você não conhece nem a você nem ao inimigo, irá sucumbir em todos os combates”.

Certa vez, um ministro da Fazenda brasileiro foi negociar a dívida externa com James Baker III, então secretário do Tesouro americano. Foi mal preparado e, o que é pior de tudo, o pouco que foi preparado vazou. Quando começou a falar, o secretário americano, que, em virtude do vazamento, já conhecia a proposta, interrompeu: “Com esta proposição não dá nem para começar”. O ministro brasileiro, que não tinha nenhum plano contingencial, ficou sem ação e não pôde fazer nada além de se retirar, submetendo o Brasil a um tremendo vexame. Agora vem a ironia da história. O ministro brasileiro tinha algumas proposições interessantes, que mais tarde, com outro nome, foram adotadas. Assim, de nada adianta ter boas ideias e propostas se você não fizer bem o dever de casa, que é a preparação. Você não encontrará as formas de fazer suas ideias serem aceitas.

Existem dois princípios que devemos lembrar. São extremamente óbvios e, talvez por isto mesmo, esquecidos:

“Só acaba quando acabou”. Este princípio se aplica a duas situações. Primeiro: enquanto o acordo não estiver fechado, sempre se deve tentar.

Não se deve perder a esperança. Assim, se você estiver, por exemplo, negociando numa situação de venda, só considere que a venda foi perdida quando o cliente já recebeu a mercadoria ou serviço de outro concorrente. Segundo, é que enquanto o que ficou combinado no acordo não tiver sido cumprido, a negociação ainda não acabou. Este é um erro que muitos cometem: não acompanhar a implementação do que ficou acordado.

“Certo é o que dá certo”. Isto significa que numa negociação não existem fórmulas mágicas. É comum, nos treinamentos que realizamos, algum participante querer alguma fórmula que dê certo em qualquer contexto e situação. Isto não existe. O que o negociador deve é estar ligado aos seus objetivos e às respostas que recebe por suas ações e iniciativas. E se o que ele está fazendo para alcançar o seu objetivo não estiver dando certo, o que deve fazer é mudar. Para isto é importante ter repertório para fazer face às várias situações, bem como, conhecimento das estratégias e táticas de informação, tempo e poder.

Toda negociação é um processo de relacionamento entre pessoas. E todo relacionamento importa em comunicação. Assim, saber ouvir, perguntar e apresentar as próprias ideias de forma convincente é básico. Para isto, algumas sugestões:

- Saber ouvir é uma disciplina que precisa ser aprendida;
- Evite o “duólogo”, isto é, duas pessoas monologando, crentes de que estão dialogando. O “duólogo” acontece quando uma pessoa está falando e a outra nem entendeu bem o que é dito e já está pensando no que vai responder;
- Saiba perguntar. Pesquisas mostram que os bons negociadores sabem fazer perguntas relevantes e perguntam mais do que o dobro do que os negociadores comuns;
- Esteja atento às respostas. As respostas são os indicativos dos próximos passos que você deve dar;
- Procure primeiro compreender, depois se fazer compreender. Esta sugestão é bastante poderosa. Isto, além de gerar boa vontade, lhe permite conhecer muito das expectativas, desejos e necessidades da outra parte;
- Para apresentar bem uma ideia ou proposta é preciso que ela esteja de acordo com as necessidades, desejos e expectativas da pessoa com que está se negociando. Considere que uma coisa que pode causar um forte impacto numa pessoa pode não causar nenhum impacto ou mesmo irritar outra pessoa. Assim, se você é adepto do ditado “Faça aos outros aquilo que você quer que seja feito a você”, esqueça. Mude para: “Faça aos outros aquilo que eles querem que seja feito a eles”. E para isto é necessário descobrir, sondar, compreender;
- Adote os enfoques: contingencial e da equifinalidade. De acordo com o enfoque contingencial, cada caso é um caso e como tal deve ser entendido. Assim, o seu sucesso numa negociação no passado não é nenhuma garantia de sucesso no futuro. De acordo com o enfoque da equifinalidade, há várias formas de se alcançar um mesmo objetivo. Tenha sempre em mente que tudo o que você faz numa negociação é uma das múltiplas alternativas possíveis. Procure descobrir a alternativa ou caminho que traz os melhores benefícios;

- Separe as pessoas dos problemas. Isto quer dizer: não perca de vista seus objetivos, mesmo que existam problemas de relacionamento. É mais comum do que se pensa as pessoas se desviarem de seus objetivos em função de dificuldades de relacionamento. Converta ataques pessoais em ataques ao problema. Os conflitos de vontades, egos ou vaidades só fazem as pessoas perderem de vista os seus próprios interesses;
- Esteja atento a um conselho de Benjamin Disraeli: “A primeira coisa mais importante é saber lutar para obter ou manter uma vantagem. A segunda é saber quando abrir mão de uma vantagem”. Assim, tenha flexibilidade. Nesta mesma linha, vale lembrar da oração da sabedoria: “Senhor, dai-me força para mudar o que pode ser mudado. Paciência para aceitar o que não pode ser mudado. E sabedoria para distinguir uma coisa da outra”;
- Se for negociar em equipe, defina papéis e códigos de comunicação. Uma equipe bem ajustada é muito poderosa. Uma equipe mal preparada, um verdadeiro fracasso;
- Ao término de cada negociação, reflita sobre ela. Aprenda com a prática. Tenha sempre em mente a necessidade do desenvolvimento pessoal continuado.

* José Augusto Wanderley – Consultor em liderança e negociação e autor do livro *Negociação Total: Encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*. <www.jawanderlei.pro.br>. FONTE: Disponível em: <www.guiarh.com.br/p4.htm>. Acesso em: 18 jul. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 1

Caro(a) acadêmico(a), neste tópico você viu que:

Se você, acadêmico, estudou com afinco e compreendeu bem este tópico, certamente estará bem mais preparado para as suas próximas negociações, pois aqui falamos justamente do processo de negociação, desde a sua preparação até o fechamento ou ação final. A seguir, apresento um bom e simples resumo, que poderá ser reproduzido em letras pequenas para o verso de um cartão de visitas e ser colocado dentro de sua carteira, para ser lembrado cada vez que você estiver próxima a uma negociação.

- **Preparação:** busca de informações sobre o mercado, a empresa e, se possível, o outro negociador. Estabelecimento dos seus objetivos – mínimo desejável, máximo ideal.
- **Abertura:** criação de um clima favorável à negociação, apresentação dos objetivos.
- **Exploração:** descoberta das expectativas e necessidades da outra parte.
- **Clarificação:** esclarecimento de dúvidas reais ou potenciais.
- **Fechamento:** ação final, condução para o acordo.
- **Avaliação e Controle:** análise dos pontos altos e a melhora para uma próxima negociação. Definição e organização dos pontos acordados para que sejam cumpridos à risca.



Ao conduzir suas atividades de negociação, um gerente ou líder precisa saber montar, planejar estratégia e ideias práticas para dominar uma negociação. Tendo habilidades e sabendo utilizar técnicas básicas, ele conseguirá resolver conflitos, conduzir conversas difíceis e administrar bons acordos. É fundamental a um bom negociador entender o jogo, para que possa controlar melhor o que está acontecendo.

Desta forma, quando você estiver negociando com o seu cliente e ele lhe lança uma destas frases:

- Se você não baixar o seu preço em pelo menos 10%, vou ser forçado a comprar de seu concorrente.
- Para levar o nosso pedido você terá que abrir uma exceção na política de sua empresa.
- O seu concorrente tem a mesma coisa que você, que é uma boa qualidade e um bom atendimento.
- O preço vai ser o foco da nossa discussão.

Todas as vezes que você ouvir frases como esta, saiba que vai ter uma negociação difícil. A sua habilidade em negociar vai ser o fator principal para conseguir a venda e manter uma boa margem de lucros. Para você se sair bem, mediante tudo o que foi visto até aqui no nosso Caderno de Estudos, de que forma você iria agir numa situação igual a esta?

REUNIÕES - NEGOCIAÇÃO
À VISTA

1 INTRODUÇÃO

Em grande parte, nossas reuniões acabam sendo o palco de discussões que necessitam de um acordo. O inverso é verdadeiro, pois grande parte das negociações é acordada com antecedência, tendo a definição do dia, horário e pauta a seguir. Tudo isso pressupõe que uma atividade, na maioria das vezes, está totalmente ligada e dependente da outra. Tanto que dois autores citados neste estudo, Suzana Doblinski e Ken Langdon, incluem em seus livros de negociação informações importantíssimas sobre reuniões.

Em geral, uma reunião tem como objetivos aprofundar algum estudo ou assunto, esclarecer dúvidas e resolver problemas, planejar e tomar decisões. Todos esperam sair de uma reunião com a impressão de dever cumprido e tempo bem utilizado, justamente pela informação obtida, pelo amplo debate e cooperação experimentados.

Sabe-se ser bem comum participar de reuniões que não acabam bem ou que acabam sem de fato terem tido um fim. Explico: procure lembrar-se de reuniões em que você saiu com a sensação de tempo perdido, sem entender bem o motivo da própria ou, então, sem se definir nada.

Quando trabalho com gestão de tempo, costumo apontar as reuniões mal programadas, sem tempo para encerrar e sem uma programação de atividades e de responsabilidades ao final, como um dos maiores desperdiçadores de tempo nas organizações. Porque na prática em grande parte das vezes é assim que acontece, as pessoas se reúnem quase sempre sem as informações necessárias. Além disto, algumas pessoas falam mais do que outras, há diálogos paralelos, conversas cruzadas, cansando a todos sem efetivamente contribuir para algo, porque todos, por cansaço, acabam aceitando a solução que se apresenta, que nem sempre é a melhor.

Reuniões assim frustram a todos, deixando a impressão de que realmente não são necessárias. Paradigma criado, fica difícil não ir para uma reunião com este pensamento negativo, prejudicando uma ferramenta que certamente facilita as melhores decisões e envolve a todos.

Nesta unidade pretendemos, com dicas simples, ajudar o coordenador e até mesmo os participantes, a obter melhores resultados através de reuniões altamente produtivas.

2 OS VÁRIOS TIPOS DE REUNIÕES – NÃO SE ESTRESSE SEM NECESSIDADE

Segundo Doblinski (1997), há três razões principais para conduzirmos reuniões:

- Realizar um treinamento;
- Transmitir informações;
- Solucionar problemas.

Se formos esmiuçar mais as três razões acima, poderemos dizer que uma reunião acontece pelos seguintes motivos:

- **Vender** uma ideia, uma política ou um procedimento;
- **Oferecer** uma proposta, uma explicação ou uma interpretação;
- **Informar**, mantendo o grupo atualizado, aliviando ansiedades e tensões desnecessárias, provendo entendimento comum e igual a todos os participantes ou trocando informações e ouvindo um relatório;
- **Buscar sugestões e orientação** para um acordo satisfatório sobre novas ideias, sobre o surgimento de problemas e/ou como evitá-los para novas metas ou expansão de novos objetivos para as decisões administrativas;
- **Criar** espírito de equipe, atitudes sobre necessidades sociais básicas e senso de responsabilidade do pessoal;
- **Observar** cada participante através de discussão e descobrir mais acerca de cada indivíduo, através de suas atitudes, criatividade e habilidades.

Para cada um deles teremos um tipo de reunião e, conseqüentemente, uma estratégia de preparação. Em minha experiência, poderemos juntar as reuniões de treinamento e para transmitir informações num tipo de reunião, a que chamamos de INFORMATIVA. Desta forma, poderemos citar mais um tipo, que é a reunião que ocorre para se estudar uma situação, quando as partes tentam propor e elaborar soluções, a que chamamos de EXPLORATÓRIA. E, por fim, usando a experiência da autora Suzana Doblinski, a reunião que efetivamente soluciona os problemas, pois terá a participação de quem decide, a que chamamos de DELIBERATIVA. Com exceção da reunião informativa, todas as demais necessitarão de negociações.

REUNIÕES INFORMATIVAS

Para este tipo de reunião a preparação prévia é fundamental. Pense nos argumentos que usará ao informar determinada situação, principalmente se esta informação gerar desconforto nos participantes. Este tipo de reunião requer o passo a passo, como num treinamento, devendo haver a programação com uma introdução, onde haverá as apresentações de todos, caso alguém não se conheça, o acordo quanto ao formato da reunião – se pode haver interrupções durante ou depois da explanação (contrato), o tempo que levará, os objetivos, para somente aí começar a apresentação. Buscando atender a mentes distintas (público heterogêneo), com capacidade de absorção também distinta, vale apresentar o tema observando os aspectos técnicos, as questões que a informação soluciona e os benefícios a curto e médio prazo. Também buscando atender a públicos distintos, deve-se recorrer a mais de um recurso audiovisual. Os mais recomendados são:

- O projetor multimídia – com uma apresentação feita em *power point* – limpa e objetiva, contendo apenas os pontos principais e talvez algum filme que reforce seus argumentos;
- O *Flip-chart* - que reforçará suas palavras ao reproduzi-las com letras grandes e legíveis e que poderá ser deslocado para qualquer parte da sala;
- Materiais escritos – principalmente aqueles que o pessoal deverá levar consigo como reforço às informações transmitidas.

Nas reuniões informativas, principalmente as que têm o objetivo de treinar, também utilize o grupo através de dinâmicas e atividades que envolvam e façam as pessoas chegarem a suas conclusões pela participação e pelo próprio exemplo. Também use de exemplos reais, conte fatos para manter o grupo atento pelo maior tempo possível. Afinal, você não quer que haja confusões em função do não entendimento de alguma das informações transmitidas.

REUNIÕES EXPLORATÓRIAS

Este tipo de reunião requer do organizador a preparação de um convite contendo muitas informações e com uma boa antecedência, pois todos precisarão pesquisar antes e já levar algum material que possa contribuir na exploração.

Ao contrário da reunião informativa, não há necessidade da preparação de uma apresentação, pois o processo será bem mais participativo; as pessoas necessariamente deverão estar sentadas em círculo e o condutor deverá ter grande domínio de grupo a fim de servir como mediador, ao mesmo tempo em que rege a orquestra, permitindo que todos participem de forma igual e possam contribuir para um levantamento produtivo.

As reuniões exploratórias lembram muito a preparação para uma negociação, já que normalmente precedem uma reunião deliberativa, preparando as partes interessadas para defender suas propostas diante de quem decide. Fica evidente que se sairá destas reuniões com uma proposta, a mais apropriada, evidentemente. Então, certamente será necessário negociar, porque nesta exploração surgirá mais de uma proposta de solução.

REUNIÕES DELIBERATIVAS

Neste tipo de reunião confia-se ao grupo a autoridade necessária para decidir em relação ao conteúdo discutido. São os participantes que tomam a decisão. Neste tipo de reunião, quando ocorre um grande número de participantes, os resultados podem ser comprometidos, pois presume-se que haja uma intensa participação dos presentes. Quando o número de participantes for muito grande é recomendado que se faça grupos menores para que ocorra as discussões sobre os assuntos e pauta para posteriormente realizar-se uma plenária.

Nestas reuniões o espaço de fala do grupo é maior, havendo discussões e construções grupais acerca do tema, o que possibilita que todos opinem e participem das decisões. Deve-se estimular a participação de todos com certa intensidade, de forma a estimular o que está implícito no grupo, estimular a fala, incentivar o enfrentamento dos conflitos e o manejo das resistências, de todos entre si.

Pensado o melhor estilo de reunião, considere que você avançou um bom caminho, pois esta clareza lhe ajudará a preparar a melhor estratégia para coordená-la. Agora, independente do tipo de reunião, há cuidados universais para que tudo saia muito bem. Trataremos disto no item 4 deste tópico.

FIGURA 4 – NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL



FONTE: disponível em: <http://ogerente.com.br/rede/projetos/files/2010/02/reuniao-projetos-in.jpg&w>, acesso em: 31 out. 2011.

3 OS VÁRIOS COMPORTAMENTOS ADOTADOS NUMA REUNIÃO



Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo, para cada vitória conquistada você sofrerá também uma derrota. Se não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, você sucumbirá em todas as batalhas. Sun Tzu, em A arte da guerra.

Esta passagem do livro de Sun Tzu certamente define com clareza e objetividade o significado do conhecimento do seu oponente nas reuniões. No tópico 3 desta unidade descreveremos quatro características comportamentais existentes em todo o ser humano, com suas devidas predominâncias, como identificá-las e como agir para buscar seus objetivos, estabelecendo frequência com cada uma das características.

De qualquer forma, vou alçar mão neste momento de atitudes tomadas por participantes de reuniões que poderão ter relação direta com suas características comportamentais ou simplesmente fazerem parte de um teatro planejado com objetivos obscuros, muitas vezes nem tão nobres e que acabam contribuindo para a falta de produtividade.

Segundo Mucchielli (1980, p. 27), adotamos os seguintes comportamentos:

Síndrome do animal de múltiplas cabeças - caso em que cada um dirige a atenção em direções diferentes.

Ataques pessoais - quando as pessoas são atacadas em vez das ideias.

Problemas de tráfego - quando as pessoas sentem dificuldade de entrar na conversa e de conseguir uma oportunidade para participar.

Papéis e responsabilidades indefinidos - caso em que não há uma atribuição específica para cada membro. Quem está encarregado de fazer o quê?

Manipulação do grupo pelo líder - as reuniões endossam somente as decisões e os abusivos poderes do líder.

Sobrecarga de informações - é apresentada uma quantidade enorme de ideias e conceitos de uma só vez.

Repetição do círculo vicioso - quando uma ideia já apresentada volta à tona.

Abordagens, ganho parcial e tomada de decisões - casos em que há soluções parciais, concessões, polarização e pouco engajamento.

Objetivos e expectativas confusos - não se sabe por que foi marcada a reunião, qual o resultado a que se pretende chegar, o agendamento é obscuro e confuso.

Questões de poder não resolvidas - a reunião não decide nada, pois ninguém tem poder de decisão.

Problemas de fuga - caso em que há desvio da situação-problema, sem reconhecer que há alguma deficiência.

Negativismo geral e falta de estímulo - a tendência é de acomodação, sem procurar novos rumos ou soluções.

Problemas de comunicação - quando as pessoas não prestam atenção ou não entendem o que os outros estão dizendo.

Condições precárias de ambiente - não é possível ouvir ou ver, pois o lugar não é apropriado, etc.

Conflitos de personalidade - quando não há franqueza e confiança e sim tensão, racismo, modismo, etc.

TIPOS DE PARTICIPANTES EM REUNIÕES

Utilizando como base a experiência de 10 anos conduzindo seminários de planejamento de reuniões e o livro *Como Administrar Reuniões*, de Candido Teobaldo de Souza Andrade (2005, p. 69 a 85), apresento abaixo alguns tipos bem comuns de participantes em reuniões.

1 INTROVERTIVO

FIGURA 5 – INTROVERTIDO



FONTE: Disponível em: <oshodespierta.blogspot.com>. Acesso em: 31 out. 2011.

Permanece calado a maior parte do tempo, não fazendo críticas nem emitindo sua opinião. Fique atento, porque isto não significa que ele esteja desinteressado, simplesmente é tímido e não gosta muito de falar.

2 PESSIMISTA

FIGURA 6 - PESSIMISTA



FONTE: Disponível em: <blog-da-lora.blogspot.com>. Acesso em: 31 out. 2011.

Está sempre indignado e é negativo. Consequentemente, nada lhe agradará. Desta forma, discorda de tudo e de todos, bloqueando o progresso da reunião.

3 OTIMISTA

FIGURA 7 – OTIMISTA

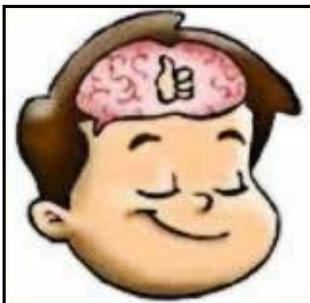


FONTE: Disponível em: <prosaserisos.blogspot.com>. Acesso em: 1 nov. 2011.

Busca sempre uma forma positiva de encarar os fatos, sempre encontra uma lição para as coisas que não deram certo, levanta a cabeça e tenta levar todos a refletir sobre este aprendizado e como pode ser evitado no futuro, desta forma reconduz para os objetivos da reunião.

4 PROFUNDO CONHECEDOR

FIGURA 8 – PROFUNDO CONHECEDOR



FONTE: Disponível em: <kytannaf.multiply.com>. Acesso em: 1 nov. 2011.

Passa a impressão e age como se soubesse tudo, como se já tivesse dado aquela sugestão várias vezes. Acaba monopolizando a palavra, sendo prolixo (falando demais e repetindo argumentos) e não conseguindo encerrar.

5 FALANTE

FIGURA 9 – FALANTE



FONTE: Disponível em: <simararodrigues.blogspot.com>. Acesso em: 1 nov. 2011.

Também prolixo, mas diferente do profundo conhecedor, pois não tem a intenção de mostrar-se superior, simplesmente não consegue ser objetivo, tanto que às vezes inicia conversas paralelas.

6 DISTRAÍDO

FIGURA 10 – DISTRAÍDO



FONTE: Disponível em: <umhomempensando.blogspot.com>. Acesso em: 1 nov. 2011.

Sempre comento que muitos estão presentes em treinamentos e reuniões apenas de corpo e não de alma, te olham, mas não te veem. Parecem estar longe, talvez por algum problema, sonhando ou voando em seus pensamentos.

7 IRÔNICO

FIGURA 11 - IRÔNICO



FONTE: Disponível em: <ironicosocial.com>. Acesso em: 1 nov. 2011.

Despreza opiniões alheias, ironiza comentários, principalmente aqueles que considera inferiores e sem criatividade. Para impor suas ideias, que normalmente é o seu objetivo principal, não se preocupa em diminuir a dos outros participantes.

8 DESINTERESSADO

FIGURA 12 – DESINTERESSADO



FONTE: Disponível em: <<http://blog.automatizando.com.br/2011/07/o-desafio-de-liderar-equipes-com.html>>. Acesso em: 1 nov. 2011.

Ao contrário do falante, que por vezes abre conversas paralelas, o desinteressado o faz para realmente tirar as pessoas do foco da reunião, tenta contagiar com seu desinteresse.

9 QUESTIONADOR

FIGURA 13 – QUESTIONADOR

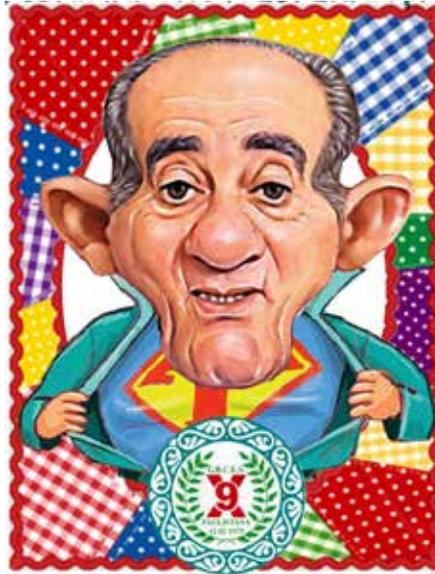


FONTE: Disponível em: <pt-br.facebook.com>. Acesso em: 1 nov. 2011.

Pergunta o tempo todo, pode ser para colocar em xeque o conhecimento do palestrante, por não ter gostado do coordenador da reunião, para medir poder, por curiosidade ou simplesmente porque também conhece o assunto e quer demonstrar isto a todos.

10 HUMORISTA

FIGURA 14 - HUMORISTA



FONTE: Disponível em: <videoinsano.com.br>. Acesso em: 1 nov. 2011.

Para tudo há uma piada; com seus trejeitos e tiradas criativas, arranca risos o tempo todo, podendo prejudicar a seriedade da reunião. Apesar disto, em alguns casos poderá aliviar as tensões.

11 APRESSADO

FIGURA 15 - APRESSADO



FONTE: Disponível em: <imagensdahora.com.br>. Acesso em: 1 nov. 2011.

Pede mais objetividade o tempo todo, desde o início da reunião, demonstra impaciência com pessoas menos objetivas, fazendo menção de levantar-se, olhando o relógio e criticando.

4 ORGANIZAÇÃO DA REUNIÃO

Primeiramente é necessário pensar no planejamento anterior à reunião, que deverá ser feito pela pessoa que deseja convidar ou convocar, pois percebeu a necessidade para tal. Segundo Mucchielli (1980), o planejamento prévio deverá contar com as seguintes etapas:

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE

O porquê da reunião, que fato ou problema trouxe à tona a necessidade de uma reunião. Quando trabalho gestão do tempo, costumo dizer que muitas reuniões se tornam motivo de chacota e desperdício justamente por terem motivos fúteis. Mas por que então as pessoas convocam reuniões? – Muitas vezes, por quererem adotar uma administração moderna e das boas relações, outras por terem medo de tomar a decisão a sós e se tornarem impopulares, por insegurança, etc.

Também costumo pedir para que todos, antes de marcar uma reunião, reflitam e se perguntem:

- Precisa de fato de uma reunião?
- Uma reunião é a melhor forma de resolver esta questão ou há algo tão eficiente quanto?

A resposta a estas perguntas ajudará o mentor da reunião a formar uma ideia mais clara da situação e do motivo pelo qual ele está convocando uma reunião e, talvez, fazê-lo reavaliar a necessidade.

4.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

O que o mentor da reunião espera como resultados?

Avalie esta pergunta sob dois aspectos, o primeiro refere-se a como o mentor pretende conduzir a reunião, que comportamentos ele espera obter durante a reunião, e o segundo, em função dos resultados desejados ao final da reunião.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES

É importante que o organizador da reunião tenha claro a quem diz respeito o assunto e de quem necessita informações, antes e durante a reunião. Desta forma, direcionará o convite para que não haja perda de tempo e nem pessoas deslocadas. Não tenha medo de deixar de lado alguém que não fará diferença em alguma reunião, nem que seja o único daquela área ou setor, simplesmente deixe claro o porquê de não estar convidando. Também poderá ser necessária a participação de alguém durante apenas uma parte da reunião, a fim de apresentar alguma informação crucial. Também aqui não tenha receio, pois a pessoa irá agradecer-lhe se for dispensada para continuar seus afazeres quando não for mais necessária sua presença.

4.4 DEFINIÇÃO DO TIPO DE REUNIÃO

Como já trabalhamos, há, em linhas gerais, três tipos de reunião, atente para a que mais tem relação com seus objetivos e prepare-a dentro das especificações apresentadas neste estudo.

4.5 PLANEJAMENTO

Há um método utilizado para planejamento estratégico, o antigo 5W e 1H, este método foi adaptado pelos grandes nomes da qualidade, entre eles Juran, dos versos de *I Keep Six Honest Serving-men* de Rudyard Kipling, que ganhou o Prêmio Nobel de Literatura em 1907, que poderemos adaptar para um *check list* eficiente de uma reunião. Hoje já houve um incremento com mais um H, ficando então 5W e 2H (inclui-se o *How much?* - Quanto custa?).

Formulário de planejamento para execução e controle de tarefas que atribui responsabilidades e determina as circunstâncias em que o trabalho deverá ser realizado, tem o nome 5W 1H, devido à primeira letra das seguintes palavras: What (o que), Who (quem), When (quando), Where (onde), Why (por quê), e da palavra iniciada com H – How (como). Na versão 2H, como já citado – How much (quanto custa), que não será necessária para o planejamento da reunião.

QUADRO 6 – QUADRO PARA PLANEJAMENTO DE REUNIÕES

O QUE	POR QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO
Reunião					
Organizar a agenda					
Convidar participantes e distribuir agenda					
Verificar a preparação do local					
Preparar assuntos					
Estudar o material prévio (leituras, agendas...)					
Bloquear a agenda					

FONTE: Adaptado de: <http://www.pupila2.com/administracao/files/File/osm13_5w2h.pdf>. Acesso em: 20 out. 2011.

Então vamos fazer uma adaptação para o planejamento de reuniões, utilizando a reunião informativa como exemplo, desta forma ficará mais ou menos assim:

QUADRO 7 – QUADRO EXEMPLO PARA PLANEJAMENTO DE REUNIÕES

QUE	POR QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	COMO
Reunião informativa	Objetivo Geral da reunião	Coordenador Apresentador Participantes	Data Horário Duração	Local	Preparação dos recursos audiovisuais e do <i>power point</i> – DNA – parte mais importante da mensagem
Organizar a agenda	Produtividade na reunião	Coordenador	5 dias antes		Baseado no objetivo
Enviar convite/pauta aos participantes	Viabilizar participação	Coordenador	Mínimo 4 dias antes	De seu posto de trabalho	Envio de <i>e-mail</i>
Verificar a preparação do local	Criar condições adequadas para a reunião	Coordenador e apresentador	Na véspera da reunião ou 1 hora antes	Local da reunião	<i>Check list</i> do material. Teste dos equipamentos.

Preparar assuntos	Apresentar com objetividade e clareza	Coordenador e Apresentador	10 dias antes da reunião	De seus postos de trabalho ou sala de reuniões	Definir o objetivo (decidir, informar, obter opinião...) Prever tempo e incluir na agenda. Prepara síntese, material, <i>power point</i> , estratégias para apresentação e persuasão.
Estudar o material (leituras, agendas)	Preparar-se para contribuir	Participantes	3 dias antes da reunião	Local de trabalho	Anotar dúvidas, pontos importantes, outras propostas
Bloquear a agenda	Não sofrer interrupções	Participantes	3 dias antes da reunião	Na sua agenda	

FONTE: Adaptado de: <http://www.pupila2.com/administracao/files/File/osm13_5w2h.pdf>. Acesso em: 20 out. 2011.

4.6 REVISAR TUDO

- Os recursos necessários à reunião já foram previamente reservados?
- A sala escolhida é a melhor para a minha estratégia e tipo de reunião?
- A sala está organizada?
- A apresentação está em ordem?
- Há material a ser entregue? Neste caso, já está fotocopiado ou enviado por *e-mail* com antecedência?
- Será preparado café? Já foi pedido? Água? Também já foi providenciada?

Não deixei nada sem conferir, preveja tudo se colocando no lugar de quem irá assisti-lo ou de quem estará sentado do outro lado da mesa.

Segundo Langdon (2009), é importante praticar o *role-play*, que é uma ferramenta poderosa na preparação das reuniões, principalmente quando envolver negociações. Para ele é extraordinário ensaiar uma questão no dia anterior, pois isto facilitará a argumentação numa reunião. Langdon ainda reforça que, ao preparar uma resposta na mente, a tendência é deixar pontos não resolvidos que você não tem certeza de como solucionar na vida real. Com o

role-play você é forçado a enfrentá-los e achar uma maneira realista de resolvê-los. Além disso, podem surgir questões no ensaio que você não levaria em conta de outra maneira. Peça a um amigo ou colega para representar a pessoa com quem vai negociar, para que você possa praticar a exposição de seu argumento. Dê-lhe o máximo de informação possível – quanto mais ele souber sobre seu oponente, mais fácil será representá-lo e mais realistas serão suas perguntas e reações. Lembre-se de que apenas o amigo que faz o papel de seu oponente está representando; você está sendo você mesmo e realizando seu trabalho.

Para Langdon (2009), um processo de *role-play* mais estruturado pode ajudá-lo a ensaiar uma negociação e, ao mesmo tempo, aperfeiçoar as suas – e as de outras pessoas de sua empresa – habilidades de fazer acordos.

COORDENAÇÃO DA REUNIÃO

Toda a preparação irá garantir que a reunião irá ocorrer conforme objetivos, no entanto, nada impede que durante a reunião algo ou alguém possa fazer com que todo o planejamento tenha de ser revisto para garantir produtividade. Por isso, vale trazer algumas dicas para o coordenador da reunião:

- Início da reunião:
 - Sempre inicie no horário programado, desta forma aqueles que costumam se atrasar terão de rever suas atitudes, do contrário poderão não ser mais necessários, além de não poderem questionar qualquer decisão que venha a ser tomada em sua ausência.
 - Evidente que você, o cobrador da presença pontual, deve chegar ao local com antecedência para testar os equipamentos, se necessário, organizar o ambiente, dar uma última revisada em suas estratégias e receber a todos individualmente e com entusiasmo.
- Na sequência, identifique se todos os participantes já se conhecem, do contrário, proceda com as apresentações da forma que julgar mais adequada.
- Defina as regras da reunião através de um contrato, não imponha nada, sempre negocie, a fim de evitar interrupções desnecessárias e conduzir a reunião com ordem. Tome cuidado para que ninguém monopolize a palavra; mesmo em reuniões que envolverem negociações puras, você ou alguém terá de ser o mediador.
- Ao menor sinal de desvio, por assuntos fora do contexto, por discussões que estão saindo do objetivo e entrando nas posições pessoais com mais emoção do que razão, lembre o combinado e os objetivos da pauta, recapitule o que

foi contratado no início, enfatize as conquistas atingidas até aquele momento e chame todos ao compromisso com a eficácia.

- Coordene, encaminhe, administre conflitos, controle o tempo. Cite exemplos, conte experiências, exponha com clareza e objetividade, enfim, você é o principal responsável pelo sucesso da reunião.
- Conduza ao fechamento, encaminhando as conclusões, certificando-se da adesão e comprometimento de todos, solicite a avaliação da reunião, revise tudo, agende o próximo encontro e agradeça com um aperto de mão individual.
- Documente tudo o que foi negociado, é importante que todos saibam de suas responsabilidades e do tempo que possuem para cumpri-las. Este documento será a memória de sua reunião, poderá ser um contrato, uma ata, um memorando, uma carta de intenções; seja qual for o caso, não deixe de fazê-lo.

PRODUTIVIDADE DURANTE A REUNIÃO

Sabe-se que as reuniões tomam grande tempo produtivo. Se você foi convidado para uma reunião, mesmo não sendo o coordenador, vale fazer a sua parte para que haja produtividade. Algumas dicas poderão ajudá-lo neste intento:

- Conheça com antecedência o que vai ser discutido, do contrário você não se preparará para o que vier e o prejudicado poderá ser você. Se o convite é obscuro, não constando detalhes sobre o que será discutido, vale descobrir em tempo.
- Exija o cumprimento dos horários da reunião, também cobre de todos objetividade, principalmente se a cada membro atrasado tiver de ser repetido o que já foi visto, prejudicando justamente aqueles que se preocuparam com o horário.
- Também cobre o cumprimento da agenda, pois se a todo o momento um assunto fora da pauta tomar tempo precioso, ao final o que interessa ficará sem a devida discussão.

Já abordamos na Unidade 1, tópico 2, a importância da comunicação para a negociação e todos os elementos que poderão facilitar as relações. A abordagem das reuniões apresentada nesta unidade ultrapassou a esfera das negociações, abordando aspectos técnicos que irão facilitar qualquer tipo de reunião. Pois bem, seguindo esta lógica, não custa nada reforçarmos alguns aspectos de comunicação orientados para as reuniões, que certamente contribuirão ainda mais para o processo de negociação.

- Se a reunião tiver caráter negocial, certifique-se de que sua equipe está coesa; discordar na frente dos negociadores do outro lado poderá enfraquecê-los. Tenha a estratégia e os papéis bem definidos.
- Trabalhe de fato em equipe. Assim que o papel de cada membro estiver claro, não haverá receio daquele que tem o poder de decisão final ser interrompido pelo membro linha-dura.
- Reforçando o que já vimos na Unidade 1, evite a utilização de frases incontestáveis, como, por exemplo: jamais concordaremos com a sua proposta. Utilize: fica difícil concordarmos com a sua proposta neste formato. Esta segunda forma deixa margem para que se chegue a algum acordo.
- Procure observar a linguagem corporal dos outros negociadores. Lembre-se de que agitação, olhar seguido para o relógio representam ansiedade, pressa para fechar um acordo. Este talvez seja o momento de apertar um pouco o cerco, tentando conseguir alguma concessão até ali negada. Ao mesmo tempo, mãos em frente à boca, olhar para cima e para o lado, caneta na boca, poderão demonstrar falta de confiança ou incerteza no que vai comunicar. Seja você convicto e passe confiança. Outro comportamento comum é o de desconforto quando algum negociador começa a colocar a mão na testa, chacoalhar as pernas, desviar o olhar. Neste momento e que a proposta é viável não tente sugar mais, se não, melhor abandonar, porque provavelmente o outro lado já chegou ao seu limite.
- De sua parte, procure manter o olhar fixo, a firmeza nas palavras, as mãos espalmadas, o corpo inclinado para frente, tudo isto passará convicção, fazendo com o que outro confie mais em seus argumentos.

Langdon (2009) cita, em seu livro *Você Sabe Conduzir uma Negociação?*, que devemos aprender a espelhar. Espelhamento é uma habilidade-chave da comunicação não verbal. O espelhamento de linguagem corporal se baseia no fato de que, subconscientemente, sentimos-nos mais à vontade com pessoas semelhantes a nós. Você pode espelhar a maioria das coisas:

- Postura: se a outra pessoa se senta com as costas retas, sente-se também. Se ela cruza as pernas, também cruze. Crie uma imagem espelhada, por exemplo, cruzando a perna esquerda quando alguém à sua frente cruzou a perna direita.
- Voz: preste atenção no tom e ritmo de voz da pessoa e tente responder da mesma maneira. A linguagem dela é concisa ou mais detalhada? Se, por exemplo, ela fizer uma pergunta longa, ficará à vontade com uma resposta detalhada.

- Disposição: sinta a disposição da pessoa, se está bem-humorada ou séria, por exemplo, e aja da mesma maneira.
- Vestuário: quando apropriado, procure se vestir de maneira tão formal ou casual quanto a outra pessoa.
- Gestos: espelhe o uso de gestos quando a outra pessoa fala.

5 CHEGANDO A UM ACORDO

A Unidade 2, tópico 1, aborda todo o processo de negociação, com uma série de dicas relacionadas ao fechamento. Quando as partes se sentirem confiantes com as informações recebidas, satisfeitas com as cláusulas do acordo, é provável que tudo ocorra bem a partir deste momento, então será a hora de concluir a reunião/negociação.

Mas, às vezes, apesar de todos os cuidados, ainda poderá haver algum desconforto de uma das partes e a reunião/negociação truncar. Nestes casos, tente, através de perguntas abertas, identificar o motivo deste desconforto.

LEITURA COMPLEMENTAR

ESTUDO DE CASO: ACHANDO AS PREOCUPAÇÕES REAIS

Diana, uma diretora de fusões e aquisições, estava tentando comprar um pequeno negócio que fora fundado por Takeshi. Sua primeira oferta foi recusada, assim como a segunda. Diana não conseguia entender porque ele rejeitou um preço considerado muito bom. Ela pediu à sua diretora-geral, Justine, que almoçasse com Takeshi. A diretora fez várias perguntas abertas e descobriu que ele estava muito preocupado com o que iria fazer depois que vendesse a empresa. Diana apresentou um pacote que comprava a empresa pelo preço original e convidava Takeshi a assumir o cargo de diretor-gerente em outra empresa do grupo, que ele aceitou de bom grado.

- Como ela se esforçou para compreender a posição do outro lado, Diana foi capaz de lidar com a verdadeira preocupação de Takeshi, em vez de supor que sua preocupação fosse o preço.
- Ao vincular duas questões separadas: preço (o objetivo dela) e a carreira de Takeshi (a preocupação dele), Diana foi capaz de apresentar um pacote satisfatório para ambos os lados.

O estudo de caso acima deixa clara a importância de identificar as verdadeiras razões da outra parte, perguntando e ouvindo muito. Também deixa clara que uma concessão que importa ao outro lado, para você poderá não ser tão penosa.



Procure sempre por concessões que possam conduzir a um bom acordo. O que é importante para você poderá não ser para a outra parte, e vice-versa. A negociação é um exercício contínuo de flexibilidade, aliada a grande sensibilidade.

RESUMO DO TÓPICO 2

Como já dito, as reuniões são a principal ferramenta na organização de negociações que necessitem de tempo, um espaço específico, confortável e isolado para ocorrerem. Por isto, neste tópico procuramos abordar a reunião sob este ângulo, mas também na sua utilização mais ampla, portanto, trabalhamos primeiramente os vários tipos de reunião, para que você possa preparar as estratégias com maior clareza e mais focado, objetivando o sucesso. São eles:

- Reunião informativa – passar alguma informação referente a modificação de políticas, implantação de processos ou projetos, gráficos de desempenho, dar treinamentos, etc.
- Reunião exploratória – normalmente antecedente à reunião deliberativa, quando ocorreram negociações sobre qual o melhor caminho a se seguir, porque certamente haverá a defesa e conseqüente venda de ideias, produtos ou serviços.
- Reunião deliberativa – aqui se decide tudo, se sai com a solução a ser implantada ou com o contrato assinado, então mais uma vez se negocia.
- Também neste tópico chamamos a atenção para os comportamentos adotados nas reuniões, sob dois ângulos, um mais científico, citando Mucchielli, e outro mais massificado, aproveitando minha experiência em consultoria.
- Na sequência, abordamos todo o planejamento da reunião, sugerindo um *check list* através de gráficos e ações pontuais, não deixando de dar atenção às atitudes e preocupações que o coordenador da reunião necessita durante a reunião.



Propomos aqui que você reflita sobre os comportamentos adotados durante as reuniões e escreva como, em sua concepção, se deveria lidar com eles a fim de não permitir que monopolizem ou venham a ameaçar o resultado esperado e necessário. Para facilitar esta autoatividade, reproduzimos os comportamentos adotados abaixo:

1 INTROVERTIVO

Permanece calado a maior parte do tempo, não fazendo críticas nem emitindo sua opinião. Fique atento, porque isto não significa que ele esteja desinteressado, simplesmente é tímido e não gosta muito de falar.

2 PESSIMISTA

Está sempre indignado e é negativo. Consequentemente, nada lhe agradará. Desta forma, discorda de tudo e de todos, bloqueando o progresso da reunião.

3 OTIMISTA

Busca sempre uma forma positiva de encarar os fatos, sempre encontra uma lição para as coisas que não deram certo, levanta a cabeça e tenta levar todos a refletir sobre este aprendizado e como pode ser evitado no futuro. Desta forma, reconduz para os objetivos da reunião.

4 PROFUNDO CONHECEDOR

Passa a impressão e age como se soubesse tudo, como se já tivesse dado aquela sugestão várias vezes. Acaba monopolizando a palavra, sendo prolixo (falando demais e repetindo argumentos) e não conseguindo encerrar.

5 FALANTE

Também prolixo, mas diferente do profundo conhecedor, pois não tem a intenção de mostrar-se superior, simplesmente não consegue ser objetivo, tanto que às vezes inicia conversas paralelas.

6 DISTRAÍDO

Sempre comento que muitos estão presentes em treinamentos e reuniões apenas de corpo e não de alma, te olham, mas não te veem. Parecem estar longe, talvez por algum problema, sonhando ou voando em seus pensamentos.

7 IRÔNICO

Despreza opiniões alheias, ironiza comentários, principalmente aqueles que considera inferiores e sem criatividade. Para impor suas ideias, que normalmente é o seu objetivo principal, não se preocupa em diminuir as dos outros participantes.

8 DESINTERESSADO

Ao contrário do falante, que por vezes abre conversas paralelas, o desinteressado o faz para realmente tirar as pessoas do foco da reunião, tenta contagiar com seu desinteresse.

9 QUESTIONADOR

Pergunta o tempo todo, pode ser para colocar em xeque o conhecimento do palestrante, por não ter gostado do coordenador da reunião, para medir poder, por curiosidade ou simplesmente porque também conhece o assunto e quer demonstrar isto a todos.

10 HUMORISTA

Para tudo há uma piada; com seus trejeitos e tiradas criativas, arranca risos o tempo todo, podendo prejudicar a seriedade da reunião. Apesar disto, em alguns casos poderá aliviar as tensões.

11 APRESSADO

Pede mais objetividade o tempo todo, desde o início da reunião, demonstra impaciência com pessoas menos objetivas, fazendo menção de levantar-se, olhando o relógio e criticando.

○ ESTABELECIMENTO DE FREQUÊNCIA

1 INTRODUÇÃO

Uma das estratégias mais avançadas quando se fala em vendas envolve a personalização do contato. Não se abordam mais técnicas prontas, porque pessoas são diferentes. Fica impossível acreditar que uma técnica única funcionará para características comportamentais, valores e aspectos comportamentais totalmente distintos. As novas gerações estão rechaçando convenções e histórias bonitas, estando preocupadas muito mais consigo mesmas e com a objetividade e atendimento técnico e imediato de suas necessidades. Por outro lado, pelas diferenças as pessoas tendem a respeitar comportamentos semelhantes aos seus, valores parecidos e preocupações convergentes. É aí que entra a capacidade do negociador interpretar sinais do seu oponente que identifiquem características e direcionar todos os seus esforços numa linguagem que atraia a atenção e se faça respeitar. Aí entra a tal da frequência.

Há muito tempo que se pesquisa a mente humana, e em todas essas pesquisas é possível perceber-se padrões semelhantes e distintos provocados por diferenças surgidas da genética e da criação do indivíduo. Atualmente, muitos professores renomados, profissionais do comportamento e profissionais de TI – Tecnologia da Informação vêm, em conjunto, desenvolvendo diagnósticos capazes de identificar a predominância cerebral para fins de desenvolvimento humano, seleção de profissionais e, nos últimos tempos, para melhoria das vendas, das negociações e do relacionamento com o cliente.

Será nesta linha que trabalharemos nesta unidade. Traremos testes adaptados de grandes autores e consultorias para que você faça seu diagnóstico, defina os pontos positivos e os pontos a melhorar para a negociação, bem como aprenda, através de algumas características visíveis, a identificar o outro negociador e a adotar posturas e linguagem que possam atrair a atenção dele e conseguir a abertura para uma excelente negociação.

2 CONHECENDO OS VÁRIOS TIPOS DE NEGOCIADORES

Antes de tudo, apresentaremos um pouco da história que está por detrás do teste que apresentaremos na sequência. Usaremos como base a teoria DISC, que parece a mãe de todas as demais teorias e de todos os diagnósticos que surgiram com nomes distintos ao longo do tempo.

Uma empresa que foi parceira de minha consultoria, chamada *Thomas International*, no Brasil com sede em São Paulo, utiliza a ferramenta, principalmente para o que os executivos chamam de *Assessment*, termo que significa avaliação, ou seja, análise para seleção de cargos estratégicos ou para desenvolvimento de carreiras. Cada consultoria desenvolve um nome específico para suas análises, mas, como já foi citado, a base é sempre a mesma. A *Thomas International* utiliza PPA – *Personal Profile Analysis*, na tradução literal significa Análise de Perfil Pessoal. É através do *site* desta empresa que iremos apresentar o conceito de forma bem objetiva.

A Teoria por trás do PPA

DISC - A Teoria do Comportamento Humano do Dr. Marston

FIGURA 16 – DR. MARSTON



FONTE: Disponível em: <<http://www.thomasinternational.net/Portals/2/NewSkin/Images/MarstonPortrait.jpg>>. Acesso em: 6 dez. 2012.

O PPA, ou Análise de Perfil Pessoal, foi originado primeiramente a partir dos artigos de Marston (1928, 1931), que postulou a teoria do comportamento humano como função resultante de duas dimensões bipolares, uma externa e outra interna.

Essas duas dimensões proveram a matriz com a qual se define o padrão típico de interação de um indivíduo, por meio de quatro características: Dominância, Indução, Submissão, Conformação (DISC). A teoria de Marston pretendia ilustrar que a maioria das pessoas é capaz de demonstrar esses quatro padrões em momentos diferentes. Entretanto, também se presumiu que é possível que um indivíduo desenvolva, por meio de aprendizagem e reforço, um estilo de vida que enfatize mais determinados aspectos comportamentais e menos outros. Pesquisas realizadas mais tarde, em meados dos anos 50, confirmaram a proposta de que o comportamento humano pode ser mensurado por meio de dois eixos/ quatro dimensões, conforme sugerido por Marston. Entre os estudiosos da teoria estão Gordon (1953), Denton (1954), LaForge (1955) e Clarke (1956).

D. Hendrickson - Applying DC in the Work Place

Hendrickson - Aplicação do PPA ao ambiente de trabalho

FIGURA 17 – DR. THOMAS HENDRICKSON



FONTE: Disponível em: <<http://www.thomasinternational.net/Portals/2/NewSkin/Images/hend.JPG>>. Acesso em: 6 dez. 2012.

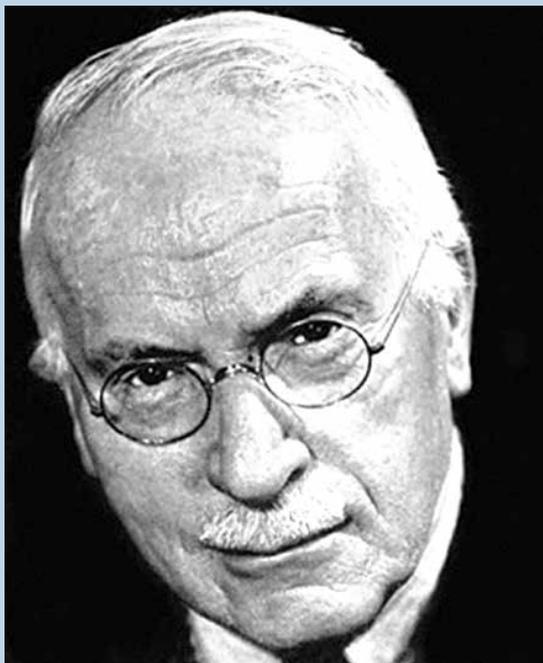
No final dos anos 50 e início dos anos 60, o Dr. Thomas Hendrickson, da Hendrickson e Associados, levou as conclusões de Marston mais além, produzindo a Análise de Perfil Pessoal para o local de trabalho. Desde então, o PPA da Thomas tem passado por testes rigorosos de consistência e validade. Estudos feitos no Reino Unido compararam o PPA com outras avaliações, tais como 16PF e OPQ, e descobriu-se que ele é bastante consistente ao identificar características similares em candidatos testados repetidamente.

O PPA da Thomas é um instrumento a ser respondido de forma intuitiva. O indivíduo responde às questões com referência em si mesmo, provendo informações de grande importância para empresas que necessitam tomar decisões quanto ao seu pessoal. O PPA determina como as pessoas reagem em situações de trabalho, sejam amigáveis ou desafiadoras, revelando se a reação padrão é ativa ou passiva.

Trata-se de uma avaliação autoaplicável, contendo uma lista de 24 séries com quatro adjetivos. Os candidatos obrigatoriamente escolhem um que melhor os descreve, e outro que menos os descreve. As palavras escolhidas nos primeiros experimentos de Hendrickson se basearam no trabalho definitivo de Marston, e apresentaram a mesma validade aparente das quatro dimensões originais do DISC.

A influência de Carl Jung no PPA

FIGURA 18 – DR. CARL GUSTAV JUNG



FONTE: Disponível em: <<http://2.bp.blogspot.com/-UUw0KH93Giw/T8AQ-YScWXI/AAAAAAAAIY8/ueuS5gZQihA/s640/jung.jpg>>. 6 dez. 2012.

O PPA da Thomas, além de ser baseado primeiramente na teoria de Marston, também é derivada da contribuição do Dr. Carl Gustav Jung, 1921. O trabalho de Jung presume que há três pares de funções expressadas de forma diferente em cada indivíduo: extroversão-introversão, percepção-intuição, pensamento-sentimento. Em cada caso, a pessoa demonstra a preferência por uma das duas possibilidades. Isso resulta em oito possíveis combinações ou tipos. O sistema de Marston está em total harmonia matemática com os trabalhos de Jung.

FONTE: Adaptado de: <<http://www.thomasinternational.net/7/TeoriadoPPA.aspx>>. Acesso em: 11.08.2011.

Como trazido pelo texto acima, nossa mente é dividida em quatro quadrantes.

O primeiro quadrante é o D – Dominância, corresponde ao lado frontal esquerdo, significando o controle mediante as regras e não ao poder de persuasão, tratando-se de um perfil mais inflexível e autocrático. Em nossa adaptação iremos chamá-lo de AUTOCRATA.

O segundo quadrante é o I – Influência, corresponde ao lado frontal direito, tratando-se de um perfil que atinge seus objetivos através da boa comunicação, influenciando pela capacidade de motivar. Adotaremos em nosso teste o nome de PERSUASIVO.

O terceiro quadrante é o S – em inglês *Steadiness* – Estabilidade, lado basal direito. Comparativamente, trata-se do perfil mais preocupado com o bem-estar, sendo um excelente mediador, já que tem o poder da comunicação, mas tende a abrir mão em nome das boas relações. Em nossa adaptação chamaremos de MEDIADOR.

O quarto e último quadrante é o C – Conformidade, lado basal esquerdo, mais ligado a números. Esta dominância mental é extremamente analítica e aprecia as regras e normas. Tem grande facilidade com as ciências exatas. Também é identificado como analítico, por abrir mão das coisas a fim de não participar das dinâmicas interpessoais que envolvem as discussões, é mais introvertido. Em nossa adaptação chamaremos este perfil de ANALÍTICO.

CONHECENDO OS VÁRIOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Um dos fatores determinantes do sucesso em uma negociação é o conhecimento que temos a respeito dos vários **estilos de negociantes** e como eles **geralmente conduzem o processo**, pois desta forma saberemos como interagir em cada situação que enfrentarmos.

Por certo, já acompanhamos negociações em que percebemos erros simples. Pequenas coisas que certamente teríamos feito de forma diferente se estivéssemos à frente na negociação.

Mas, será que teríamos feito realmente diferente?

A posição de observador é bem mais confortável, aliás, a capacidade de ver-se na própria negociação, quando se é racional o suficiente, contribui na autoanálise em tempo real e possibilita a correção de rumos. Além dessa capacidade instantânea de autoanálise, se identificarmos o estilo do oponente e soubermos quais os nossos pontos fortes, estaremos a um passo da melhor negociação.

Uma tendência do ser humano é sempre pegar o referencial do outro para exemplificar casos de insucesso em qualquer tipo de atividade. Por isso julgo importante que comecemos olhando para nós mesmos, buscando identificar o nosso perfil, o nosso estilo de negociação predominante, pois se não for o mais adequado, poderemos trabalhar para melhorá-lo.

À medida que negociamos com as outras pessoas, respeitando as características do seu estilo, certamente teremos maior possibilidade de êxito. Mas, como falamos anteriormente, o primeiro passo na teoria de estilos é a identificação do nosso próprio estilo. Para isto é importante a visão das outras pessoas a nosso respeito.

Abaixo apresentamos dois questionários, os quais pedimos que você preencha com muita sinceridade, sempre escolhendo uma opção por linha, sem deixar nenhuma linha sem preencher. Atenção: procure não confundir as suas características com o que considera ideal, afinal, o resultado desta pequena autoanálise só interessa a você e só será possível se desenvolver a partir de uma visão realista de você mesmo.

ANÁLISE 1

A seguir estão listadas várias características de dois estilos de comportamento - **PREDOMINANTE E COMPLACENTE**. Em cada linha existem duas características, escolha apenas uma característica por linha.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO

QUADRO 8 – ANÁLISE 1 – CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO

PREDOMINANTE		COMPLACENTE
Toma iniciativa		Espera a solicitação
Dinâmico		Quieto
Rápido na comunicação		Ponderado ao comunicar
Desestimulante		Estimulante
Direto		Sutil
Afirma		Pergunta
Confiante		Vacilante

Proativo (antecipa)			Reativo (reage aos fatos)
Toma decisões rapidamente			Analisa para decidir
Quer para ontem (impaciente)			Espera a hora certa (paciente)

FONTE: Adaptado de: Junqueira (2003, p. 50)

TOTAL COLUNA DIREITA _____

HORIZONTAL

ANÁLISE 2

Abaixo estão listadas várias características de dois tipos de comportamento - **DESCONTRAÍDO E FORMAL**. Em cada linha existem duas características separadamente, escolha apenas uma característica por linha.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO

QUADRO 9 – ANÁLISE 2 – CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO

DESCONTRAÍDO			FORMAL
Espontâneo			Controlado
Impulsivo			Disciplinado
Transparente (sentimentalista)			Racional
Extrovertido			Introvertido
De fácil acesso (aberto)			Inacessível (fechado)
Preocupado com as pessoas			Preocupado com os resultados
Caloroso			Impassível
Visualiza o todo			Detalhista
Improvisa e cria			Organiza e segue à risca
Aproxima-se das pessoas			Mantém distância das pessoas

FONTE: Adaptado de: Junqueira (2003, p. 50)

TOTAL COLUNA ESQUERDA _____

VERTICAL

Agora, assinale com um X no gráfico, na horizontal, a soma do questionário 1, e na vertical a soma do questionário 2. O próximo passo será traçar duas linhas retas, a partir dos dois resultados que irão se encontrar num dos quadrados, trazendo o seu perfil predominante. Se um dos resultados for 5, atenção ao outro resultado, para que seja efetivamente na horizontal ou na vertical, desta forma será somente uma linha partindo do centro do gráfico.

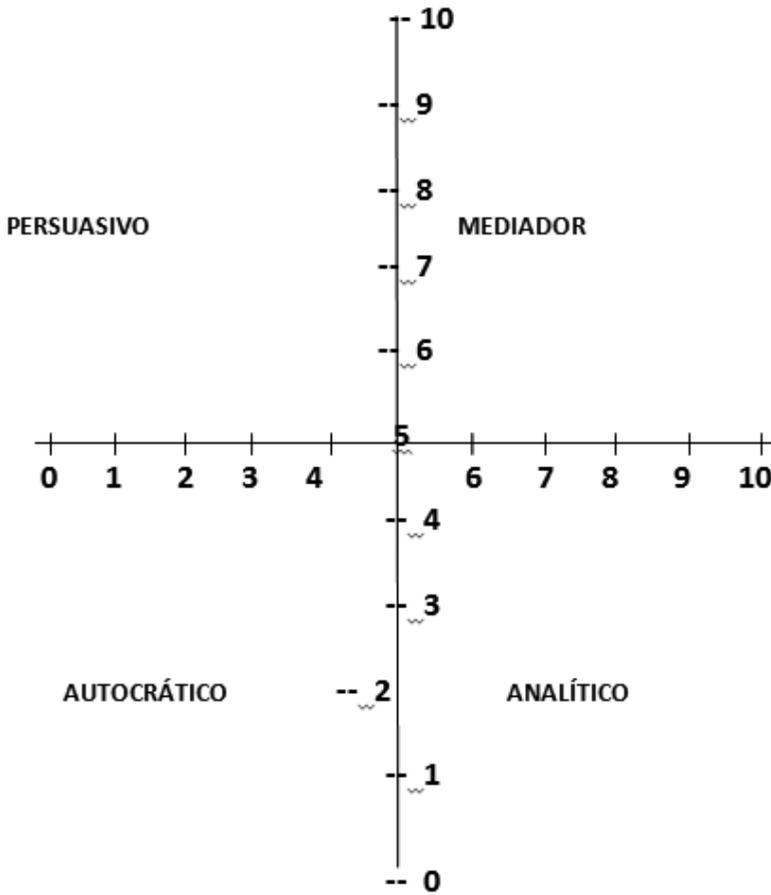


FIGURA 19 – REFERÊNCIA AOS QUATRO QUADRANTES DA MENTE

DESCONTRAÍDO

10

<p>PERSUASIVO VOLTADO PARA: Ideias, que fluem da mente velozmente para a boca. CONFIANÇA OBTIDA PELA: Clareza na comunicação. PODE PASSAR: incredibilidade.</p>		<p>MEDIADOR VOLTADO PARA: Relacionamentos, grande preocupação com os sentimentos das pessoas. CONFIANÇA OBTIDA PELA: Receptividade e educação. PODE PASSAR: incoerência.</p>	
<p>Poderá ser visto como:</p>		<p>Poderá ser visto como:</p>	
<p>Criativo: Empreendedor, entusiasmado, estimulante, persuasivo.</p>	<p>Raso: Belas e vazias palavras, impulsivo, inconstante, difícil de crer.</p>	<p>Agradável, compreensivo, colaborativo, ouvinte.</p>	<p>Dissimula, evita conflito, manipulável, ineficiente.</p>

Para obter adesão: Usa habilidades sociais e ideias novas, persuade.	Sob pressão: Fala alto e rápido, agita-se e explode.	Para obter adesão: Faz amizades, trabalha com a equipe, busca o consenso.	Sob pressão: Finge concordar, não se manifesta.
Aprecia: Ser elogiado publicamente, ser reconhecido por muitos.	Necessita aprender: Autodisciplina e moderação	Aprecia: Receber atenção e ser aceito.	Necessita aprender: Maior determinação e fixar metas.

0 PREDOMINANTE

5

COMPLACENTE 10

AUTOCRATA VOLTADO PARA: Resultados, “doa a quem doer”. CONFIANÇA OBTIDA PELA: Coerência, persiste em suas ideias. PODE PASSAR: Arrogância e inflexibilidade.		ANALÍTICO VOLTADO PARA: Processos. CONFIANÇA OBTIDA PELA: Credibilidade. PODE PASSAR: menor clareza, por ser mais introvertido.	
Poderá ser visto como:		Poderá ser visto como:	
Decidido, eficiente, objetivo, corre e assume riscos.	Exigente, crítico, impaciente, indiferente, ditador.	Sério, organizado, paciente, cuidadoso, controlado.	Indeciso, meticuloso, teimoso, perfeccionista, procrastinador.
Para conseguir adesão: Confia na eficiência, no cumprimento de cronogramas.	Sob pressão: Ameaça e impõe.	Para conseguir adesão: Pesquisa a fundo, mostra dados e fatos, é um especialista.	Sob pressão: Fica calado, evitando a dinâmica interpessoal das discussões.
Aprecia: Resultados e atingimento de metas.	Necessita aprender: Ouvir mais e ser mais humilde.	Aprecia: Segurança, maior garantia.	Necessita aprender: Tomar decisões mais rápidas, arriscar mais.

0

FORMAL

FONTE: Adaptado de: Junqueira (2003, p. 50)

Baseado do quadro acima, teceremos comentários que clarificarão algumas dúvidas que sempre surgem. Faremos estes comentários em tópicos, sem necessariamente abordarmos uma ordem e, sim, pensando em realmente elucidar todos os pontos de interrogação que a sua mente poderá ter:

- Todos os extremos merecem maior atenção, pois tudo o que é radical não é muito condizente com a flexibilidade necessária a uma boa negociação;
- Muito próximo ao número 10 na vertical significa que a pessoa é descontraída demais, confiando demais em sua alegre e leve comunicação e raramente se preparando para algo;
- Muito próximo ao 0 na vertical significa que a pessoa é muito rígida, não conseguindo relaxar em nenhuma circunstância; além disto, é inflexível, demorando demasiadamente em detalhes que não resolverão nada;
- Muito próximo ao 0 na horizontal demonstra uma pessoa com um comportamento dominante, ou pelo discurso, esquecendo-se de escutar os outros (PERSUASIVO), ou pela hierarquia, se posicionando na condição de poder e não querendo escutar os outros (AUTOCRATA);
- Muito próximo ao 10 na horizontal demonstra um perfil que abre muito mão de suas crenças, ou por querer manter as boas relações, tendo a amizade antes dos negócios (MEDIADOR), ou por não se sentir bem em discussões que envolvam a dinâmica interpessoal, sendo mais introspectivo e preferindo a troca de documentos;
- Então fica evidente que a média em cada um dos quadrantes sempre evidenciará um perfil mais ponderado;
- Ao contrário de outros testes, o ideal não está no 5. Se o seu resultado pender para dois 5, é provável que você esteja em alguma transição em sua vida, confundindo em algumas questões o real (como você de fato é), com o ideal (como as pessoas ou o cargo esperam que você seja). Este perfil tenderá a ser mediano em tudo o que fizer, caso não se enquadre na questão de transição abordada na frase anterior;
- O perfil ideal para a área de negociação é o PERSUASIVO, pois reúne elementos necessários para a dinâmica que envolve a negociação, como capacidade de influência, de comunicação e grande flexibilidade. É claro que este perfil precisará também melhorar alguns aspectos, tais como: planejamento e organização, principalmente gestão do tempo;
- Se o seu perfil não for este, você poderá melhorar sua capacidade de negociar se:
 - MEDIADOR: for mais firme em suas negociações, pensando mais no negócio (objetivos a serem atingidos) do que na amizade. Também precisa se preocupar mais com planejamento e organização. Precisar buscar maior objetividade. Este é o segundo melhor perfil;
 - ANALÍTICO: comunicar melhor, aprender que pessoas são diferentes, e justamente por isto é maravilhoso lidar com comportamentos distintos. Importante reforçar que este perfil é excelente no preparo das negociações, sendo o melhor apoio para o perfil PERSUASIVO;

- **AUTOCRATA:** começar a se preocupar com os interesses do outro negociador, exercitando a flexibilidade; além disto, deverá ter mais paciência e entender que sua verdade não é a única que vale;
- Importante comentar que o fato de você, acadêmico, ter seu perfil diferente do **PERSUASIVO** não inviabiliza sua participação em negociações, desde que siga as orientações trazidas neste estudo. Mesmo assim, cada perfil tem o seu lugar no mercado de trabalho, podendo atuar onde suas habilidades serão plenamente aproveitadas.

2.1 APRENDENDO A LIDAR COM CADA ESTILO

PERSUASIVO

Trata-se do perfil com conhecimento mais amplo e genérico, costuma ter interesse eclético, interessando-se e lendo sobre todos os assuntos possíveis no tempo que ainda lhe resta. Pela sua capacidade abrangente e multidisciplinar, advinda da grande flexibilidade, aproveita qualquer momento livre para atualizar-se: no carro aguardando alguém, no dentista, no médico, etc. Está sempre olhando para o futuro, pensando em como poderá aproveitar as oportunidades, que preparo precisará possuir.

Prefere vestir-se de maneira mais informal, sempre atento à moda, dificilmente será visto como conservador ou tradicional. Esta sua informalidade poderá ser transferida para os negócios, por isto deverá ter cuidado redobrado na investigação do perfil do outro negociador, para que saiba o que vestir e que atitudes tomar quando se deparar com um perfil mais conservador. Por ser flexível, não terá dificuldade em se adaptar, desde que pesquise muito bem antes, sendo justamente aí que reside seu maior problema. Por confiar demais em sua comunicação, poderá negligenciar a organização necessária para estabelecer uma relação de confiança com a outra parte, que necessariamente não terá o mesmo perfil que ele. Uma característica-chave para definir este perfil – **VISÃO**. Sem dúvida, trata-se de um visionário.

COMO LIDAR COM ESTE PERFIL?

Considerando seu conhecimento genérico, vale estar a par dos últimos acontecimentos pelo mundo, certamente ele comentará alguma coisa relacionada ao presente e apreciará que você também tenha informações sobre, do contrário você terá um ponto a menos com o **PERSUASIVO**. Como ele gosta muito de falar, preparar-se com perguntas abertas e inteligentes, exercitando muito sua habilidade em ouvir, certamente contará pontos e dará subsídios para propor uma proposta baseada no que ouviu e não no que imagina que ele deseje ou necessite.

Com este comportamento você ganhará pontos. Se o persuasivo confiar em você, apreciar suas atitudes, certamente abrirá mais do que foi pedido. Desta forma, você terá muitas informações importantes para seus argumentos. Mas não esqueça: após a apresentação da proposta, ele irá exercitar sua capacidade de influenciar, usando argumentos para conseguir alguma vantagem, que poderá

ser financeira, mas também de benefícios relacionados a status. Valorizá-lo de alguma forma também contará pontos. Exemplos:

- Convidá-lo a participar de uma entrevista para o jornal de sua empresa;
- Convidá-lo para um almoço com seu diretor;
- Entregar algum brinde personalizado e de bom gosto, enfatizando ser especial e que só é entregue para clientes especiais;
- Convidá-lo para algum desfile ou coquetel de lançamento de um novo produto, etc.

Como é possível perceber, este perfil valorizará ter influenciado você a rever algum ponto da negociação graças, justamente, à sua capacidade de persuadir.

Segundo Junqueira (1988), que chama este perfil de CATALISADOR, ao negociar com este tipo de perfil dê ênfase à inovação, à criatividade, à exclusividade e a grandes projetos. Como ele gosta de se sentir único, especial, projetos ou negociações que deem esta impressão ou destaque serão vistos com bons olhos. Não é necessário explorar detalhes e sim trazer soluções e os destaques inerentes à sua decisão. Como este perfil é pouco organizado, procure ter a preocupação de escrever tudo o que for acertado.

Este perfil também ficará encantado com um elogio bem formado, baseado em suas atitudes, em sua capacidade de comunicação, em algum produto que ele adquiriu e fez questão de mostrar para você. Não economize em elogios, desde que gratuitos e inteligentes.

MEDIADOR

Trata-se de um perfil extremamente receptivo e preocupado com a recepção, o conforto e o bem-estar do outro negociador. Receberá muito bem, independente do teor da negociação. Tenderá a conversar num ambiente mais confortável e não em mesas e cadeiras em que fiquem frente a frente.

Também demorará mais nas preliminares, conversando sobre amenidades, perguntando, caso não conheça a outra parte, sobre questões pessoais a fim de entender os valores do outro, para que possa confiar mais nele.

É um perfil bastante informal, e usará da relação para tentar negociar. Ele preferirá usar “- me dá uma força” ou “- em nome do bom senso e da boa relação que está surgindo, repense sua posição”, ao invés de utilizar argumentos pontuais e objetivos. Quando consegue bons resultados, certamente são em função de o outro lado ter um perfil parecido com o seu, do contrário tenderá a abrir mão ou fechará quando ainda havia possibilidade de melhorar a proposta.

COMO LIDAR COM ESTE PERFIL?

Uma palavra-chave com este perfil certamente é PACIÊNCIA. Se você é mais objetivo, acha que não há tempo para conversas que considera desnecessárias, convém repensar suas características ou então enviar outro para negociar em seu lugar.

Segundo Junqueira (1988), para lidar muito bem com este perfil – denominado por ele como APOIADOR – é necessário tratar a negociação com ênfase na harmonia do trabalho em equipe, explorando os benefícios sociais decorrentes das decisões que serão tomadas. Com este perfil também se deve ter a preocupação com escrever tudo o que foi definido e tomar a frente dos aspectos relacionados à organização e planejamento.

Vale marcar a negociação sempre num final de jornada em que você não tenha nenhum compromisso na sequência, por exemplo, final da manhã ou final da tarde. Desta forma, o ritmo será determinado pelo mediador, sendo que se ele tiver algum compromisso, ditará o ritmo.

Certa vez, em São Paulo, acompanhando um representante comercial, em análise de desempenho e mercado, fomos visitar uma loja de shopping especialista em presentes para recém-casados, na maioria personalizados. Os clientes vêm e escolhem uma cesta que poderá ser composta de toalhas com nomes bordados e outros mimos bem interessantes para quem está casando.

O representante já era conhecido da proprietária, porém ela não conhecia a mim, por isto começou uma conversa perguntando de minha situação conjugal, se tinha filhos, para que time eu torcia etc. Ao saber sobre meu time do coração, comentou que iria me dar de presente uma toalha de banho com o símbolo bordado e que não demoraria muito para ficar pronta. Tentei recusar sem sucesso. Enquanto isto, levou-me até à parte superior da loja, para que eu conhecesse o seu estoque, e me apresentou para todas as suas funcionárias.

Um bom tempo depois, com a toalha ainda sendo bordada, o representante perguntou se poderia começar a fazer o pedido. Ela olhou para mim e perguntou se eu gostava de doces. Com minha resposta afirmativa, nos convidou para um café no piso superior, onde havia uma cafeteria com tortas e bolos excelentes. Convidou o representante e seu bloco de pedidos. Lá, conversando e comendo uma torta de chocolate das melhores que já comi, ela finalmente começou a fazer o pedido.

Dá para imaginar o tempo que ficamos lá. Ela precisava me conhecer e mostrar sua preocupação com o meu bem-estar, e só depois de confiar em mim, abriu para o representante efetuar o pedido e sem estar à frente de seu estoque, na confiança mesmo.

Ao sairmos de lá, perguntei ao representante se sempre marcava no meio do expediente, enfatizando que após este cliente não poderia ser marcada outra visita, para acabar não furando. Trata-se de um exemplo claro do perfil Mediador. A toalha veio muito bem embalada, com alguns sachês e sabonetes. Tenho até hoje, também com aquele símbolo maravilhoso, uso sempre que está limpa.

Comecei falando da paciência necessária. Também valem o bom senso, a boa educação e a simpatia. Se você pressioná-lo, dificilmente fechará o negócio.

ANALÍTICO

Este perfil é totalmente o inverso do Persuasivo. Enquanto um confia no seu discurso, o outro confia em números e estudos profundos realizados. Portanto, este perfil é o mais planejador, não deixando escapar nada em sua preparação. Evidente que, por suas características de introversão, dificilmente conduzirá uma negociação, ficando sempre como um excelente apoio ao negociador de campo. É um excelente técnico. Portanto, negociações que requeiram orientações técnicas, apresentações prolongadas e de assuntos minuciosos, que necessitem examinar contratos longos e detalhados, etc., certamente serão bem conduzidas pelo Analítico. Este perfil também será um bom comprador, principalmente compras técnicas, desde que ele possa pedir e ser atendido.

Trata-se de um perfil detalhista, sério, formal, que certamente dará mais atenção ao erro no seu portfólio ou proposta, do que no que você está dizendo. Dificilmente este perfil altera a voz, também costuma articular as palavras calmamente e, como já comentado, gosta muito de entrar em detalhes técnicos.

COMO LIDAR COM ESTE PERFIL?

Bom, como se trata de alguém organizado, vá muito bem preparado. Não deixe de levar nenhuma informação, tenha cartão de visita, fôlderes, pesquisas, recomendações empresariais e pessoais.

Não invada nenhum espaço, se perceber que a pessoa é bem organizada e formal, haja da mesma forma, não invadindo nenhum espaço sem ser autorizado. Evite excessos e muita euforia, busque, com respeito, a objetividade, passando logo as informações solicitadas.

Se você quer obter a confiança, além de paciência, procure estabelecer uma linha de confiança baseada justamente na amplitude de informações, já que ele é bastante inseguro quando o risco envolvido na negociação for grande.

Para Junqueira (1988), deve-se dar ênfase às informações, dados e à perfeição, preocupando-se com os mínimos detalhes, já que ele sentirá maior segurança à medida que tiver mais informações consistentes. Do contrário, este perfil, também chamado de ANALÍTICO por Junqueira, tenderá a adiar suas decisões, abrindo a possibilidade, no caso de uma venda, por exemplo, do seu concorrente entrar no negócio e levar a venda.

AUTOCRATA

Apesar de não parecer, em função dos novos sistemas de gestão, entre eles liderança transformadora, liderança servidora, etc., este perfil ainda é muito comum no Brasil.

Como já ilustrado anteriormente, trata-se de um perfil focado para resultados independente dos meios, ou seja, independente das questões pessoais, independente da quantidade a se trabalhar, as pessoas deverão apresentar resultados no tempo devido, sem desculpas.

Numa cultura também autocrática, tenderá a buscar o fechamento em suas negociações sempre buscando o ganho para si, não se importando se o outro lado também terá algum ganho. Trata-se de um perfil totalmente oposto ao do Mediador.

Costuma ser objetivo, indo direto ao ponto, mostrando poder, sentando-se à cabeceira da mesa, numa cadeira mais alta e deixando claro a todos o que deseja e como deseja. Por isto fará de tudo para marcar o compromisso em seu ambiente de trabalho, onde tem total domínio da situação.

Sempre que necessário usará do blefe, não se importando com a verdade absoluta. Se a outra parte não tiver informações suficientes, certamente ficará prejudicada e tenderá a aceitar os argumentos apresentados pelo Autocrata.

Este perfil não gosta de perder tempo, tanto que se impacienta facilmente com a prolixidade (falar demais). Quando isto acontece, percebe-se sua impaciência em seu semblante e em suas atitudes (olha muito para o relógio, fala quase que rispidamente).

COMO LIDAR COM ESTE PERFIL?

Em meus seminários de negociação, costumo dizer que o interlocutor poderá ganhar muitos pontos quando disser que não quer tomar o tempo do Autocrata, indo, desta forma, direto ao ponto.

Este tipo de perfil também não gosta de perder, por isto, a melhor forma de sair-se bem é deixar que ele conduza a negociação, que ele decida o momento de fechar. Também será importante que você deixe concessões importantes na manga, fazendo com que ele lute muito por elas, do contrário não valorizará a conquista, e sempre pedirá mais, obrigando você a ultrapassar suas margens, caso precise muito fechar a negociação.

Entre no jogo do Autocrata valorizando seus valores. Isto mesmo, valorizando os valores dele, ele apreciará que você também não gosta de perder tempo, que você está preparado e tem todas as informações necessárias para decidir imediatamente e com autonomia.

Segundo Junqueira (1988), este perfil, chamado de CONTROLADOR, dará sua atenção quando você apresentar situações que demandem redução de custos e resultados imediatos. Ele tem a necessidade de provar a si ou aos seus superiores que conseguiu economia, ao mesmo tempo em que obteve a melhor solução.



Tenha em mente que a última palavra será sempre do AUTOCRATA. Dirija a negociação para isto, apresentando muitas informações e focando as soluções e os benefícios para este estilo. Feche o negócio!

3 FLEXIBILIDADE X INGENUIDADE

A flexibilidade tem, em primeiro lugar, uma relação direta com duas outras habilidades, a capacidade de ouvir e a capacidade de colocar-se no lugar do outro, vendo as coisas sob a perspectiva dele (empatia). Somente desta forma poderemos nos tornar mais flexíveis.

Em meus seminários de negociação, costumo conceituar flexibilidade como a capacidade que um indivíduo tem de tramitar por várias características comportamentais diferentes das suas, tendo sensibilidade para compreender que pessoas não podem ser taxadas. Também considero a flexibilidade como a capacidade de rever posições através da análise imparcial dos fatos. Nós, brasileiros, costumamos chamar esta capacidade de “jogo de cintura”.

O dicionário *on-line* Priberam de Língua Portuguesa (2012) apresenta como conceito de Flexível:

1. Que se dobra ou verga facilmente sem se quebrar.
2. [Figurado] Que se submete.
3. Que se acomoda; que se presta; suave, dócil, complacente.

Vale chamar a atenção para o item 1 – que se dobra, mas não se quebra, e para o item 3 – principalmente quando se fala em suave e complacente.

O título deste módulo justamente sugere que ser flexível não significa ser ingênuo e abrir totalmente mão de seus argumentos, de seus desejos e necessidades. Muito pelo contrário, a maior flexibilidade deverá lhe dar um horizonte mais amplo, mais ângulos de visão e de análise a respeito de determinado assunto. Esta visão mais ampla fará o negociador ser sensível aos argumentos contrários, abrir mão de determinados itens do processo em detrimento de outros que porventura possam ser igualmente benéficos a suas estratégias. Sem o mínimo de flexibilidade não é possível negociar, tratar-se-á simplesmente do mando pelo lado mais forte e da obediência pelo lado mais necessitado. Por outro lado, alta flexibilidade não deverá ser confundida com abrir mão de tudo, pois aí o jogo apenas se inverterá. Na autoatividade deste tópico apresentaremos um questionário a fim de medir como anda sua flexibilidade, e mais algumas dicas para desenvolvê-la.

LEITURA COMPLEMENTAR

Apresentaremos abaixo cópia de uma entrevista publicada na Revista Época, da Editora Globo, onde perceberemos a importância da negociação. Portanto, esta leitura tende a encerrar toda esta unidade.

Entrevista ÓSCAR ARIAS

“NEGOCIAR SIGNIFICA FAZER CONCESSÕES”

O Nobel da Paz e ex-presidente da Costa Rica diz que a paz no Oriente Médio mudaria o mundo

Juliana Machado

Negociar um acordo de paz é uma tarefa difícil. Um que agrade os palestinos e israelenses, então, soa impossível. ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 1987 por mediar o fim de conflitos na América Central, o ex-presidente da Costa Rica, Óscar Arias, diz a ÉPOCA que a solução para um estado palestino – cujo reconhecimento pela ONU pode ocorrer no mês que vem – passa por dois pontos. Segundo ele, é preciso reconhecer que os dois lados merecem viver em paz e não sair da mesa de negociação antes de resolver os pontos difíceis. Arias elogia os esforços de Barack Obama, mas diz que não basta só “exortar as autoridades à negociação”. Em sua região de origem, critica a posição do Brasil na crise política de Honduras, por ter dificultado diálogos que ele mesmo mediou. Arias estará em São Paulo no dia 24, como palestrante do Fórum HSM Negociação 3.0.

ÉPOCA – As Nações Unidas podem reconhecer o Estado palestino em setembro, e já se fala em um agravamento da crise entre árabes e israelenses caso isso ocorra. Como o senhor vê essa questão?

Óscar Arias – Meu governo foi um dos primeiros da América Latina a reconhecer a Palestina. Espero que esse reconhecimento também venha na próxima Assembleia-Geral da ONU. O que falta para solucionar o conflito é vontade. É humildade para entender que os dois povos merecem viver em paz e que os líderes de ambos tenham a flexibilidade e a perseverança de sentar à mesa de negociação e não se levantar dela até que se tenham resolvido os pontos difíceis que não puderam ser solucionados antes. Esses pontos são sempre deixados para o final. Isso é uma estratégia que não dá resultados. A verdade é que, assim, nunca se chega a eles, e isso é um problema dos dois lados. É preciso ter uma linguagem mais cuidadosa. Não ajuda nada se alguém fala em lançar os judeus ao mar e não reconhece o Estado judaico. Não podemos colocar a carroça na frente dos bois se não houver completa certeza sobre esse reconhecimento.

“(A CRISE DE HONDURAS) CERTAMENTE TERIA UM CURSO DIFERENTE SE O GOVERNO DO BRASIL TIVESSE TRATADO DE UNIR AS PARTES”

ÉPOCA – Por que não está funcionando a estratégia do presidente americano, Barack Obama, para a paz no Oriente Médio?

Arias – Muito devido a essa intransigência das partes. Desde que ele fez o discurso no Egito (em junho de 2009), em que estendia a mão ao mundo islâmico, confiei em sua sinceridade e sigo confiando. Mas exortar as autoridades à negociação não basta. É preciso conduzi-la e não deixar que as partes saiam da mesa até que se chegue a um acordo.

ÉPOCA – Mas como é possível chegar a termos mais práticos?

Arias – Como diz o ditado americano: “If at first you don’t succeed, try, try, try again” (“Se você não conseguir na primeira vez, tente, tente, tente de novo”). Em 1987 houve uma enorme quantidade de obstáculos para que nós, presidentes da América Central, pudessemos nos reunir. E as duas potências da Guerra Fria não queriam uma solução pacífica para os conflitos na Guatemala, Nicarágua e El Salvador. Cada um apoiava um lado. Apelei à obrigação e à responsabilidade de que tínhamos de sentar e encontrar um caminho para assinar o acordo de paz. E, com muita flexibilidade, conseguimos. Percebo que isso falta tanto a israelenses quanto a palestinos: a convicção e a sabedoria de que, numa negociação, não se consegue o que se quer, mas sim o que se pode. E que a negociação final implica concessões. O mundo mudaria se eles convivessem em paz. A corrida armamentista mundial vai diminuir sensivelmente quando não houver demanda dos árabes de seguir comprando armas.

ÉPOCA – Com Obama, havia uma esperança de que os Estados Unidos pudessem olhar mais para América Latina, o que não ocorreu. Como o senhor avalia essa relação hoje?

Arias – Os Estados Unidos não têm muito interesse na América Latina, e isso não é de hoje. Tampouco tiveram com o presidente (George W.) Bush e com o presidente (Bill) Clinton. Já são muitos os governos americanos para os quais a América Latina não é prioridade. Hoje, a preocupação deles conosco é narcotráfico; antes, era o comunismo. Estamos atrás, em prioridade, do Afeganistão, do Iraque e do possível ressurgimento de democracias no mundo islâmico.

ÉPOCA – Este distanciamento é ruim para os latino-americanos?

Arias – Para mim é uma miopia dos Estados Unidos. A pobreza não necessita de passaporte para viajar. Os americanos deveriam se preocupar mais em melhorar as condições de vida dos povos ao sul do Rio Grande (que separa parte dos EUA do México), não por irmandade, amizade, generosidade, mas sim pelo seu próprio interesse. Com as diferenças abismais de renda por habitante

entre latino-americanos e norte-americanos, a migração vai continuar, e não há muros que possam freá-la.

ÉPOCA – O senhor se envolveu diretamente na mediação da recente crise política de Honduras. O Brasil defendeu o presidente deposto, Manuel Zelaya, no início, mas esteve distante no desfecho do conflito. A participação brasileira foi adequada?

Arias – Acredito que não. O mundo todo condenou o golpe de Estado em Honduras. A discrepância estava entre os que aceitavam ou não o prosseguimento da campanha eleitoral, com candidatos já determinados, e que isso culminasse com as eleições de novembro (*de 2009*). Ambas as partes (*Zelaya e oposição*) me pediram para ser mediador. Encontrei uma flexibilidade tão grande que, brincando com eles, os comparava aos palestinos e israelenses. Nem sequer foi possível reunir na mesma mesa Zelaya e (Roberto) Micheletti (*presidente interino da República até a eleição e posse de Porfirio Lobo*). Essa intransigência continuou até recentemente, quando Zelaya voltou de Honduras. Certamente teria havido um curso diferente se o governo do Brasil, o mais importante da América Latina, tivesse exercido seu papel de liderança para tratar de unir a família hondurenha muito antes. O fato de a embaixada brasileira em Honduras ter sido ocupada por Zelaya por tanto tempo foi uma tomada de partido. Lembro de ter falado com o presidente Lula por várias ocasiões sobre a necessidade de reconhecer as eleições. E havia certa reticência da chancelaria (*do Brasil*) para que isso ocorresse.

ÉPOCA – A diplomacia brasileira está preparada para exercer um papel de liderança no continente?

Arias – Acho que sim. Nos últimos anos, o Brasil sobressaiu na América Latina, com presidentes que foram verdadeiros estadistas, como Fernando Henrique Cardoso e Lula. Também sobressaiu economicamente e já não compete mais com o México, que está golpeado pela violência e pelo tráfico de drogas.

ÉPOCA – O tráfico de drogas já deixou de ser um problema do México e contamina a América Latina e América Central. As ações para combatê-lo estão dando resultado?

Arias – Sinto que os principais consumidores, os Estados Unidos e os países ricos europeus, não estão fazendo o suficiente. Não estão dedicando os recursos necessários para mudar o cenário. Deveriam gastar mais em um problema que está envenenando o corpo e a alma da sua juventude. Eles têm outra prioridade de defesa. Gastam algo como US\$ 680 bilhões com armas e soldados (esse foi o valor aproximado do orçamento do Pentágono em 2010), estão em duas guerras. No meu segundo mandato como presidente, quando foi assinado o Plano Mérida (*Tratado dos EUA com o México e América Central para o combate ao narcotráfico*), os EUA decidiram reservar apenas US\$ 4 milhões por ano à Costa Rica.

ÉPOCA – Mas não deve haver também mais compromisso dos líderes regionais, como os da Guatemala e Nicarágua?

Arias – Sobre os governos que o senhor menciona: o da Guatemala é o que menos recursos tem. É o estado mais frágil, mais pobre, com a menor carga tributária de toda a região. É impossível que um governo desses possa ter êxito diante de cartéis de drogas com grande poder econômico e militar.

ÉPOCA – Dinheiro é o único problema? Quem investiga o tráfico na região diz que o governo da Nicarágua deixa as portas abertas para a droga vinda da Colômbia pelo mar atravessar seu território.

Arias – Prefiro não entrar nos detalhes de cada país.

ÉPOCA – O tráfico está vencendo a guerra?

Arias – Sim.

ÉPOCA – Em seu segundo governo, o senhor lutou muito pela aprovação do Tratado de Livre-Comércio (TLC) com os Estados Unidos, apesar da resistência popular. Era uma medida necessária?

Arias – O desenvolvimento de um país como a Costa Rica, de 4,5 milhões de habitantes, passa necessariamente pelo comércio exterior. Em meu primeiro governo, comecei a tomar decisões unilaterais no campo da diminuição das taxas alfandegárias, convencido de que o protecionismo não nos permitia um desenvolvimento mais acelerado. Naquela época, não tínhamos nenhum TCL. Quando comecei o segundo governo, já se havia negociado o Cafta, que era um TLC entre Estados Unidos, República Dominicana e toda a América Central. O único país que não o havia retificado em seu Parlamento era a Costa Rica. Os Estados Unidos são nossa principal fonte de investimento externo e de turistas que vêm a nosso país. É um sócio natural. Quando voltei a aspirar à Presidência, disse claramente que iria lutar pela aprovação do Cafta. A Costa Rica produz o que não consome e consome o que não produz. Isso nos obriga a ser comerciantes. Havia muitos temores sobre um TLC com uma economia tão poderosa. Quando fui eleito, percebi que os partidos de oposição no Congresso não me dariam os votos para a aprovação do Cafta. Então, convoquei um referendo em outubro de 2007, e ganhamos (52% a favor e 48% contra).

ÉPOCA – O senhor foi beneficiado por uma mudança na Constituição, que reinstalou o direito de retorno à Presidência. Por que o senhor quis voltar ao poder?

Arias – Para sua informação, a Sala Constitucional declarou inconstitucional uma reforma parcial à Constituição que se fez nos anos 1960, proibindo o retorno ao poder. Na Costa Rica sempre foi permitida a reeleição após um intervalo de dois mandatos. José Figueres (1906–1990) foi presidente por três vezes na segunda metade do século XX. A Sala Constitucional entendeu

que essa mudança cerceava direitos, que só poderia ter sido feita mediante uma constituinte, não por uma reforma parcial. Quando essa decisão ocorreu, meu partido (o Partido da Liberação Nacional, de centro-esquerda) havia perdido as duas últimas eleições e iria perder a terceira. Os dirigentes me pressionaram bastante a voltar e ser candidato. Aceitei sob a condição de lutar pelo TLC e pelo fim de alguns monopólios, como o das telecomunicações e dos seguros.

ÉPOCA – Como está sua relação com a presidente Laura Chinchila, sua ex-vice e sucessora no poder? Há pouco tempo o senhor disse que havia uma “falta de clareza intelectual” no novo governo.

Arias – Não é uma relação tão estreita como tem Dilma Rousseff com Lula. A presidente Chinchila quis se distanciar. E também porque ela mudou um pouco o caminho que eu havia traçado. A verdade é que, assim como no Brasil, as pessoas a elegeram por que queriam uma continuidade. E ela causou uma ruptura em parte dessas políticas. Por exemplo, a abertura no campo de geração elétrica. Ela está instituindo uma lei que impõe barreiras à geração privada, tanto nacional como estrangeira. Na Costa Rica, 95% da energia elétrica vêm de fontes renováveis. Recentemente, porém, começamos a gerar também de fontes térmicas. Nosso país não tem petróleo. Se não houver um maior investimento privado em fontes baratas, vamos ter de importar mais petróleo, o que me parece um disparate.

ÉPOCA – O senhor esteve no comando da Costa Rica em dois períodos muito distintos da América Latina. O que mudou dos anos 1980 para agora?

Arias – Naquela época, a América Central estava em chamas por causa da Guerra Fria. Os Estados Unidos apoiavam um bando, a União Soviética e Cuba outro. Eu dizia aos costa-riquenhos que era preciso apagar o incêndio na Guatemala, em El Salvador e na Nicarágua porque, se não o fizéssemos, uma chama poderia nos atingir. Contra a vontade de Washington e de Moscou, apresentei um plano de paz aos outros presidentes e conseguimos silenciar as armas aqui. Aquela década foi chamada de “perdida” para a nossa região. Hoje é bem diferente. Estamos entre os países que mais crescem no mundo. Há muito o que fazer, é claro, mas estamos muito melhor e pudemos tirar milhões de pessoas da pobreza.

QUEM É Aos 70 anos, o ex-presidente costa-riquenho Óscar Arias Sánchez vive em San José, capital da Costa Rica. Divorciado, tem dois filhos.

O QUE FEZ Formou-se em Direito e Economia na Universidade da Costa Rica, com doutorado em Ciência Política pela Universidade de Essex, do Reino Unido. Foi presidente da Costa Rica de 1986 a 1990 e de 2006 a 2010. Em 1987, recebeu o Prêmio Nobel da Paz por sua mediação no acordo que pôs fim à guerra civil na América Central.

RESUMO DO TÓPICO 3

Embora todo nosso estudo seja importante, atribuo a este tópico especial atenção, pois hoje todos os estudos que envolvem a melhoria do relacionamento, buscando a aproximação entre as partes, tanto para as organizações quanto para negociações externas e vendas, falam em buscar pontos em comum que sirvam de gancho para que as partes percebam confluência de ideias e, conseqüentemente, se respeitem. O tópico 3 abordou, através do estudo dos quadrantes da mente, sob o enfoque de vários estudiosos e da minha experiência, quatro comportamentos predominantes do ser humano que influenciam diretamente no seu modo de negociar. São eles:

- **PERSUASIVO:** perfil que mais se aproxima ao modelo ideal para estar à frente de negociações, pela sua facilidade em comunicar, influenciar, e pelo seu conhecimento abrangente e alta flexibilidade.
- **MEDIADOR:** perfil excelente para abrir portas, pois é um anfitrião preocupado com o bem-estar de todos os envolvidos na negociação, só não é o melhor perfil para negociar porque coloca a emoção à frente da razão.
- **ANALÍTICO:** trata-se do melhor apoio ao negociador de campo (PERSUASIVO), pois toda a falta de organização e planejamento, coisas que o persuasivo precisa melhorar, é suprida pelo excesso de zelo do analítico.
- **AUTOCRATA:** perfil menos flexível e importante em atividades que necessitem de decisões racionais e rápidas. Em negociações tenderá a fechar um acordo que seja bom somente para o lado de sua organização. Quando se pretender negociar somente uma vez, aproveitando uma oportunidade ímpar, numa situação que requer inflexibilidade total, certamente este perfil será o melhor.



Você, acadêmico, teve a oportunidade neste módulo, além de entender sobre os perfis predominantes do ser humano, de identificar o seu perfil, com os pontos positivos e os pontos a melhorar, com dicas de como fazê-lo e de aprender a identificar e saber como conduzir a comunicação com cada perfil. Ponto para quem conseguir perceber estas diferenças e aplicar o conhecimento aqui adquirido.

Por fim, abordamos a importância da flexibilidade, sabendo diferenciar o abrir mão de algo, do ser ingênuo e perder-se do objetivo que o levou a negociar.



Junqueira (1995) apresenta uma ferramenta interessante que, ao longo de sua análise, já traz dicas para uma melhoria em nossa flexibilidade.

ANÁLISE 3

Para avaliar as questões, atribua:

- 1 – nunca
- 2 – raramente
- 3 – quase sempre
- 4 – sempre

1. Estar disposto para as mudanças de modo construtivo e não defensivo.	1	2	3	4
2. Adaptar-se às exigências da situação e ambiente (flexibilidade).	1	2	3	4
3. Conviver e tirar proveito das incertezas, indefinições e ambiguidades.	1	2	3	4
4. Estar aberto à negociação (tudo é negociável).	1	2	3	4
5. Estar preocupado em integrar os aspectos referentes às pessoas (relacionamento) e ao trabalho (resultados).	1	2	3	4
6. Manifestar ou conter suas emoções (sentimentos) racionalmente.	1	2	3	4
7. Compartilhar informações (falar X ouvir) conforme a situação.	1	2	3	4
8. Saber lidar com diferenças individuais e comportamentos defensivos.	1	2	3	4
9. Buscar o atendimento das necessidades mútuas (ganha X ganha).	1	2	3	4
10. Confiar e ser confiável.	1	2	3	4

FLEXIBILIDADE DE NEGOCIAÇÃO: COMO DESENVOLVÊ-LA

Flexibilidade pode ser conceituada como a capacidade maior ou menor do negociador considerar as necessidades, as ideias e as opiniões do outro negociador.

Os níveis de flexibilidade vão de 4 (maior flexibilidade) a 1 (menor flexibilidade).

NÍVEL 4

Visto como sendo altamente compreensivo e adaptável aos sentimentos e necessidades dos outros. Cooperar quando sente que as colocações são corretas e é fácil de ser entendido e conhecido. Sempre tem a aprovação dos outros e o apreciam, sentem que ele gasta suas energias para atender às necessidades de todos, enquanto simultaneamente atende às suas próprias. Procura fazer as coisas de diferentes maneiras, explorando constantemente novas ideias, atitudes e interesses.

As situações ambíguas e incertas não o preocupam, pelo contrário, ele as aprecia. Pela sua capacidade de vender ideias e ser um excelente comunicador, as pessoas poderão duvidar que suas palavras representem o que ele realmente sente. Sua personalidade é forte e pode causar impacto, principalmente em grupos de pessoas menos flexíveis. Ele se destaca.

NÍVEL 3

Tende a colaborar e ser tolerante com os sentimentos e necessidades dos outros. Devido à sua grande capacidade de compreensão, poderá adaptar-se facilmente às pessoas e situações com que convive. Como resultado de sua flexibilidade, passa acessibilidade e simpatia. As pessoas o veem como alguém que se esforça para mudar sua maneira de ser e pensar, visando adaptar-se às novas situações. Ele se esforça por comungar dos mesmos interesses e atividades dos outros, buscando atender às necessidades deles, tanto quanto às suas. Apesar deste nível não corresponder ao mais elevado da escala de flexibilidade de comportamento, ele é bastante flexível nas situações de conflito pessoal. Os outros acreditam nele e confiam na sua competência. Sente-se feliz em conviver com as pessoas, exercitando sua habilidade de relacionar-se bem, derivando desse fato uma grande autorrealização.

NÍVEL 2

A pessoa enquadrada neste nível coopera com os outros até o ponto em que sente que elas estão exigindo muito; quando isso acontece, retira-se do grupo, seguindo seu próprio caminho. Sente que se não agir assim, ficará extremamente frustrado ou profundamente aborrecido. Em compensação, os outros o veem como alguém que tem objetivos rígidos, desejando seguir seu próprio caminho, sendo algumas vezes levemente obtuso no que diz respeito às ideias alheias. É visto como alguém indeciso quanto a mudanças, preferindo continuar fazendo as coisas de maneira tradicional. Poderá alcançar certa eficiência com esse seu nível modulado e limitado de flexibilidade, desde que se relacione com pessoas de comportamento semelhante ou quando estiver em situações em que predominam problemas técnicos, em vez de problemas comportamentais. Não aprecia situações dinâmicas e inconstantes, que envolvam muitos conceitos de personalidade ou que exijam permanente mudança de autoridade e responsabilidade. Poderá melhorar sensivelmente suas relações interpessoais se passar a preocupar-se mais com as pessoas e seus problemas.

NÍVEL 1

Visto pelos outros como homem “de um só propósito”. Quando envolvido numa tarefa ou atividade grupal, procura fazer as coisas de acordo com suas preferências ou seguir metodologia própria. Se isso não acontece, poderá sentir-se desencorajado ou frustrado. As pessoas acham-no resistente às mudanças, preferindo sempre lidar com o que lhe é familiar, em vez de assumir riscos na execução de tarefas novas. Quando diante de

uma situação nova, os outros acham que ele sente dificuldade em entender as coisas e que se torna não cooperativo; chegam mesmo a vê-lo como alguém de mentalidade estreita, intolerante, inflexível e, frequentemente, como uma pessoa que ameaça o bom andamento dos trabalhos. Poderá melhorar o seu relacionamento interpessoal e sua habilidade de negociação ao se conscientizar de que, apesar do seu estilo ser relativamente imutável, sua inflexibilidade pode mudar, desde que se empenhe em desenvolver certa dose de aceitação das pessoas, procurando ser mais aberto às mudanças.

INTERPRETAÇÃO:

Se o total geral for entre 10 e 17, sua flexibilidade é 1.

Se o total geral for entre 18 e 25, sua flexibilidade é 2.

Se o total geral for entre 26 e 33, sua flexibilidade é 3.

Se o total geral for entre 34 e 40, sua flexibilidade é 4.

Numa análise mais profunda, perceberemos uma relação destes quatro níveis com as características comportamentais dos negociadores apresentadas no tópico 3. Para fazermos esta análise basta seguirmos no sentido horário, começando pelo *PERSUASIVO*, como o nível mais alto de flexibilidade - 4 e encerrando no *AUTOCRATA*, como o nível mais baixo na escala - 1.

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Esta unidade tem por objetivos:

- conhecer as causas e efeitos dos conflitos nas negociações;
- desenvolver as formas de liderança de conflitos;
- conhecer os estilos de administração de conflitos;
- conhecer e desenvolver os aspectos interpessoais presentes nas negociações;
- conhecer os aspectos emocionais que influenciam a comunicação;
- desenvolver a capacidade de ouvir;
- conhecer a mediação e suas etapas.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. Em cada um deles você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – OS CONCEITOS E OS ASPECTOS RELACIONADOS

TÓPICO 2 – CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES – ASPECTOS INTERPESSOAIS

TÓPICO 3 – MEDIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITO

OS CONCEITOS E OS
ASPECTOS RELACIONADOS

1 INTRODUÇÃO

O conflito é um elemento importante na vida da empresa. É inevitável e jamais será eliminado. Neste sentido, qualquer teoria que proponha um consenso e o entendimento perfeito como normal e natural numa empresa, nos parece bastante irreal e até perigoso, pois será de esperanças injustificadas. Em compensação, parece bem possível sustentar um nível aceitável de conflito num tempo relativamente curto. O mesmo acontece em relação ao tempo de que se dispõe para cuidar de um conflito.

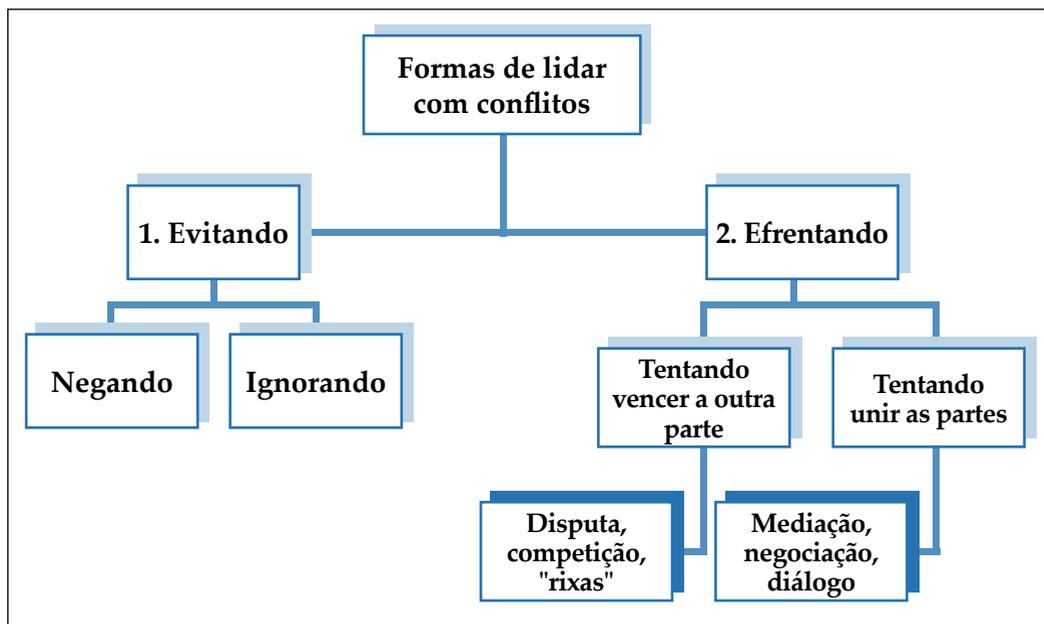


Existem pelo menos três razões para a difusão do conflito. A primeira razão são as próprias diferenças pessoais, pessoas diferentes querem coisas diferentes, portanto a satisfação de todos é algo muito difícil. A segunda razão é justamente o mal-entendido, provocado pela incompatibilidade de objetivos ou necessidades, e a terceira e última, os egos arranhados. Elton Soares – Consultor de empresas.

Os conflitos talvez não sejam apenas inevitáveis, mas também necessários, pois no centro da vida, do movimento, de qualquer grupo de pessoas em qualquer organização, as manifestações são expressas através das diferenças, e é justamente a diferença que cria a riqueza, que leva à mudança, ao crescimento.

Por outro lado, alguns comportamentos ainda tentam negar ou evitar o conflito, e o resultado é que ficam alimentando um clima externo ameno, mas interno cheio de rancores. Reparem no fluxograma abaixo:

FIGURA 20 – FLUXO FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO



FONTE: Disponível em: <http://ao73.files.wordpress.com/2011/05/29_gerenciandoconflitos.jpg>. Acesso em: 30 ago. 2011.

Neste primeiro tópico abordaremos os conceitos, as causas, os tipos mais comuns de conflitos e as características pessoais que interferem positiva ou negativamente na administração de conflitos.

Fica claro que a negociação trabalhada até aqui em profundidade certamente será a ferramenta básica para lidar com o conflito. No entanto, faremos todas as relações necessárias para que não paire qualquer dúvida a respeito da importância do conflito e de sua boa administração.

2 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E PRINCIPAIS CAUSAS

Apresentaremos na sequência alguns conceitos, características e causas bem interessantes sobre conflito.

2.1 CONCEITOS

O conflito faz parte do trabalho com pessoas; é um acontecimento natural em quase todos os dias de trabalho. Como tal, não precisa ser um problema, mas pode chegar a ser se não lidarmos com ele de forma eficaz ou

se permitirmos que se prolongue a ponto de começar a destruir o ambiente de trabalho.

FONTE: Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Vandreza%20Patricia%20Taurino.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

O conflito é um processo definido e reconhecido como característico do ser humano. O principal motivo para este fato é o ser humano estar integrado num sistema de inter-relações. A gestão de situações que geram conflitos não é uma tarefa fácil.

FONTE: Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-papel-do-lider-na-gestao-de-conflitos/53647/>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

Conflito, sob a ótica do antigo paradigma, nada mais é que percepções e interpretações divergentes das partes sobre um determinado assunto. É sempre visto como algo negativo, um rompimento, um fim. Pela nova ordem sistêmica, o conflito é um meio, uma oportunidade de reconstrução de realidades e motor gerador de energia criativa. Os conflitos existem desde o início da humanidade, são fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo em algumas das vezes. Quando positivo, permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores, ou seja, em certos momentos e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário, caso não se deseje entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

FONTE: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conflitos-nas-organizacoes/23111/>>. Acesso em: 25 ago. 2011.

Nos conceitos apresentados acima já se percebe que embora o conflito pressuponha as diferenças de percepções a respeito de um mesmo tema, ele é inevitável justamente porque o ser humano na essência é diferente, é criado sob crenças e valores diferentes, portanto, não há como abafar ou evitar o conflito, na verdade, segundo alguns autores ele se faz necessário para que, potencializado, seja a fonte das grandes ideias e realizações.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS CONFLITOS

Segundo Carvalhal et. al. (2009), os mais importantes tipos de conflitos que impactam as relações organizacionais são: intrapessoais, intergrupais e interorganizacionais. Os conflitos objeto de abordagem cotidiana de gerentes, administradores e líderes de projetos e nas relações organizacionais são os interpessoais e intergrupais. No primeiro tipo, o perfil comportamental dos protagonistas tem um peso importante. No segundo tipo, o pano de fundo

ambiental no qual os conflitos organizacionais se desenrolarão cria referências próprias, associadas à cultura e ao momento político da organização, que precisam ser consideradas.

Os conflitos intrapessoais e os interorganizacionais têm uma natureza mais complexa, porque envolvem múltiplas variáveis: os primeiros, de ordem psicológica e de princípios; os segundos, de ordem sociocultural, geopolítica e econômica, entre outras.

Em nossa abordagem dos conflitos organizacionais destacamos os aspectos mais importantes relacionados aos conflitos interpessoais e intergrupais.

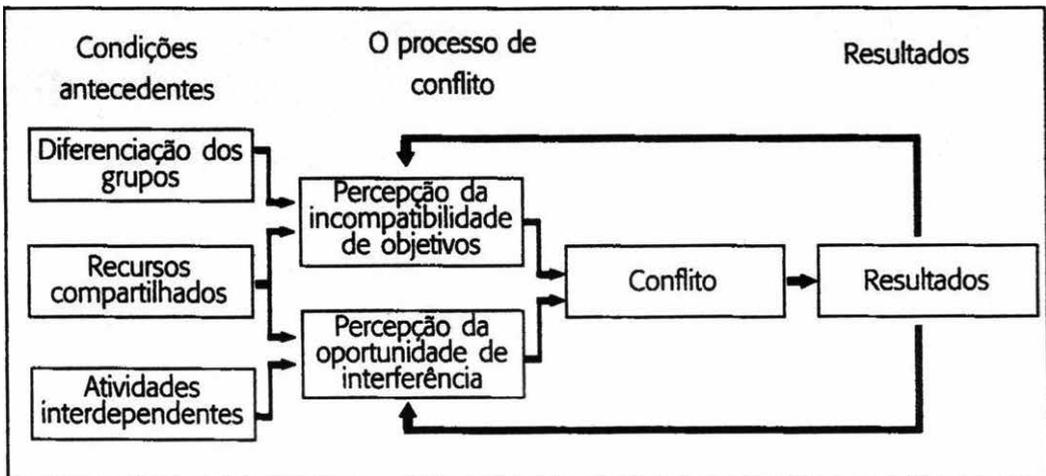
Um especialista e seu gerente têm percepções e opiniões diferentes sobre como conduzir um projeto no que diz respeito à qualidade, prazos e formas de orientar a equipe. Surgem resistências de ambas as partes e conflitos interpessoais poderão afetar o trabalho a ser feito de forma interdependente.

O pessoal de vendas faz uma campanha para aumentá-las e tem sucesso. Como recompensa, ganha comissões e prêmios. As vendas adicionais requerem trabalho extra do pessoal de produção, que também espera reconhecimento da direção. A insensibilidade da direção poderá incentivar a ocorrência de conflitos intergrupais.

As causas e os efeitos precisam ser compreendidos para que as intervenções deliberadas do negociador produzam melhores resultados.

A figura a seguir representa um modelo de conflito intergrupar, no qual três condições antecedentes principais tendem a criar percepções de conflito entre indivíduos e grupos, que, por sua vez, podem levar efetivamente ao conflito. O conflito conduz a consequências que podem ser positivas e negativas, influenciando as percepções que desencadearam o conflito em primeira instância.

FIGURA 21 – MODELO DE CONFLITO INTERGRUPAL



FONTE: Adaptado de: Schmidt e Kochan (1972)

Três condições antecedentes são, em geral, encontradas na maioria das organizações. A primeira condição é a diferenciação dos grupos. Conforme crescem, as organizações tornam-se mais complexas, desenvolvem áreas e grupos específicos. Os grupos se especializam, porque é mais eficiente, por exemplo, um grupo se ocupar da parte financeira, outro da parte técnica e outro das aquisições em um projeto. Isso é normalmente mais eficaz do que todos se preocuparem com tudo. O pessoal de *marketing* pode tornar-se especialista em vendas e em criar relacionamento com clientes (vendedores), enquanto o pessoal de controle pode aprofundar-se em análise de informações e custos (contadores).

A ideia de se criarem grupos especializados tem sentido dentro dos projetos de trabalho e funcionamento de grupos. Entretanto, uma consequência da especialização é que, com o tempo, grupos que realizam tarefas diferentes e se relacionam com o ambiente começam a desenvolver maneiras únicas de pensar sobre o mundo. Eles passam a ter seu próprio jargão, objetivos e modos de trabalhar. Por isso tendem a desenvolver uma visão singular sobre as suas demandas e uma visão estereotipada sobre as demais. Esse processo de desenvolvimento de uma perspectiva específica como resultado da especialização é causa da diferenciação.

Uma segunda condição é que os recursos disponíveis para os grupos geralmente são limitados. A qualquer tempo, situações excepcionais podem gerar mudanças na alocação de recursos. O resultado é que, se um grupo pleitear aumento de seus recursos, outro terá de abrir mão de uma parte dos recursos de que dispõe ou perdê-los. Isso tende a acirrar a percepção de objetivos diferentes e até incompatíveis, mesmo tendo como pressuposto o seu compartilhamento nas organizações.

A terceira condição é que os indivíduos e grupos em uma mesma organização são dependentes uns dos outros para desempenhar suas atividades. A interdependência existe onde um grupo não pode realizar o seu trabalho, a menos que outro realize o seu. Por exemplo, o departamento de produção não pode começar a produzir até que receba os pedidos que são especificados pela administração de vendas. Do mesmo modo, o grupo de distribuição não pode entregar os pedidos aos clientes até que a produção termine o seu trabalho. Todos os grupos da organização são interdependentes de alguma forma, mesmo que levemente. Quando os grupos se tornam altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

Diferenças de visão, objetivos incompatíveis, escassez de recursos, interdependência e oportunidade para interferência tendem, entre outros fatores, a conduzir ao conflito, ou seja, um processo onde indivíduos ou grupos tentam viabilizar seus próprios interesses por meio da interferência deliberada nos interesses de outros. Essas tendências a agir com base em diferentes motivos são decorrentes de diferentes causas que precisam ser identificadas.

2.3 CAUSAS DOS CONFLITOS

As origens dos conflitos são diversas, mas, como já citado anteriormente, têm normalmente sua causa maior nas diferenças pessoais e grupais. Mas podemos citar alguns fatores pessoais:

- Preconceitos;
- Grosserias;
- Teimosia;
- Insensibilidade;
- Mágoa;
- Diferenças de percepção/valores;
- Diferenças de interpretação de fatos;
- Diferenças de objetivos/prioridades;
- Diferenças sobre métodos e processos;
- Competição por recursos escassos;
- Competição por supremacia;
- Mal-entendidos;
- Expectativas não satisfeitas.

Apresentaremos abaixo um apanhado de causas baseado em Carvalho, Neto, Andrade e Araújo, oportunizando já neste momento algumas formas de intervir, apesar de, nos próximos tópicos, apresentar em detalhes formas de administrar conflitos.

Causas reais e causas emocionais

Uma distinção importante é caracterizar o que são conflitos com causas *reais* e com causas *emocionais*. Os conflitos com causas *reais* envolvem divergências acerca de políticas, normas, prioridades, recursos, papéis e relações formais entre as partes. Os conflitos com causas *emocionais* compreendem sentimentos negativos entre as partes, como os de desconfiança, desprezo, ressentimento, medo, rejeição. A distinção entre esses dois tipos de conflito é importante, pois será fator determinante para orientar a intervenção. O conflito baseado em causas reais exige negociações e soluções de problemas pelos participantes e até mesmo intervenções de terceiras partes neutras.

FONTE: Disponível em: <<http://diariosemlinhas.blogspot.com.br/2011/11/conflitos-eles-existem-como-trata-los.html>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

Segundo Carvalho et. al. (2009), o conflito oriundo de causas emocionais exige a reestruturação das percepções das partes e o tratamento dos sentimentos existentes, além de intervenções cuidadosas de uma terceira parte habilitada.

Entre os aspectos mais importantes para orientar a abordagem de situações de conflito está a antevisão das implicações e das consequências de um conflito não controlado.

Em primeiro lugar, é necessário avaliar a magnitude dos custos envolvidos. São superiores aos benefícios? Justificam os custos dos esforços destinados à solução do conflito?

Em segundo lugar, é fundamental avaliar as consequências específicas de um conflito permanente, para compreender se ele tende a diminuir, intensificar-se ou manter-se estabilizado. Depois de feita a avaliação da situação de conflito, o mediador e uma ou ambas as partes deverão procurar conhecer as causas que levaram à quebra da estabilidade.

Formas de intervir

Além da negociação propriamente dita, que, como processo e forma de resolver conflitos, visa compatibilizar interesses das partes pela via direta, a *mediação* e a *conciliação* são métodos alternativos de resolução de conflitos que fazem uso de terceiras partes. A mediação e a conciliação também fazem uso da negociação para viabilizar os resultados desejados, e estão entre os métodos alternativos de resolução de conflitos.

Mediação: Há certas situações em que é útil a participação de um terceiro facilitador para mediar processos de autocomposição das controvérsias, sendo usada quando um dos indivíduos ou ambos não abrem mão do seu interesse por inteiro ou em parte. Por meio de uma série de procedimentos específicos, o mediador estabelece um relacionamento funcional, identifica os interesses das partes, constrói um conjunto de alternativas de solução e estimula as partes a encontrarem as soluções mais adequadas.

Conciliação: Muitas vezes é necessária a utilização de um conciliador para tentar chegar a um acordo. Mas este terá que possuir um conjunto de habilidades, como, por exemplo, de investigação, e ser um bom ouvinte. A imparcialidade é necessária para que, sem coagir as vontades das partes, o terceiro as convença das vantagens de alcançarem um acordo que, mesmo não sendo totalmente satisfatório, poderá limitar o conflito e minimizar perdas.

Três formas de administrar conflitos

Três formas de intervir visando administrar conflitos são utilizadas de maneira corrente. A primeira é impedir que o conflito ocorra, ou mantê-lo dentro dos limites, modificando as condições antecedentes que o produzem. Essa é a forma *estrutural* para a administração de conflitos. A segunda, chamada de *intervenção no processo*, envolve ações durante o episódio de conflito, ao invés de mudança nas condições antecedentes. A terceira forma envolve o uso de intervenções tanto estruturais quanto de processo e é chamada de *abordagem mista*. Para cada uma dessas três categorias – estrutural, processo e mista – há uma série de instrumentos e técnicas específicas. Vejamos:

Intervenção estrutural – conflitos de causa real

O conflito surge de percepções criadas pelas condições antecedentes de diferenciação entre as partes e a intervenção envolve a tentativa de modificar essas condições. Exige negociações e soluções de problemas e até mesmo intervenção de uma terceira parte neutra. As ações gerais são:

- *Encontrar objetivos comuns* – minimizando as diferenças, identificando objetivos que possam ser partilhados entre as partes;
- *Criar sistemas de recompensa* – identificando incentivos ou recompensas para reconhecer o resultado do desempenho conjunto das partes;
- *Reagrupar* – reorganizando os membros dos grupos em conflito, de modo que se tornem parte de uma unidade maior;
- *Estimular a rotação* – transferindo membros de grupos em conflito, de modo que se tornem parte de uma unidade maior;
- *Separar* – reduzindo a interdependência e a probabilidade de conflito entre as partes.

FONTE: Adaptado de: <<http://www.labceo.com.br/bibliografia/archive/files/d7f8df754785a2248c9a5809858495e5.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

Intervenção no processo – conflitos de causa emocional

Compreende sentimentos negativos entre partes, como desconfiança, desprezo, ressentimento, medo, etc. Envolve a intervenção no episódio do conflito para modificar o processo, buscando influenciar, passo a passo, o comportamento das partes. As ações gerais são:

- *Desativar* – estimulando atitudes inesperadas ou imprevisíveis de cooperação que tendem a causar um impacto positivo e desencadear a cooperação da outra parte, reduzindo gradativamente o conflito;
- *Confrontar* – facilitando o posicionamento face a face para ajudar a filtrar as emoções e identificar pontos comuns. Negociar percepções ajuda a buscar a raiz dos antagonismos;
- *Colaborar* – criando situações para as partes trabalharem juntas na identificação de soluções;
- *Mediar* – destacando ganhos comuns para que as partes vislumbrem motivos para buscar um acordo, o que requer a intercessão de uma terceira parte para iniciar e garantir a continuidade da comunicação.

FONTE: Adaptado de: <<http://www.labceo.com.br/bibliografia/archive/files/d7f8df754785a2248c9a5809858495e5.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

Intervenção mista – conflitos de causa mista

Além das ações mencionadas, outras ainda poderão ser utilizadas nos conflitos de causa mista:

- *Estabelecer regras* – especificando os procedimentos e limites para *trabalhar* o conflito;

- *Organizar grupos de trabalho* – estabelecendo equipes ou grupos maiores e multidisciplinares, para ampliar os objetivos de grupos que poderiam entrar em conflito ao trabalharem juntos sem auxílio. É um reagrupamento temporário;
- *Criar papéis de ligação* – utilizando os serviços de terceiras partes intraorganizacionais disponíveis a qualquer momento para ajudar no processo de comunicação;
- *Atribuir papéis integradores* – visando delegar funções integradoras a indivíduos, solicitando que coordenem esforços e ajudem a solucionar conflitos entre grupos.

FONTE: Adaptado de: <<http://www.labceo.com.br/bibliografia/archive/files/d7f8df754785a2248c9a5809858495e5.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

As *intervenções estruturais* são, geralmente, mais fáceis de realizar e exigem menor grau de habilidade do que as de processo; elas lidam com antecedentes do conflito, e mudanças estruturais podem impedir que ocorram conflitos destrutivos. As *intervenções no processo* exigem grande habilidade e conhecimento do comportamento humano. As *intervenções mistas* requerem sempre razoáveis incursões no campo das emoções, percepções e sentimentos.

A forma de orientar o ensino e a aprendizagem a respeito de como intervir nos conflitos e conduzir negociações tem dividido os especialistas em algumas abordagens mais importantes.

3 COMPREENDENDO OS CONFLITOS

No tópico 2.3, em Causas dos Conflitos, apresentamos um texto do livro *Negociação e administração de conflitos*, de Carvalhal, Neto, Andrade e Araújo, onde eles citam as causas reais e emocionais. Elton Soares, consultor de empresas, especialista em administração de conflitos, busca ensinar a seus alunos organizacionais uma forma um pouco diferente de compreender os conflitos. Ele divide os conflitos em internos e externos.

O **Conflito Interno** é uma perturbação que surge numa pessoa. Ela envolve a dissonância emocional para um indivíduo, quando a experiência, os objetivos ou os valores estão modificados para atender a determinadas tarefas ou expectativas além do nível de conforto ou quando esses itens estão em conflito direto entre si. O conflito interno reflete o abismo entre o que você diz e o que você faz. Ele prejudica a vida cotidiana e pode imobilizar algumas pessoas.

Quando ocorrer algum tipo de conflito interno em níveis mais moderados, possivelmente poderá ocasionar certa dor de cabeça ou até mesmo dores nas costas. As técnicas para administrar o estresse são um antídoto fundamental para esse tipo de conflito. Quando atingimos o nível máximo de estresse, estamos

no segundo estágio do conflito interno. A natureza destrutiva dos pensamentos suicidas é um exemplo do terceiro estágio.

O modo como um indivíduo lida com o conflito interno irá determinar se o conflito interpessoal pode ser resolvido de maneira eficaz. A partir do momento em que você consiga exercer controle interno de si mesmo, o conflito poderá ser administrado externamente.

Citamos como exemplo algumas perguntas de autoavaliação que ajudarão a determinar se o conflito interno é um problema atual para você.

- Existem pessoas que você evita? Evitar as pessoas é um mecanismo de defesa que geralmente diminui os níveis de estresse e de conflito.
- Você procura se distrair das pressões profissionais do cotidiano? Uma escola de pensamento diz que podemos expressar nossos sentimentos e nossas emoções redirecionando as energias para outras atividades. Isso funciona para algumas pessoas. O ponto importante é conhecer nossa necessidade de exteriorização, já que esse é outro sinal do conflito interno.
- Você acha quase impossível se desligar de problemas, mesmo depois de sair do escritório? Se você está preocupado com um problema, é mais provável que se sinta estressado pela falta de soluções. O conflito é o barômetro de nossa preocupação. Uma incapacidade de “deixar as coisas de lado” indica uma agitação interna comum àqueles que lutam contra o conflito interno.
- Você tem menos paciência que costumava ter ou que gostaria de ter?
- Você acredita ter poucas opções em sua vida?
- Você acha que há muitas coisas que precisam ser feitas?
- Você está fazendo reclamações com uma frequência cada vez maior?
- Você tem explosões repentinas de energia e começa muitos projetos somente para liberar algum sentimento, mas não os finaliza?
- Você tem “razões perfeitamente boas” para não mudar?

Não fique desesperado se a maioria das respostas às perguntas tenha sido sim. O conflito interno pode ser um mecanismo de alerta que mostra para onde a energia está sendo drenada e onde precisa concentrar suas técnicas de gerenciamento pessoal.

O conflito interpessoal é aquele que existe entre os indivíduos. Todo ser humano tem quatro necessidades psicológicas básicas que, quando violadas, irão gerar automaticamente um conflito: a necessidade de ser valorizado e tratado como um indivíduo, estar no controle, ter autoestima e ser coerente.

- A necessidade de ser valorizado e tratado como um indivíduo. Todos queremos que os outros reconheçam nosso valor e valorizem nossas contribuições. É por isso que o reconhecimento é o melhor motivador das pessoas. Adoramos ouvir que fizemos algo bem e receber crédito por nossas ideias. Quando nos sentimos desvalorizados ou abusados, nossa necessidade de ser valorizado é violada, ativando nossa resposta de medo/raiva.

- A necessidade de estar no controle. Estar no controle é um problema para todos... Mais para alguns que para outros. As pessoas excessivamente controladoras são na verdade muito inseguras. Quanto mais seguro você se sentir, menos necessidade terá de controlar os outros. Lembre-se disso na próxima vez em que lidar com um indivíduo muito controlador.
- A necessidade de ter autoestima. A autoestima é uma base sólida para lidar de maneira adequada com todos os tipos de situação. É a chave para nossa capacidade de responder, em vez de reagir. Responder a um problema indica uma abordagem positiva, controlada e orientada a uma solução. Reagir é negativo e frequentemente se traduz por uma resposta inadequada, emocional e irracional. (Por exemplo, um paciente que está respondendo ao tratamento em relação a um outro que está reagindo ao medicamento).
- A necessidade de ser coerente. Depois de se enterrar até o pescoço em um problema, é difícil reverter a situação e admitir estar errado. A necessidade de ser coerente, juntamente com a necessidade de ser correto, faz com que a preservação da aparência seja um fator importante na maioria dos conflitos.

Quando essas necessidades são violadas, os seres humanos reagem de uma destas quatro maneiras: revidando, dominando, isolando-se ou cooperando.

Revidando: “Não fico bravo, eu me vingoo”. Em muitos casos, a vingança parece ser uma boa opção. A satisfação momentânea de revidar a outra parte é tentadora. Mas a vingança é sempre um erro. Aquele momento passageiro de vitória sempre antecipa conflitos muito piores. Tudo o que vai, volta.

Dominando: “Quero tudo do meu jeito!”. Um comportamento provocativo é uma resposta comum para alguns. As pessoas com pouca paciência e opiniões fortes caem no modo da dominação automaticamente se não forem extremamente cuidadosos. Embora haja momentos em que essa abordagem seja adequada (questões de segurança), geralmente é muito difícil no relacionamento a longo prazo e irá, invariavelmente, causar problemas posteriores.

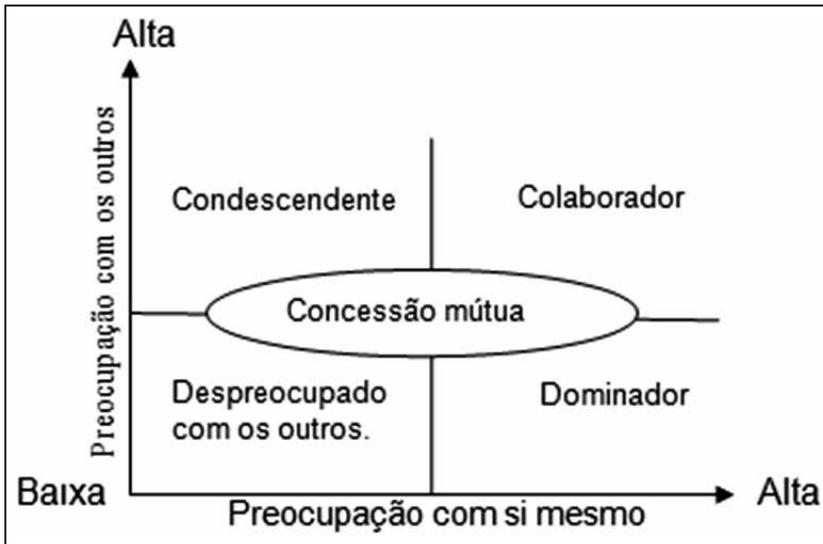
Isolando-se: Algumas vezes, simplesmente aceitar ou ignorar a situação sem resposta é uma boa ideia. Apenas verifique se você realmente aceitou a situação ou se a reprimiu. Se você aceitou a situação e esquecer, excelente. No entanto, se ela continuar incomodando você, trata-se de uma bomba-relógio apenas esperando para mudar por uma razão oculta ou pequena. Seu desejo de evitar confrontar um pequeno problema logo no início fez com que ele se transformasse em uma situação muito maior e de difícil administração.

Cooperando: A última e a melhor opção é enfrentar o problema imediatamente. Muitas pessoas evitam o confronto e acham que, por definição, deve ser uma experiência desagradável. Enfrentar um problema simplesmente significa resolvê-lo e colocá-lo em discussão.

Como foi dito anteriormente, o comportamento não confrontado não irá mudar. Se alguém estiver fazendo algo que não agrada você, discuta o assunto se quiser que isso mude. Por incrível que pareça, muitas pessoas que têm comportamentos problemáticos não sabem que suas atitudes incomodam os outros. Quase metade delas irá mudar esse comportamento quando souber que sua natureza desagradável chamou a atenção. Metade! Mas se você não conseguir enfrentar o problema, elas nem irão saber da necessidade de mudar e sua causa estará perdida devido à sua inércia. Cada indivíduo deve assumir a responsabilidade pessoal de identificar problemas importantes e comunicar suas preocupações de maneira clara.

4 ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

FIGURA 22 – ESTILOS DE CONFLITOS



FONTE: Adaptado de: Weiss (1994)

O gráfico acima demonstra cinco tipos de conflitos. Quem conhecer profundamente estes estilos poderá, após estudar as origens do conflito, selecionar a forma mais apropriada para administrá-los.

Colaborador: neste estilo todos podem ser beneficiados. Há uma busca constante pelo intercâmbio de informações, havendo sempre o desejo de identificar e avaliar as diferenças para se chegar a um denominador que beneficie a todos. Esta forma de resolução de conflitos será eficaz nas situações mais complexas, que requeiram muita atenção.

Neste estilo a criatividade será fundamental, pois será necessário desenvolver alternativas que possam beneficiar a todos. Para que isto ocorra, o administrador do conflito deverá avaliar todas as informações colhidas de diferentes perspectivas. Será um olhar neutro e focado, única e exclusivamente,

nas possíveis soluções. Para que este estilo seja eficaz é preciso buscar o comprometimento de todos e se certificar de que há tempo suficiente para todas as rodadas que certamente ocorrerão. Neste estilo razão e emoção andam juntas, até porque a decisão dependerá das duas formas de ver e analisar um problema.

Neste formato colaborativo, as pessoas serão conduzidas a encontrar as soluções nos mais diversos problemas. Ele será mais eficaz quando, apesar da análise envolver a emoção, se consegue separar os problemas, justamente, das pessoas. O *“brainstorm”* será uma ferramenta eficaz, desde que todos os interessados estejam envolvidos.

As frases que você pode usar para estimular o estilo de administração de conflitos colaborador incluem:

- “Parece que há opiniões diferentes aqui, vamos trabalhar para resolvê-las?”
- “Vamos discutir as opiniões ouvindo todos os envolvidos, independente de onde trabalhem.”

Condescendente: também é conhecido como apaziguador. A condescendência, influenciada pela empatia, tenderá a dar valor excessivo para os outros, em detrimento de um valor muito baixo para si mesmo. Também é uma estratégia que pode ser usada para elevar deliberadamente outra pessoa, fazendo com que ela se sinta melhor em relação ao problema. Esse comportamento condescendente será útil quando for necessário estrategicamente aumentar o prestígio da outra parte. Mas para isto você também terá de gozar do mesmo nível de prestígio.

O estilo condescendente elimina as diferenças entre as partes, buscando o consenso. A grande preocupação com os outros faz com que o indivíduo satisfaça e atenda às necessidades dos outros, geralmente abrindo mão de algo importante para si. Quando usada inconscientemente, ela pode levar ao desrespeito.

Esse estilo é útil, por exemplo, quando um líder está inseguro em relação a um cargo ou teme ter cometido um erro numa contratação. Ao utilizar o estilo condescendente, o líder aceita a autoridade dos outros, tendo tempo para avaliar situações e buscar alternativas.

O estilo condescendente dá poder aos outros. Se você tiver autoridade, poderá desenvolver a confiança e passar segurança aos outros. Se você estiver seguro em seu cargo, a condescendência poderá ser usada até como um método de delegação. As frases que indicam o estilo condescendente incluem:

- “Faça como achar melhor.”
- “Como especialista, o que você pensa a respeito?”

Dominador: trata-se de um estilo oposto ao condescendente. Esta estratégia dará ênfase à pessoa. Enquanto o comportamento condescendente

irá negligenciar suas próprias necessidades, o estilo dominador negligencia a necessidade dos outros. Trata-se de uma estratégia eficaz quando é necessário que se tome uma decisão logo.

Essa estratégia pode ser reacionária, ativada pela necessidade de autopreservação. Ela será utilizada quando filosoficamente se analisa determinada situação com: “É melhor atingi-los que ser atingido”. Quando uma questão é importante, um estilo dominador forçará os demais a avaliar um conjunto específico de necessidades.

Este estilo será eficaz quando houver heterogeneidade de experiências. Vale ficar atenta à necessidade de ouvir as partes, de avaliar conjuntamente as causas e buscar conjuntamente as melhores soluções. Discutir durante o conflito será imprescindível. O estilo dominador tenderá sempre a querer decidir rapidamente as coisas sem ponderação. Este estilo poderá ser útil quando houver necessidade de mostrar poder ou em emergências.

Sempre que possível, será melhor usar essa estratégia com moderação. Ela dura apenas enquanto você tiver o direito e o poder a seu lado. Instituições ortodoxas, com uma forte cadeia de comando, tendem a favorecer esse estilo. Esta estratégia costuma definir claramente os papéis e as responsabilidades. Se você trabalha em um sistema que gerencia as pessoas e os conflitos com o estilo dominador, deverá estar preparado para talvez não ter todas as informações de que gostaria.

Frases que indicam o estilo dominador:

- “As consequências ou a forma com que vai fazer não me interessam, simplesmente faça o que mandei.”
- “As coisas são assim mesmo, manda quem pode, obedece quem tem juízo.”

Despreocupado: este estilo não dá muito valor nem a si nem aos outros, portanto trata-se de um estilo estático. Os aspectos negativos deste estilo incluem ignorar ou delegar um problema. Um indivíduo que utiliza esse estilo irá sair de cena rapidamente, deixando que os outros lutem entre si para atingir resultados.

Dependendo da extensão dos problemas, uma ação lenta permitirá que os ânimos se acalmem, desta forma será eficaz o uso do estilo despreocupado. Este estilo também será proveitoso quando houver necessidade de mais tempo. Por exemplo, durante uma reunião de diretoria, um item poderá ser adiado. Por outro lado, em situações em que as pessoas esperam/necessitam de uma resposta breve, este estilo poderá ser frustrante e provocar prejuízos em várias esferas. O estilo despreocupado gera pouca satisfação, e o conflito tenderá a uma resolução nem sempre ideal.

O estilo despreocupado é uma forma de ganhar tempo. Utilize-o de maneira sábia. Se você perceber um indivíduo usando esse estilo, isso deverá ser uma dica de que a outra pessoa está insegura e precisa de tempo.

Frases que caracterizam o estilo despreocupado:

- “Podemos esperar mais um pouco para esta decisão?”
- “Preciso analisar mais detalhadamente todos os fatos, entrarei em contato quando...”

Se você já se deparou ou está se deparando com este estilo em seu trabalho ou até em sua vida pessoal, valem as dicas abaixo:

- Dificilmente você conseguirá mudar o estilo despreocupado quando ele mesmo não tem interesse em nada, nem sequer em si mesmo, mas deverá sinalizar sempre a importância de uma solução para um problema, talvez destacando as consequências de se levar mais tempo.
- Demonstre entusiasmo sempre, não caia na nostalgia do estilo despreocupado; com muita energia, ofereça ajuda pontual.
- Mantenha sempre o foco no problema, com muita paciência.
- Apele pelo senso de honestidade do despreocupado. Procure identificar as verdadeiras razões para a resistência e a inatividade.
- Não apresente muitas variáveis ao despreocupado. De preferência, cite um problema e já apresente as melhores e mais prováveis soluções. Mais uma vez, procure manter o foco.
- Defina em conjunto um prazo.

Concessão mútua: Este estilo está no centro do diagrama com os cinco estilos de conflito, pois envolve uma preocupação média para todos os lados. Em uma concessão mútua, todos são importantes, por isto devem receber algo. Esta estratégia é eficaz quando as duas partes estão certas, no entanto poderá ser inadequada quando uma das partes não tem razão.

A concessão mútua é uma ferramenta mais eficaz quando os problemas são complexos ou quando há um equilíbrio de poder. Este estilo poderá funcionar quando nenhum outro método funcionou e só resta buscar um meio-termo. A concessão pode significar dividir a diferença ou trocar concessões. Na maioria das vezes, cada parte desistirá de algo pelo bem de uma solução mediana.

A mediação – uma das áreas da negociação é complementar ao estilo de concessão mútua. A vantagem da concessão é que ela faz com que as partes falem sobre os problemas e se aproximem. Faça um esforço extra para manter a imparcialidade, pois você poderá ser acusado de favoritismo. Raramente a empresa pagará pelas grandes perdas, ou, se fazê-lo, será apenas uma vez, por isso use esse estilo somente quando as perdas puderem ser reduzidas para os dois lados.

Quando iniciar uma concessão, peça para as duas partes responderem com atenção a estas quatro perguntas:

1. Qual é o mínimo que posso aceitar?
2. Qual é o máximo que posso chegar sem ser censurado?
3. Qual é o máximo de que posso desistir?
4. Qual é o mínimo que posso oferecer sem ser censurado?

O primeiro e segundo estágios do conflito podem utilizar a concessão mútua obtendo algum sucesso, mas a partir do terceiro estágio, as partes poderão ver uma concessão como algo que as fez perder, colecionando figurinhas para, numa próxima situação, irem à desforra.

Frases que sugerem o estilo de concessão:

- Percebo que temos opiniões divergentes, mas ainda não tenho clara a sua opinião. Poderia expressá-la?"
- "Para que possamos trabalhar juntos é importante flexibilidade."

FONTE: Adaptado de: Weiss (1994)

LEITURA COMPLEMENTAR

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Eunice Maria Nascimento
Kassem Mohamed El Sayed

Introdução

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

1 Visão positiva do conflito

O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação.

Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Para entender um pouco mais a visão positiva de conflito, iremos conceituá-lo aqui como um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Isto quer dizer que no dia a dia vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam o nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o atingimento de nossos objetivos? Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

2 Possíveis causas do conflito

Para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar:

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- Metas diferentes: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;
- Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado, com

quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

3 Níveis de conflito

Um conflito, como já se viu, frequentemente pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo.

A seguir, é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

- Nível 1 - Discussão: é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;
- Nível 2 - Debate: neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;
- Nível 3 - Façanhas: as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;
- Nível 4 - Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;
- Nível 5 - *Loss of face* (ficar com a cara no chão.): trata-se da postura de “continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim”, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;
- Nível 6 - Estratégias: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;
- Nível 7 - Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;
- Nível 8 - Ataque de nervos: nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;
- Nível 9 - Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O modelo apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito.

Dependendo da importância que se dá ao conflito - ignorando-o ou reprimindo-o, ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos.

4 Tipos de conflito

O conflito é um elemento importante. Seja na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. Observam-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. No entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

Existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

- Conflito latente: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados;
- Para lidar com conflitos é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles;
- Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

5 Áreas de conflito

Os conflitos podem ser divididos nas seguintes áreas:

- Conflito social: surge em decorrência do grau de complexidade e implicação social. Não podemos esquecer que vivemos numa sociedade altamente evoluída do ponto de vista social e tecnológico, mas bastante precária em termos de habilidade para negociações.
- Além disso, a violência tem sido, no decorrer da história, um dos instrumentos mais utilizados na tentativa de sanar conflitos. Talvez a fantasia de todo ser

humano seja eliminar uma ideia adversa à sua, em vez de ter que questionar sua própria posição;

- Conflitos tradicionais: pertencem à história e são aqueles que reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo sua solidariedade. Os conflitos aparecem por três razões principais: pela competição entre as pessoas, por recursos disponíveis mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.

Podem ser entendidos como fontes de conflito: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de status; desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio ambiente adverso e preconceitos.

6 Conflitos interpessoais nas organizações

Tais conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos:

- Hierárquicos: colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia a dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.
- Pessoais: dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As rixas pessoais fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral, esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

7 Consequências do conflito

Entre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações:

- Quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;
- Quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de perdedores habituais, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;
- Quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre frequentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus perdedores, ganhadores, culpados e inimigos.

Esses aspectos podem ser observados em todas as organizações e são considerados negativos (salvo diante de alguns objetivos menos confessáveis). No entanto, existem potenciais efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- São bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
- Ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);
- Propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico, mas também de garantir mais poder.

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. O chamado comportamento político na organização, também inevitável, tem uma forte vinculação com o conflito, pois sua relação é direta, ou seja, quanto mais conflito, mais comportamento político. Assim, quando há dúvidas sobre a sobrevivência da organização, sobre sua resposta às necessidades organizacionais, sobre aspectos sucessórios, mais voltada para a formação de alianças e para negociações será a atuação de seus membros.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do

trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas caso o conflito já seja franco, desde que exista entre as partes alguém que desempenhe um papel moderador.

8 Como administrar os conflitos

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- a) criar uma atmosfera afetiva;
- b) esclarecer as percepções;
- c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- d) construir um poder positivo e compartilhado;
- e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) gerar opções de ganhos mútuos;
- g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Para que a negociação possa ocorrer é necessário que ambas as partes tenham as seguintes capacidades:

Saber comunicar

- Sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas;
- A maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada.

Saber ouvir

- Ouvir ativamente, pois metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma resolução sem sucesso;
- Demonstrar interesse genuíno pela pessoa que fala e pelo assunto;
- Evitar criticar ou tentar dirigir a conversa;
- Adotar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa.

Saber perguntar

Saber perguntar é uma outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta conduz a conversa.

Quanto ao estilo a ser adotado, é recomendável adotar um estilo que leve à solução do conflito da forma mais pacífica possível. O que vai definir seu atual estilo de administrar conflitos está diretamente ligado a duas importantes características de comportamento: assertividade e cooperação.

A seguir, relacionam-se alguns estilos e algumas de suas características:

Competição

- Busca satisfação dos interesses, independentemente do impacto que isto possa causar na outra parte envolvida;
- Tenta convencer a outra parte de que sua conclusão está correta e a dela está equivocada;
- Leva a outra parte a aceitar a culpa por um problema qualquer.

Colaboração

- Contempla os interesses das partes envolvidas no conflito;
- Busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas.

Evitação

- Trata-se de estilo considerado não assertivo e não cooperativo;
- Evita todo e qualquer envolvimento com o conflito, chegando a negar sua existência e o contato com as pessoas que podem causá-lo.

Acomodação

- Trata-se de estilo considerado não assertivo e cooperativo;
- A parte que utiliza este estilo tende a apaziguar a situação, chegando a colocar as necessidades e interesses da outra parte acima dos seus.

Compromisso

Este estilo encontra-se no padrão médio de assertividade e cooperação, em que uma das partes envolvidas no conflito desiste de alguns pontos ou itens, levando a distribuir os resultados entre ambas as partes.

Considerações finais

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

Inúmeros fatores podem influenciar o surgimento do conflito, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional. Os mais comuns são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes visões de mundo, entre outros.

Não devemos esquecer que somos seres com capacidade e habilidade para ouvir e entender melhor nossos semelhantes. Com esta postura, silenciemos nossa voz interna e deixamos crescer a voz do outro, permitindo que soe clara dentro de nós. O desejo mais profundo do coração humano é o de ser compreendido, e perceber isto é possibilitar um processo eficaz de comunicação.

FONTE: NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El. Administração de Conflitos. Disponível em: <www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2012.

Bibliografia recomendada

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. Como resolver pequenos conflitos no trabalho. São Paulo: Nobel, 1989.

DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZARELLA, Mark. Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

FONTE: Disponível em: <http://someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2011.



RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico você viu:

- Os conceitos de conflitos, suas características e principais causas. Com isto, é possível entender que, apesar do nome conflito ser associado a desgraças pelo mundo afora, nas organizações eles são importantes se trazidos à tona e administrados de forma a provocar o crescimento da organização através da soma dos pensamentos distintos e não da subtração ou ruptura.
- Também foram abordados neste tópico os vários estilos de administração de conflitos, apresentando estímulos e elementos que já neste momento poderão contribuir para a solução destes conflitos. São eles: estilos colaborador, condescendente, dominador, despreocupado e o estilo de concessão mútua.
- Enfim, dedicamos este primeiro módulo, através de autores renomados e consultores especialistas, a esclarecer de forma bastante simples os conflitos e suas origens.

AUTOATIVIDADE



Diante do exposto neste módulo, responda às seguintes questões:

- 1 Entre os conceitos de conflito apresentados, qual mais lhe chamou a atenção e por quê?
- 2 Fale da importância dos conflitos para as organizações.
- 3 Descreva com um pequeno resumo das cinco características dos conflitos.

CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES – ASPECTOS INTERPESSOAIS

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico iremos abordar os principais aspectos interpessoais que estão presentes numa negociação, principalmente quando os participantes não conseguem se manter nos objetivos e acabam discutindo as posições pessoais. Portanto, este tópico abordará com mais profundidade os comportamentos e atitudes exclusivamente emocionais envolvidas quando duas ou mais partes se juntam para discutir e chegar a um acordo.

Em outros tópicos deste trabalho abordamos a importância da racionalidade numa negociação a fim de minimizar os conflitos. No entanto, por sermos seres humanos muito mais emocionais do que racionais, teremos maior dificuldade em nos mantermos nos propósitos das negociações.



Vocês se lembram do conceito de homem?

Ser racional, dotado de inteligência e que vive em sociedade. Conceito lindo, mas pouco realista. Meu conceito de homem, ou melhor, de ser humano, deixando o machismo de lado, é: Ser irracional, dotado de emoções e que vive em conflito. Vale refletir.

2 ASPECTOS INTERPESSOAIS PRESENTES NAS NEGOCIAÇÕES

Pressupõe-se que toda a negociação, por ser obviamente realizada entre seres humanos, tenderá a ocorrer considerando os aspectos interpessoais. Somente em negociações de grande porte, realizadas por grandes organizações, em que o objeto fica em primeiro lugar e muitas vezes as pessoas não dedicam tempo para se conhecer melhor, nós observaremos trocas, objeções e concessões única e exclusivamente pautadas no resultado, que é quase sempre, de um lado o fornecimento e, do outro, a aquisição de determinado produto ou serviço.

Mas, quando se fala em negociar mais vezes com a mesma organização, já se pensa em identificar elementos pessoais do outro negociador para direcionar toda a comunicação em prol de uma relação duradoura. Ou seja, ao final, independente do tipo de negociação, o relacionamento irá falar mais alto.

No módulo de comunicação deste estudo demos grande ênfase aos elementos fundamentais para a negociação. Dois deles têm grande força no processo: o poder de persuasão, destacando-se a empatia, e a capacidade de percepção, elemento que dará a quem o possuir a vantagem de saber onde está pisando, pelos comportamentos demonstrados pelo outro negociador. Conforme Carvalho et al. (2009, p. 35), “é preciso aprender a perceber, sempre. Diferenças de percepção estão entre as causas primárias de conflitos. As percepções são sempre objeto de negociação”.

Para Carvalho et al. (2009), quando negociamos, a partir de certo ponto do processo, envolvemo-nos em uma barganha para conseguir o melhor resultado, como produto da negociação, e projetar determinado relacionamento para o futuro. Entender como o outro percebe uma negociação não significa concordar com seu ponto de vista, mas pode auxiliar a entender os critérios objetivos ou princípios que servem de base a juízos de valor, favorecendo a elaboração de propostas que permitam ao outro uma situação de conforto por sentir-se tratado com justiça. Assevera Levitt (1990, p. 132), “A administração de relacionamentos requer a criação e o constante desenvolvimento de sistemas para administração, mantê-los e reforçá-los”.

Na preparação da negociação enfatizamos a importância de aprendermos com erros cometidos no passado e de tentarmos identificar, caso ainda não tenhamos negociado com a outra parte, os seguintes aspectos:

- Valores tais como: integridade, justiça, objetividade, organização, nível de sinceridade, etc.;
- Características comportamentais, como: extroversão, introversão, etc.;
- Aspectos psicológicos, tais como: maturidade emocional, personalidade forte a fim de identificar como o negociador reagirá sob estresse, diante da frustração, do reconhecimento, etc.;
- Cultura, também muito citada no módulo em que abordamos a ética e a etiqueta, que nos ajudará a entender suas crenças, aspectos religiosos, raciais, ideologias. Com este conhecimento você saberá até onde pode ir, que assuntos deverão abordar ou deixar de abordar, ou ainda, quando solicitado a manifestar a sua opinião, poderá fazê-lo de forma prudente, facilitando a compreensão e a integração entre as partes.

Certa vez, num curso de Técnicas de Atendimento a Clientes, numa grande empresa do setor de alimentos, ao ser indagado por um participante sobre o motivo de sua empresa não atender mais os pequenos clientes que a tinham feito chegar até onde chegou, respondi que a partir do momento em que a produção torna-se seriada, é necessário para o ganho de escala que se definam pedidos mínimos,

a fim de viabilizar o negócio. Este participante me provocou perguntando: neste caso, onde ficava a importância do cliente que eu tanto defendia no seminário? Respondi que atender bem nem sempre significa entregar o produto e sim orientar – foco no foco do cliente. Demonstrei para todos os participantes que até competidores diretos poderiam manter uma boa relação a fim de, em conjunto, conseguirem adquirir os melhores produtos com a mesma condição dos grandes, tendo assim preço competitivo. Esta orientação direciona os competidores para a prática associativista, só possível através de um contato contínuo de confiança que, negociando o objeto e não as posições, possibilite ganhos a todos.

Carvalho, Neto, Andrade e Araújo citam como exemplo uma rivalidade sem igual entre dois países rivais na corrida aeroespacial. Os Estados Unidos e a antiga União Soviética protagonizaram, no passado, uma intensa competição pelo domínio da tecnologia aeroespacial. Atualmente a Estação Espacial Internacional está sendo construída com participação de 16 países, com culturas e tecnologias diferentes, entre eles Estados Unidos e Rússia. O início da construção ocorreu com o lançamento do módulo russo não tripulado Zarya, em novembro de 1998, e posterior lançamento e acoplamento no espaço ao módulo americano Unity. Os módulos não haviam sido conectados na Terra. As áreas de engenharia dos dois países de culturas e tecnologias muito diferentes foram capazes de colaborar e trocar informações para o sucesso da operação.

Cooperando para que a outra parte possa satisfazer suas necessidades, mesmo com alternativas fora do processo em curso, contribuimos para melhorar o relacionamento e potencializarmos oportunidades para obter informações, entender suas preferências, criar possíveis sinergias, reduzir custos e maximizar os resultados.

3 ASPECTOS EMOCIONAIS QUE COMPROMETEM A COMUNICAÇÃO

Em qualquer discussão, seja de caráter pessoal ou profissional, certamente o fato de a razão ser dominada pela emoção dificultará um bom acordo. Portanto, a emoção e a intuição estão a serviço dos negociadores para o bem ou para o mal.

Em várias equipes de trabalho é muito comum o surgimento de variadas formas de competição pelo poder que sempre irão interferir nos processos de comunicação, influenciando ou deturpando a interpretação das mensagens. Comportamentos predominantes, que através de suas fortes características dominantes permanecem por longo tempo no poder, poderão prejudicar a comunicação, fazendo com que a sua verdade é a que valha, impedindo a possibilidade de novas ideias e de crescimento de todos através de uma negociação sinérgica.

Nestas situações se percebe desmotivação e descomprometimento com o trabalho, a partir das decisões tomadas de forma mascarada por consenso.

Todos saem destas negociações torcendo para que algo não dê certo e, quando não dá, o que é comum porque não houve um consenso de fato, não é raro ouvir das partes: “Viu? Eu avisei que não ia dar certo”.

Um negociador experiente deve se preocupar em identificar os elementos que, desejando obter resultados pessoais acima dos interesses coletivos, tentam manipular ou monopolizar qualquer tentativa de negociação.

Um negociador preparado deverá sempre sinalizar os objetivos coletivos e/ou organizacionais a fim de se buscar em conjunto o melhor acordo. E qual é o melhor acordo? Aquele que atende a todos, ao mesmo tempo em que produz resultado positivo, quer seja pessoal, profissional ou organizacional.

A melhor maneira para evitar os efeitos nefastos de qualquer disputa é que ela seja claramente colocada para o conjunto da equipe e que possa ser amplamente discutida por todos (OLIVEIRA, 2000). Este autor diz ainda que a forma como a comunicação é desenvolvida na equipe pode tornar fácil a sincronização das ações e o estabelecimento de um desafio coletivo em torno das finalidades do trabalho, ou pode comprometer e dificultar os resultados obtidos e a integração do grupo.

Atentar para o trabalho em equipe implica privilegiar a reflexão a respeito do próprio processo de trabalho e das necessidades de saúde. O objeto, os instrumentos, a finalidade e os agentes passam a ser questões de fundamental importância a serem debatidas (PEDUZZI, 1996).

A comunicação é um processo imprescindível na ação administrativa, pois permite a realização de ações coordenadas entre os seus demais níveis, reduzindo as diferenças e aproximando as pessoas pela compreensão das variadas percepções.

O processo comunicativo nas relações de trabalho pode envolver a transmissão de mensagens em várias direções e de maneira formal e informal.

A comunicação formal é aquela estabelecida de maneira deliberada, sendo a comunicação escrita o tipo mais utilizado, que tem não só o caráter oficial das informações transmitidas, como também serve de fonte para consultas futuras. Já a comunicação informal ocorre o tempo todo nos contatos do dia a dia, relacionados ou não às atividades profissionais, independente de cargo ou função (MOREIRA, 1989; PAES DA SILVA, 1996; STEFANELLI et al, 1997).

Independente da maneira como acontece a comunicação no trabalho em equipe, vale ressaltar que precisamos estar abertos para receber as reações dos outros, demonstradas de forma verbal ou não verbal, em relação ao nosso comportamento.

Assim, as atividades realizadas em grupo poderão melhorar o desempenho individual e coletivo.

FONTE: Disponível em: <<http://www.enf.ufmg.br/mestrado/dissertacoes/DanielleSandra.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2011.

4 PRECAUÇÕES E DESAFIOS ÀS NEGOCIAÇÕES INTERPESSOAIS

Para Carvalho et. al., (2009, p. 91), “entre as muitas precauções sobre os aspectos relacionais ou que interferem nos aspectos relacionais, algumas merecem destaque. Dedicar atenção ao local onde ocorrerá a reunião e a fatores logísticos tenderá a minimizar o estresse decorrente de qualquer interação que se inicie”. Assim, é importante pensar em: segurança pessoal, transportes necessários, hospedagem, equipamentos apropriados para apresentações (projetores, computadores etc.), temperatura agradável, limpeza, ventilação adequada, nível de ruído, alimentação no caso de programação extensa, iluminação e mobiliário (mesa preferencialmente redonda e cadeiras confortáveis). Evitar fumar, atender telefone e minimizar as interrupções não programadas.

Embora racionalmente tidos como vantajosos, os produtos de muitos processos de negociação são contaminados por fatores externos. Por isso, em negociações associadas aos relacionamentos de longo prazo, como nos ambientes organizacionais, redes logísticas, alianças e gerenciamento de projetos, muitos desafios precisam ser superados.

Muitas negociações são para definir o destino de projetos que, muitas vezes, têm grandes intensões e tremendas possibilidades de levarem a organização para um patamar mais alto. Se o processo de comunicação for falho, a venda da ideia já estará prejudicada, portanto a negociação, se ainda acontecer, tenderá à não aprovação de tão brilhante projeto. Projetos sempre demandam mudanças e causam resistências nas pessoas.

Carvalho et al., (2009, p. 91-92) “completam esta preocupação dizendo que no plano relacional os projetos promovem revisões de cargos em decorrência de modificação nos processos, mudanças organizacionais e alterações nas hierarquias funcionais”. Para lidar com as resistências, a negociação é uma alternativa eficaz.

No ambiente de projetos, a diversidade de atores, a multiplicidade de interesses e a abrangência das atividades causam resistências de natureza distinta. Ao líder de projetos cabe obter, trocar, compartilhar, mobilizar e desmobilizar adequadamente os recursos necessários para a sua realização, em cada uma das fases, pois os diferentes recursos (financeiros, tecnológicos, físicos, de inovação, humanos) utilizados são compartilhados, o que exige muitas negociações.

Na implementação de projetos, a gestão do conhecimento é uma atividade crítica, por ser realizada por pessoas – seu recurso fundamental -, e elas precisam estar engajadas para que ocorram avanços com qualidade. O recurso humano altamente qualificado, detentor de habilidades e conhecimentos específicos, é caro e escasso e, quando administrado corretamente, é considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Por isso, para construir relações de longo prazo, reter esse tipo de recurso qualificado contribui para criar uma imagem de credibilidade e favorecer uma cultura organizacional positiva.



Lembre-se: por mais difícil que possa parecer, manter-se firme no objetivo da negociação, tentando não deixar as emoções dos participantes prevalecer, garantirá, na maioria das vezes, um excelente resultado.

LEITURA COMPLEMENTAR

Apresentaremos como leitura complementar um trecho do livro de Sebastião Almeida Junior, *Negociação – Técnica e Arte* (2005), livro, aliás, que recomendo para você, aluno de negociação. Este trecho do livro aborda a linha de construção, para que haja sintonia entre os negociadores e se produza o melhor resultado, objeto contínuo deste módulo de nosso estudo. Na sequência apresentaremos um “cardápio de comportamentos verbais” (comunicação), também fundamental para a compreensão e finalização deste módulo. Boa leitura!

Construção

Ao optar pela “construção”, abrem-se possibilidades para o atual, para a sintonia da atuação dos negociadores com o momento do mercado, com um olhar mais atento para as incertezas, propiciando o despertar da coragem para que a mente se abra para os fatos.

O negociador que opta pela construção não torna as suas chances de sucesso maiores nem menores, mas abre-se a possibilidade de aprender, não no sentido de acumular mais dados na sua memória, e, sim, no sentido de melhorar

sua capacidade de processamento da argumentação, base para o convencimento/persuasão mútuos, propiciando que a força do argumento se manifeste, em vez de querer subordinar sua atuação somente ao argumento da força.

Sentir

Abrir-se para os sinais captados pela mente, referentes à relação entre UM e OUTRO, entendendo que os sentimentos funcionam como bússola, fornecendo para UM indicações da trajetória que ambos estão constituindo e da compatibilidade da natureza do indivíduo que vivencia o papel de negociador com esta trajetória. Estes sinais podem ser bastante significativos e relevantes se o indivíduo se permitir o desenvolvimento de habilidades propícias para tanto, pelo cultivo de hábitos de atenção aos próprios sentimentos. Sem estas habilidades, a percepção dos sentimentos fica atrofiada, uma vez que é devotada quase que com exclusividade ao pensamento. Uma vez atrofiada, a perspectiva de racionalismo estéril se torna cada vez mais atrativa.

Sendo inviável a elaboração de um “método racional de aperfeiçoamento da sensibilidade”, uma vez que os sentimentos não se subordinam ao pensamento, este aprendizado ocorre pela vivência individual, e somente a partir dela é possível conhecer aspectos fundamentais da natureza humana, para ser capaz de acompanhar as indicações dessa bússola cuja precisão não é matemática. Da mesma forma que a agulha imantada da bússola não é o norte, não é o destino, mas somente uma indicação, não se pode esperar do sentimento uma resposta complexa e expressa de forma linear e compassada, como se um anjo sussurrasse conselhos ao ouvido da pessoa.

Decidir

Esta etapa do processo mental depende essencialmente da qualidade de realização das etapas anteriores, durante as quais o sentido foi se constelando para ser concluído neste momento. Aqui os dois repertórios experimentam uma série de combinações entre alternativas e critérios até que uma se apresenta como preferencial, ou como a mais viável, nunca a ideal. O idealismo não é compatível com a negociação, a qual se inscreve nos domínios do poder, ou seja, da política. E a política é a arte de transportar o viável através da estrada do possível até o real.

Esses dois repertórios assumem a forma de duas engrenagens que se encaixam sem grandes atritos nesta hora, se as etapas anteriores foram realizadas com consistência. Agora, as intenções claras para o próprio indivíduo servem de base para seleção de critérios que permitirão a escolha do comportamento ou até de uma sequência de comportamentos. Apesar de óbvio, ressalta-se que cada decisão implica a não viabilização de uma série de comportamentos em um determinado momento, uma vez que, devido à linearidade do comportamento com relação às dimensões tempo-espço, somente um comportamento pode ser realizado a cada momento, assim como somente uma sílaba pode ser pronunciada de cada vez por um ser humano, as quais combinam para formar palavras e frases que formam comportamentos verbais. Apesar de haver casos em que um

comportamento verbal pode estar contido em apenas uma sílaba. Uma interjeição, por exemplo.

Agir

Dentro desta sequência, agir equivale a ativar um comportamento ou um conjunto de comportamentos escolhido. É só.

A ênfase, aqui, é dada para os comportamentos verbais, pois são estes que, realizados durante uma rodada de negociação, podem constituir a parte mais significativa da argumentação, desde que validada por UM e OUTRO. É um contrassenso querer avaliar a consistência e a validade de um argumento fora da dinâmica de compartilhamento de opinião entre UM e OUTRO. Equivale a avaliar (ou a tentar avaliar) um lance do enxadrista sem levar em conta a posição anterior das peças sobre o tabuleiro.

Apesar de, em alguns momentos, a negociação se assemelhar a uma partida de xadrez, não há garantias de que o OUTRO aguardará que um complete seu lance, antes de iniciar o seu. Mesmo que os negociadores tenham estabelecido regras claras para a apresentação das contribuições de cada um, eles próprios podem quebrá-las, em um momento de desespero.

As regras e acordos operacionais funcionam como sentinelas da negociação. Quando as sentinelas são abatidas, o destacamento militar constata que está sob ataque inimigo e, imediatamente, entra em prontidão. Quando as regras e acordos operacionais deixam de ser respeitados, é recomendável redobrar a atenção para descobrir o que mudou. É possível que os interesses tenham se alterado ou que o desespero tenha dominado o clima da rodada. Outros aspectos da natureza da negociação podem estar se manifestando e não devem ser desprezados.

Finalmente, a sequência é retomada a partir do “sentir”, que tem agora o seu mais recente agir e a imediata participação do OUTRO para levar em consideração, sempre lembrando que UM e OUTRO equivalem às duas rodas de uma bicicleta: uma não anda em separado da outra e a bicicleta não se equilibra sem a colaboração das duas. Além disso, ninguém aprende a negociar se não estiver disposto a correr o risco de errar.

O cardápio dos comportamentos verbais

Estes comportamentos são apresentados na ordem alfabética, para que ninguém interprete que é mais importante do que o outro em função da sua ordem de apresentação. Aliás, a princípio, nenhum comportamento é, em si, melhor do que os outros. É possível, sim, que um se represente como mais apropriado para uma determinada situação, em decorrência da trajetória da negociação. Mas não garante o sucesso.

Para que cada um possa fazer suas escolhas de forma mais clara, os elementos usados são definidos a seguir:

Comportamento – Nome e definição do comportamento verbal.

Situação – Caracterização das circunstâncias básicas em que o comportamento ocorreu, de forma a facilitar a diferenciação entre os comportamentos.

Exemplo – Uma das formas que o comportamento pode assumir.

Perigo – Alerta para os perigos do uso excessivo do comportamento verbal.

Comportamento

Situação

Exemplo

Perigo

Anunciar

UM tem a impressão de que o OUTRO está defensivo e não quer contribuir para que sua resistência aumente.

“Eu gostaria de fazer a seguinte pergunta:...”.

“A questão que vou levantar agora me parece pertinente para o momento:...”.

O uso exagerado desse comportamento pode passar a impressão de que UM tem medo da reação do OUTRO ou que dá mais atenção à forma do que ao conteúdo da mensagem.

Concordar

O OUTRO faz uma afirmação que é relevante e coerente com os interesses e argumentação de UM; portanto, UM tem intenção de realçá-la na mente do outro.

“Concordo plenamente com esta afirmação!”

“É isto mesmo: isto é importante!”

O uso indiscriminado deste comportamento pode levar o OUTRO a classificar UM como bajulador. Mas o maior perigo é concordar com posturas inconsistentes entre si, comprometendo a qualidade da negociação.

Buscar Informação

UM não dispõe de determinados dados relevantes para a tomada de decisão e solicita que o OUTRO os forneça.

“Gostaria de saber que prazo pode ser considerável neste caso.”

O uso repetido de perguntas de uma mesma forma pode passar ao OUTRO a impressão de estar sendo submetido a um interrogatório policial.

Construir

O OUTRO propõe que cada parte pesquise alternativas de locais para a construção de prédio de depósito a ser utilizado pelas organizações de UM e OUTRO.

“Ótimo!” E cada uma das partes compõe um comparativo das alternativas com base nos critérios estabelecidos.

UM pode passar a impressão de superficialidade se usa este comportamento sem certificar-se de que realmente estudou a proposta do OUTRO. UM também pode ser considerado omissos se só constrói e não propõe.

Dar informação

É a resposta adequada para “Buscar informação” realizada pelo OUTRO: “Gostaria de saber que prazo pode ser entendido como razoável neste caso.”

“Acredito que se pudermos completar o projeto em um período entre 180 a 210 dias, estaremos atendendo às expectativas.”

O perigo maior é um se enganar, fornecendo dados que não foram solicitados e que não são valorizados pelo OUTRO; e se iludir, achando que está dando informação.

Defender/Atacar

O OUTRO diz: “Estes dados são inconsistentes!” UM se sente insultado e responde:

“Estes dados só são inconsistentes para quem os analisa de maneira leviana, tendenciosa e superficial, como você fez!”.

Isto pode ferir o negociador e tornar a relação tão imatura a ponto de requerer a intervenção de outros para acalmar os ânimos. Seu uso moderado, no entanto, pode servir para demarcar limites.

Discordar

O OUTRO apresenta dados que não são compatíveis com os dados disponíveis a UM.

“Estes dados não estão de acordo com os dados de que disponho; portanto, não posso concordar com a inclusão deles no debate”.

Negociadores que se encontram em situação de imaturidade podem interpretar isso como um ataque pessoal (Defender/Atacar) e até romper a

negociação. O uso acentuado deste recurso pode criar um clima de briga e consumir muito tempo.

Propor

Uma parceria está sendo estudada pelos negociadores e UM sugere:

“Um depósito poderia ser construído de forma a servir de entreposto onde as cargas seriam parceladas”.

A apresentação de uma proposta logo após a outra não permite que a primeira seja adequadamente considerada.

Resumir

Passado um período da rodada, UM entende que algumas conclusões precisam ser destacadas como relevantes para a tomada de decisão.

“Concordamos, então, que as melhores alternativas estão no Nordeste, que o prazo é de 12 meses e que dispomos do capital para concluir o projeto”.

O uso frequente deste torna a rodada claudicante e pode dar a impressão de que o negociador está inseguro ou é detalhista.

Testar o próprio entendimento

O OUTRO diz: “Isto não é um problema nosso!”

“Devo entender, então, que não devemos reservar nem tempo nem recursos para tratar desta questão? É isso?”

Diante de um negociador imaturo e agressivo, o uso constante deste comportamento pode ser interpretado como provocação para o defender/atacar.

FONTE: Almeida Junior (2005)

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico você, acadêmico, pôde aprofundar seus conhecimentos nos aspectos interpessoais que interferem diretamente na eficácia das negociações.

- Também neste tópico demonstramos que a relação interpessoal é básica em negociações, já que não se negociam entre máquinas desprovidas de emoções, nem somente se trocam documentos. As pessoas são os principais elementos de qualquer tipo de encontro que necessite de um acordo.
- Partindo destes pressupostos, procuramos apresentar, neste tópico, formas de você se preparar para as negociações observando estes aspectos e enfatizando a importância de aprendermos com erros cometidos no passado e de tentarmos identificar, caso ainda não tenhamos negociado com a outra parte, os seguintes aspectos:
 - Valores;
 - Características comportamentais;
 - Aspectos psicológicos;
 - Cultura.
- Na sequência abordamos as emoções como centro dos bloqueios ao processo de comunicação, que certamente poderão impedir qualquer possibilidade de um acordo quando as posições passam a ser mais valorizadas do que os objetivos.
- Finalmente, abordamos, como já havíamos feito no módulo que trata das reuniões, a importância da preocupação com os detalhes operacionais de um encontro, tais como preparação do local, agendamento, etc.



Ser um bom ouvinte é, sem dúvida, mais uma das importantes características de um negociador eficaz. Você se considera um bom ouvinte? Devemos sempre lembrar que fomos treinados muito mais para afirmar do que para ouvir.

FIGURA 23 – SAIBA OUVIR



FONTE: Mediação de conflitos – imagens do google. Disponível em: <http://3.bp.blogspot.com/_HlmnYEIJvBk/S5UsSoex3HI/AAAAAAAAA1w/-8dx-uuheks/s400/conflito.jpg>. Acesso em: 30 ago. 2011.

Propomos nesta autoatividade uma reflexão a este respeito. Junqueira (1994) apresenta mais uma ferramenta interessante que, ao longo de sua análise, já traz dicas para uma melhoria na capacidade de ouvir:

VOCÊ É UM BOM OUVINTE?

Para avaliar as questões, atribua:

- 01 – nunca
- 02 – raramente
- 03 – quase sempre
- 04 – sempre

QUESTIONÁRIO

1 Você permite que o outro se expresse sem interrompê-lo?

- 1
- 2
- 3
- 4

2 Você escuta as “entrelinhas” quando a pessoa usa palavras não claras?

- 1
- 2
- 3
- 4

3 Você se esforça para desenvolver sua habilidade para reter informações importantes?

- 1
- 2
- 3
- 4

4 Você registra os detalhes mais importantes de uma conversa?

- 1
- 2
- 3
- 4

5 Ao rememorar um acontecimento qualquer, você se preocupa em localizar e registrar fatos mais importantes e as palavras-chave?

- 1
- 2
- 3
- 4

6 Você repete para seu interlocutor os detalhes essenciais de uma conversa, antes que ela chegue ao fim, visando a confirmar o que foi entendido?

- 1
- 2
- 3
- 4

7 Numa conversa, você espera o outro terminar antes de tirar conclusões e responder?

- 1
- 2
- 3
- 4

8 Você evita tornar-se hostil quando o ponto de vista do seu interlocutor difere do seu?

- 1
- 2
- 3
- 4

9 Você ignora outros fatos paralelos à conversa quando está ouvindo?

- 1
- 2
- 3
- 4

10 Você sente e transmite um interesse genuíno no que o outro está dizendo?

- 1
- 2
- 3
- 4

INTERPRETAÇÃO:

- Se você alcançar 32 ou mais pontos, você é um bom ouvinte - alguém que desperta confiança e que sabe captar as ideias de seus interlocutores.
- 27 a 31 pontos colocam você entre os ouvintes médios.
- 22 a 26 pontos mostram a necessidade de uma prática consciente da arte de bem ouvir, a fim de superar algumas deficiências.
- Abaixo de 21 pontos significa que, provavelmente, boa parte das mensagens que você escuta são deturpadas e retransmitidas com “interferência”.

DICAS PARA MELHORAR SUA CAPACIDADE DE OUVIR

Você poderá melhorar sua capacidade de ouvir, e a de seus companheiros, se puser em prática as seguintes técnicas:

- Aprenda a permitir que os outros expressem seus pensamentos sem interrompê-los;
- Aprenda a ouvir nas “entrelinhas”, pois nem sempre o outro diz tudo só com palavras;
- Concentre-se em desenvolver a sua capacidade de retenção do que ouve. Não faça muitas anotações durante a negociação - trabalhe mais com a memória, escrevendo apenas detalhes mais importantes;
- Não “tire do ar” o interlocutor, mesmo que você perceba que ele está desviando do assunto principal, faça o retorno ao assunto de forma natural;
- Não se exalte ou se irrite se as ideias do outro forem contrárias às suas;
- Aprenda a não prestar atenção nas interferências do ambiente.

MEDIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

1 INTRODUÇÃO

Em mais de um módulo da Unidade 3 abordamos, quando falávamos do conflito, dicas para administrá-lo. Neste último tópico aprofundaremos as formas de resolver conflitos através da mediação, ferramenta que hoje pode ser utilizada quando as divergências parecem impedir um acordo que tinha tudo para beneficiar as partes.

Na mediação, um profissional preparado e imparcial assiste as partes em conflito e procura construir alternativas para um acordo aceitável, encorajando soluções criativas e incentivando uma troca de informações pertinentes e positivas.

Como a mediação representa uma forma consensual de resolução de qualquer controvérsia, ela certamente possibilitará a transformação do iminente conflito num diálogo positivo, através da valorização das pessoas e de suas ideias.

Conforme já comentamos, a partir deste momento apresentaremos as etapas de uma mediação, o perfil ideal para um mediador, o que poderá despertar em você uma nova profissão e a finalização adequada pela mediação de qualquer impasse que possa surgir durante as negociações. Mesmo não havendo a possibilidade de um mediador, você, através dos conhecimentos adquiridos neste módulo, independente do lado em que esteja na negociação, poderá conduzir o processo para uma saída que privilegie ambos, promovendo uma futura parceria, deixando as portas abertas para futuras negociações.

2 MEDIAÇÃO

A mediação representa uma forma consensual de resolução de controvérsias, na qual as partes, por meio de diálogo franco e pacífico, têm a possibilidade, elas próprias, de solucionarem seu conflito, contando com a figura do mediador, terceiro imparcial que facilitará a conversação entre elas.

A mediação possibilita a transformação da “cultura do conflito” em “cultura do diálogo”, na medida em que estimula a resolução dos problemas pelas próprias partes. A valorização das pessoas é um ponto importante, uma vez que são elas os atores principais e responsáveis pela resolução da divergência.

A busca do “ganha-ganha”, outro aspecto relevante da mediação, ocorre porque se tenta chegar a um acordo benéfico para todos os envolvidos. A mediação de conflitos propicia a retomada do diálogo franco, a escuta e o entendimento do outro.

A visão positiva do conflito é considerada um ponto importante. O conflito, normalmente, é compreendido como algo negativo, que coloca as partes umas contra as outras. A mediação tenta mostrar que as divergências são naturais e necessárias, pois possibilitam o crescimento e as mudanças. O que será negativo é a má administração do conflito.

A mediação possibilita também o conhecimento do conflito real a partir do diálogo. Muitas vezes, os problemas que se expressam são os aparentes, tendo em vista a dificuldade de se falar sobre o real problema. A resolução apenas do conflito aparente não tem eficácia, pois o conflito real perdura, dando ensejo a outros problemas.

A mediação, por suas peculiaridades, torna-se um meio de solução adequado a conflitos que versem sobre relações continuadas, ou seja, relações que são mantidas apesar do problema vivenciado. Também se ressalta que os conflitos que envolvem sentimentos e situações fruto de um relacionamento – mágoas, frustrações, traições, amor, ódio, raiva – revelam-se adequados à mediação. Isso porque, nesse mecanismo de solução de controvérsias, há um cuidado, por parte do mediador, de facilitar o diálogo entre as partes, de maneira a permitir a comunicação pacífica e a discussão efetiva dos conflitos.

São vários objetivos, dentre os quais destacam-se a solução dos conflitos (boa administração do conflito), a prevenção da má administração de conflitos, a inclusão social (conscientização de direitos, acesso à justiça) e a paz social.

A solução de conflitos configura o objetivo mais evidente da mediação. O diálogo é o caminho seguido para se alcançar essa solução. O diálogo deve ter como fundamento a visão positiva do conflito, a cooperação entre as partes e a participação do mediador como facilitador dessa comunicação.

O segundo objetivo da mediação é a prevenção de conflitos. A mediação, como um meio para facilitar o diálogo entre as pessoas, estimula a cultura da comunicação pacífica. Quando os indivíduos conhecem o processo de mediação e percebem que essa forma de solução é adequada e satisfatória, passam a utilizá-la sempre que novos conflitos aparecem. A mediação, sendo um meio de solução que requer a participação efetiva das pessoas para que solucionem os problemas, tendo que dialogar e refletir sobre suas responsabilidades, direitos e obrigações, incentiva a reflexão sobre as atitudes dos indivíduos e a importância de cada ato para sua vida e para a vida do outro. A pessoa é valorizada, incluída, tendo em vista sua importância como ator principal e fundamental para a análise e a solução do conflito. Dessa forma, como representa mecanismo informal e simples de solução das controvérsias, exigindo ainda um procedimento diferenciado, no qual há uma maior valorização dos indivíduos do que meros documentos ou formalidades, percebe-se, desde logo, um sentimento de conforto, de tranquilidade, de inclusão.

No tocante à pacificação, ressalta-se que se pratica a paz quando se resolve e se previne a má administração dos conflitos, quando se busca o diálogo, quando se possibilita a discussão sobre direitos e deveres e sobre responsabilidade social; quando se substitui a competição pela cooperação – o perde-ganha pelo ganha-ganha. A mediação, como forma pacífica e participativa da solução de conflitos, exige das partes envolvidas a discussão sobre os problemas, sobre os comportamentos, sobre direitos e deveres de cada um – todo esse diálogo realizado de forma cooperativa, fortalecendo o compromisso ético com o diálogo honesto.

FONTE: Disponível em: <<http://www.esmpu.gov.br/dicionario/tiki-index.php?page=Media%C3%A7%C3%A3o+de+conflitos>>. Acesso em: 28 ago. 2011.



A mediação teve início nos anos 1970, nos Estados Unidos, difundindo-se para o Canadá, a China e alguns países da Europa (SARFATI, 2010).

No Manual de Negociação, organizado por Sarfati, ele cita a mediação como uma abordagem cada vez mais utilizada no mundo dos negócios, principalmente no ambiente de trabalho, como uma ferramenta de resolução de problemas entre os trabalhadores, entre estes e suas chefias, entre empresas, seus clientes e fornecedores, e nas relações governamentais. Essa técnica conquista espaço significativo em ambientes de trabalho que buscam ser produtivos e saudáveis. Trata-se de uma macrotécnica para trabalhar os relacionamentos

interpessoais em situações conflituosas no ambiente de trabalho, de negócios, das relações internacionais ou na vida pessoal.

Neste sentido, o papel dos mediadores é ajudar as partes a resolver seus conflitos de maneira menos desgastante, e assim chegar voluntariamente a acordos com o objetivo de preservar o relacionamento e evitar maiores perdas por meio de processos litigiosos.

A comunicação, quando efetiva, pode gerar mudanças positivas comportamentais, melhorando o ambiente, a produtividade e as interações pessoais. Nesse sentido, a mediação pode ser considerada uma intervenção que fortalece e melhora a comunicação na empresa, gerenciando os problemas para que se transformem em cooperação, inovação, lealdade, comunicação transparente e efetiva em todos os níveis.

Os conflitos, em sua maior parte, são socialmente construídos por meio do uso da linguagem. Cada parte cria uma história do conflito, com base em informações altamente selecionadas. As partes despenderão esforços consideráveis, desenvolvendo seu lado de ver e sentir as coisas e influenciando outras pessoas com essas percepções. A mediação tende a colocar de lado os aspectos pesados ou negativos das histórias, e ajuda as partes a construir uma nova história que irá governar seu comportamento e sustentar um diálogo continuado. Isso geralmente aprimora a comunicação e constrói meios para lidar melhor com as diferenças que eventualmente poderão surgir no relacionamento.

Na mediação o acordo não é considerado o resultado final, mas o primeiro passo para a transformação do relacionamento – e com isso a criação de novos caminhos efetivos para as partes.

3 ETAPAS DA MEDIAÇÃO

Segundo Sarfati (2010), as etapas da mediação são:

- Pré-mediação
- Processo
- Desconstrução da história conflituosa
- Construção de uma nova história
- *Follow-up*.

Vamos abordar cada uma destas etapas a seguir:

PRÉ-MEDIAÇÃO

Esta etapa tem a finalidade de introduzir os participantes ao processo. O mediador recebe a todos e, após dar-lhes as boas vindas, explica como

funciona o processo. Neste momento o mediador precisa tirar, por assim dizer, dos participantes, se há verdadeiramente a intenção de se chegar a algum acordo por meio do diálogo.

Algumas regras deverão ser explicadas, a fim de manter-se a ordem. Destacamos:

- Enquanto um fala, o outro fica em silêncio, esperando sua vez;
- Para que o outro não esqueça o que pretende argumentar, poderá fazer suas anotações;
- Se necessário, poderá haver pausas, em que o mediador poderá pedir para falar em separado com as partes, a fim de evitar que o nervosismo atrapalhe o que foi construído até aquele momento;
- O mediador se coloca à disposição para esclarecer qualquer outra dúvida naquele momento.

A partir deste momento, são agendadas as próximas sessões.

PROCESSO

O primeiro passo é cada parte compartilhar sua visão e seus objetivos por alguns minutos. Na sequência, o mediador toma a palavra para entrevistar ambos por mais em torno de cinco minutos. Após este momento, o mediador faz um resumo do que foi discutido para checar se houve o entendimento dele e dos envolvidos para se seguir em frente.

Segundo Sarfati (2010, p. 138), as seguintes perguntas/colocações podem ser feitas neste momento:

- O que o conflito está causando a você?
- O que isso tudo faz você sentir?
- O que, nos momentos de conversas tensas, colabora para piorar o conflito?
- Quanto você tem contribuído para a manutenção do conflito?
- Gostaria de se desculpar por alguma coisa?
- O que você vê de positivo no outro?
- Descreva um momento em que você tenha sido apoiado por ele.
- Descreva um momento em que vocês tenham resolvido um problema juntos.
- Você pode dar um nome a esse conflito?

Ainda citando Sarfati (2010 p. 138-139), essas mesmas perguntas podem ser feitas entre as partes.

O mediador deve perguntar por interesses e necessidades mais profundos. Após terem compartilhado as respectivas histórias, o mediador tem a oportunidade de identificar várias necessidades, como as seguintes:

- Valores.
- Pesos desses valores em um e outro.
- Sentimentos de traição.
- Sentimentos de rejeição ou marginalização.
- Crenças inflexíveis.
- Vontades.
- Expectativas.

DESCONSTRUÇÃO DA HISTÓRIA CONFLITUOSA

Tudo ocorrendo bem até este momento, o mediador irá conduzir o processo a fim de separar o problema das pessoas. É importante que fique claro que as partes não são o problema e sim o que está em disputa. Para Sarfatí (2010, p. 139), o mediador poderá fazer as seguintes perguntas:

- O que o conflito causa ao relacionamento de vocês?
- Quais os porquês das objeções?
- O que as partes querem dizer com as demandas de cada uma?
- Pedir um nome ao conflito, a fim de criar uma metáfora que facilite a visualização de um caminho para a resolução.

CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA HISTÓRIA

Se as demais etapas foram conduzidas com êxito, nesta etapa o mediador e as próprias partes terão uma noção clara do que as levou até ali, dos possíveis entraves e do caminho que deverão seguir. O mediador deverá continuar indagando, mas agora de uma forma a manter o diálogo na linha positiva construída até este momento. As seguintes perguntas poderão ser benéficas:

- Considerando que houve um avanço até aqui, que vocês estão esclarecidos e dispostos ao progresso, para onde vamos?
- Como podemos agir no futuro, que lições vocês levam para as próximas negociações?
- Como cada um quer ter atendidas suas reivindicações, baseados neste crescimento? (importante enfatizar o aprendizado para que as reivindicações sejam ponderadas).
- De que forma cada um pode contribuir (ceder) a fim de atingir ganhos mútuos?

As perguntas acima tendem a reforçar aspectos como:

- Confiança;
- Respeito;
- Comprometimento;
- Respeito;
- Conscientização.

FOLLOW UP

Esta reunião serve para solidificar os acordos realizados, para se certificar de que houve sucesso e de que as partes estão bem, sem nenhum tipo de restrição. Mais uma vez, o mediador irá alçar mão de perguntas, do tipo:

- Desde o último encontro formal, que outros vocês realizaram?
- Como foram estes outros encontros? Houve mais alguma evolução em termos de relacionamento?
- As coisas estão funcionando?
- Que lições se pode aprender?

4 O PAPEL DO MEDIADOR

Entre todos os papéis desempenhados pelo mediador, certamente um merece destaque: o de um excelente perguntador. Enquanto ouve, outra grande habilidade necessária: ele precisa pensar e formular novas perguntas que levem as partes a refletir.

Além disto, o mediador precisa ter claro que ele não é o ator principal, que quanto mais silencioso e preciso ele for, melhor para o processo. Portanto, ele pode ser denominado como um facilitador, que organiza, avalia, analisa, interpreta e conduz. Podendo ainda orientar, atuar como educador.

Sarfati (2010) detalha o papel do mediador da seguinte forma:

ORGANIZADOR. É comum o mediador ajudar as partes gerenciando as interações, as informações a ser utilizadas, cuidando da agenda e apoiando o processo de decisão sobre quem deverá estar na sala. São os detalhes sutis que podem se tornar a chave do sucesso de uma mediação.

GERENCIADOR DA COMUNICAÇÃO. Durante o curso de uma mediação, o mediador registra pontos significativos e coordena as informações, esclarecendo e alinhando percepções, expectativas e intenções.

INTERVENTOR E GUIA. Quando os disputantes chegam a um impasse, o mediador é de grande ajuda, diagnosticando as dificuldades e os obstáculos na negociação direta entre as partes e colocando a negociação novamente em andamento. Ao fazer isto, os mediadores acabam sendo professores de negociação, comunicação e motivação.

ENCORAJADOR DE RESOLUÇÕES. O mediador é hábil na composição de interesses, porém como facilitador e não como alguém que sugere, induz ou impõe um acordo.

OUVIDOR. O papel mais importante do mediador é o de quem ouve ativamente e acaba sendo um modelo para as partes, encorajando-as a se ouvir.

FONTE: Sarfati (2010, p. 138-139)

5 FINALMENTE, A RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS

Apresentados todos os elementos que envolvem os conflitos e todas as formas possíveis de administrá-los, podemos dizer que a resolução dos conflitos está encaminhada. Se pudéssemos com uma palavra definir a melhor forma de negociar, de conduzir conflitos para uma solução pacífica e boa para todas as partes, certamente esta palavra seria RACIONALIDADE. Se tivéssemos uma capacidade maior de ver as negociações como ferramentas que estão aí para resolver situações em que há divergências puramente operacionais e técnicas, mesmo quando envolvem desacordos pessoais, estaríamos a um passo da solução da maior parte dos problemas. Acontece que a coisa não é tão simples assim, por isto, siga todas as orientações deste Caderno de Estudos, leia e releia quantas vezes achar necessário e, mais do que aplicar, incorpore, acredite. Vai ser prazeroso fechar excelentes negócios.

LEITURA COMPLEMENTAR

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Eliana Riberti Nazareth

Numa época em que o intercâmbio entre as pessoas e nações e o manejo das diferenças estão na ordem do dia, as atenções voltam-se para o método do diálogo por excelência, a saber, a mediação.

A mediação vem se configurando como uma das formas mais exitosas de condução de conflitos. Apesar de ser uma prática muito antiga, documentada por antropólogos como presente em todas as culturas e religiões, só muito recentemente surgiu como alternativa válida entre nós.

Pode-se definir a mediação como “um método de condução de conflitos, voluntário e sigiloso, aplicado por um terceiro neutro e especialmente treinado, cujo objetivo é restabelecer a comunicação entre as pessoas que se encontram em um impasse, ajudando-as a chegar a um acordo”.

Como forma de condução de conflitos, apresenta vantagens importantes em comparação com a conciliação e a arbitragem, pois propicia a retomada da autodeterminação das pessoas com relação às próprias vidas. Fundamentalmente é a isto que a mediação se propõe. Delegou-se poder decisório demais ao Estado, na figura dos tribunais com seus juízes, ou mesmo aos advogados. Os mesmos tribunais e juízes estão abarrotados e as pessoas infelizes com sentenças que não as satisfazem, que vêm depois de anos de lutas inglórias entre pseudoganhadores e pseudoperdedores.

Tomemos como exemplo a área de família. Chama-nos a atenção o grande número de separações litigiosas e o não cumprimento de sentenças judiciais. Nas separações, o que se percebe ao se trabalhar com casais e famílias é o quanto as pessoas tentam resolver suas frustrações provenientes de um casamento malsucedido por meio de brigas e disputas, desconsiderando os próprios filhos, que acabam sendo os mais prejudicados.

O juiz, por mais que represente na mente dos envolvidos o “grande pai” idealizado, não consegue extinguir a fonte do litígio, pois o que há é uma distorção de demanda, isto é, usa-se o Judiciário não só para se desfazer um estado – de casado para separado ou divorciado, por exemplo –, mas para se transformar um ser, uma identidade. O acerto de contas que se pretende é o emocional, a guarda que se reivindica não é só dos filhos como pessoas, mas como produtos de uma relação e representantes de um projeto, em que todos, adultos e crianças, carregam o sentimento de fracasso pelo seu desfazimento.

A Associação Americana de Mediação realizou uma estatística nos tribunais dos Estados Unidos, em 1997, e constatou que nos casos de divórcio, nos quais a guarda dos filhos é outorgada à mãe – o que representa a maioria dos casos –, 85% das sentenças em ações de alimentos e guarda não são respeitados.

Muitas hipóteses poderíamos levantar para explicar tal ocorrência, mas o essencial é pensarmos que, seja por qual motivo for, as sentenças não atenderam às reais necessidades das pessoas envolvidas, suas prioridades e interesses, pois se o tivessem feito, teriam sido mais consideradas.

O mediador é um facilitador do processo de retomada de um diálogo truncado. Diversamente do árbitro ou do conciliador, ele não interfere diretamente, mas ajuda as partes – no caso de processos judiciais –, ou as pessoas que se encontram em situação de disputa a encontrar, elas mesmas, as saídas e alternativas que mais lhes convêm. Por meio do uso de técnicas específicas e utilização de conhecimentos advindos de várias disciplinas e ciências, como a psicologia, psicanálise, direito, teoria da comunicação, teoria do conflito etc., o mediador restabelece as ligações que foram rompidas pela má condução ou exacerbação de um conflito. Ele “catalisa” a comunicação.

A mediação é um procedimento realizado por profissionais capacitados para tal, que podem ser psicólogos, advogados, médicos, administradores de empresas, assistentes sociais e outros. O objetivo é facilitar o diálogo, colaborar

com as pessoas e ajudá-las a comunicar suas necessidades, esclarecendo seus interesses, estabelecendo limites e possibilidades para cada um, tendo sempre em vista as implicações de cada decisão tomada a curto, médio e longo prazo.

Desse modo, a probabilidade de as sentenças judiciais serem cumpridas aumenta significativamente, pois os acordos provêm do trabalho das pessoas e são construídos por elas, e não impostos. Tudo isso se traduz não só em economia de tempo e de recursos materiais, mas também, e principalmente, em uma redistribuição mais adequada de recursos emocionais. Representa, ainda, um instrumento valioso de prevenção da violência doméstica, da depressão infantil e da delinquência juvenil, que tão comumente seguem-se aos litígios familiares.

Vimos como a mediação pode ajudar nas questões que chegam ao Direito de Família, porém pode ser utilizada em todas as situações em que haja controvérsias. Portanto, em qualquer situação do convívio humano, em diferentes contextos, como nas empresas, escolas, hospitais, comunidades, relações internacionais, etc.

FONTE: Artigos – Mediação. Disponível em: <<http://www.pailegal.net/mediacao/155>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico você, aluno, teve contato com uma das principais ferramentas para administrar conflitos, a mediação. Hoje esta atividade, por assim dizer, é o meio de vida de muitos profissionais, portanto você acabou de presenciar uma oportunidade de trabalho bem interessante.

Abordamos os conceitos de mediação, cujas etapas são:

- Pré-mediação;
- Processo;
- Desconstrução da história conflituosa;
- Construção de uma nova história e
- *Follow-up*.

Na sequência, apresentamos os papéis necessários a um mediador, mostrando o passo-a-passo para quem quer se aventurar por tão empolgante ferramenta.

Encerramos o tópico com reflexões e muitos desafios para que você, acadêmico, coloque em prática os aprendizados e se torne um ser humano mais preparado.



AUTOATIVIDADE 1

Estudo de Caso

Caso – Mediação: instrumento de transformação do conflito

No dia 2 de fevereiro de 2005, Maria buscou o NMC – Núcleo de Mediação do Cidadão, pretendendo de José a pensão de alimentos para a filha que tiveram. Neste primeiro momento, a postura dos mediadores foi basicamente de observação e escuta, na tentativa de compreender o conflito trazido e auxiliar na organização das ideias de Maria.

Essa escuta leva em conta o reconhecimento de que a ideologia do mediador, sua classe social, origem educacional e formação universitária influenciam o seu sistema de pensamento, ação e sensação. Escuta e percepção de comunicação não verbal: atitudes, timbre e tonalidade afetiva da voz, com disposições corporais, olhares e gestos.

Mudança na comunicação: situações e temas diante dos quais ocorrem, assim como as inibições, interceptações e bloqueios. Escuta da narrativa: quando a pessoa narra fatos de sua vida, seleciona o que quer contar, assumindo uma posição de autoria desta história. (MUSZKAT 2003).

Em seu relato, Maria destacou que durante nove anos manteve um relacionamento amoroso com José, sem, no entanto, constituir casamento ou união estável. Há um ano, conceberam o primeiro filho. Logo no início da gestação ela descobriu que ele se casara com a sua melhor amiga. Desde então, eles não se falaram mais, nem mesmo após o nascimento da criança. O relato de Maria era carregado de rancor e decepção. O fato da relação do casal ter terminado inesperadamente para ela havia criado uma barreira para o diálogo entre eles.

Findo esse primeiro atendimento, foi-lhe explicada a metodologia do NMC. Apresentando a mediação como uma das possibilidades para o caso, a outra seria o encaminhamento para assistência jurídica. Ela achou melhor que fosse tentada a mediação, apesar de não muito crente de que José faria o acordo.

O relato do caso foi levado para a discussão com toda a equipe do Núcleo, que, de forma transdisciplinar, elabora a teoria do caso. Essa teoria perpassa pelas diversas áreas de conhecimento diante daquele determinado caso concreto, diagnosticando e planejando ações. “A proposta da transdisciplinaridade implica em uma radicalização do nível anterior, com a

criação de um campo teórico, operacional ou disciplinar de tipo novo e mais amplo.” (MUSZKAT 2003).

Formulada a teoria do caso, a equipe diagnosticou que havia diversos elementos que ainda não estavam claros e que deveriam ser problematizados. Um acordo de pensão naquele momento seria um acordo inócuo, apenas adiaria o conflito. Por isso, ela deveria ser ouvida novamente.

Desta feita, Maria foi chamada para novo atendimento, que foi muito proveitoso. A dupla de mediadores concluiu que a outra parte já poderia ser ouvida, no caso o José. Ela foi consultada sobre o convite que seria feito para que José viesse ao NMC. Ela concordou.

Durante o processo de mediação, há um diálogo constante entre os mediadores e os mediados. Não há qualquer ação sem a concordância dos atendidos. Deixando claro qual será o papel do NMC e implicando as pessoas na solução do próprio problema.

Almeja-se aumentar o espaço retórico, sendo necessário diminuir o aspecto institucional e deixar claro que o núcleo não tem poder coercitivo. Pois, como bem diz o professor Boaventura de Souza Santos, “a amplitude do espaço retórico do discurso jurídico varia na razão inversa do nível de institucionalização da função jurídica e do poder dos instrumentos de coerção ao serviço da produção jurídica” (O Discurso e o Poder, p. 59). Caso isso não ocorresse, não haveria um acordo pautado na autonomia das partes.

Então, foi marcado atendimento com José. Antes de sua fala, foi-lhe explicado porque ele tinha sido convidado para o atendimento e a metodologia que iria ser aplicada. Ele concordou com a mediação. Isso permite que o atendido saia da defensiva. O discurso de José era o de uma pessoa indiferente à questão. Ele se portava como alguém que não tinha nada a ver com o caso. Sempre dizendo: “a filha dela”, ao se referir à sua própria filha. Parecia que ele se negava a desenvolver o papel de pai, apesar de não contestar a paternidade. Algumas questões foram problematizadas e, quando perguntado sobre o convite para que Maria se juntasse a ele num próximo atendimento, ele concordou.

Em todos os atendimentos os mediadores se posicionam contra a autoridade que lhe é atribuída, às vezes, inconscientemente, pelas pessoas. Deixando bem claro que não se advoga para nenhuma das partes e que a decisão do caso virá dos atendidos.

No próximo atendimento foi promovido o encontro dos mediados. Foi pedido que Maria relatasse o motivo da busca do NMC. Logo em seguida, José também falou. O atendimento foi pouco proveitoso, girando sempre em torno do valor da pensão. Ela propunha um valor e ele outro, ambos irredutíveis.

Foi diagnosticado que ambos não haviam se disponibilizado para o diálogo franco. Maria, até então, não tinha tido a oportunidade nem de falar e nem de ouvir de José os motivos do término do relacionamento, não sendo possível assim elaborar essa ruptura. O espaço da mediação deveria proporcionar a eles falarem sobre o fim da relação. A partir disso, Maria passou a problematizar sua relação com José. Ele não estava disposto a falar sobre a relação pessoal no núcleo, dizendo: “Aqui não é o lugar para falar sobre isso”. E ela retrucava que o núcleo era o lugar.

Afinal, em nenhum outro local eles se falavam.

Não se busca repetir o passado, mas que as pessoas problematizem algumas questões para descobrirem aonde começou o conflito e, assim, possam entendê-lo e transformá-lo. Nessa perspectiva, os mediadores facilitaram a conversa e José passou ao diálogo franco com Maria.

Durante os três atendimentos seguintes, era visível o avanço de ambos na desconstrução do conflito. O ex-casal passou a discutir toda a raiz do problema, encontrando o interesse de cada um. Com isso, eles avançaram, conscientemente, para uma discussão saudável sobre a criação e necessidades da filha, o papel de cada um na vida dela, e a relação de diálogo e respeito mútuo que teriam que ter. José, que antes era indiferente à filha, se mostrava cada vez mais interessado, demonstrando que já havia ali a figura de um pai, o que não existia antes. Descobriram que era possível manter uma relação de pais. Mesmo sem serem um casal. A criança deixou de ser um problema. Nessa fase do atendimento foi interessante perceber que após os atendimentos o casal ficava em frente ao núcleo para conversar sobre o acordo.

Através da mediação, nas palavras de Lilia Maia, “(...) se ensina a resolver e prevenir os conflitos de maneira amigável, quando se restaura o diálogo, quando se oferece possibilidades de conscientização de direitos e de responsabilidade social”.

Após novo contato com Maria, ela disse que eles haviam entrado em acordo. E que esse já estava sendo cumprido. Disse que não precisava mais ir ao NMC para resolver o problema. Que eles iriam conversar sempre que esses surgissem.

FONTE: Disponível em <http://www.ufmg.br/proex/arquivos/8Encontro/DirHum_4.pdf>.
Acesso em: 20 out. 2011.

Questões:

- 1 Relate as estratégias usadas pela NMC, desde o primeiro encontro.
- 2 Como a NMC favoreceu o processo, a fim de levar a uma solução pacífica?

FONTE: Disponível em <http://www.ufmg.br/proex/arquivos/8Encontro/DirHum_4.pdf>.
Acesso em: 20 out. 2011.

AUTOATIVIDADE 2

Você lembra do primeiro questionário sobre negociação? Você preencheu o ANTES, agora é a vez do DEPOIS. Então, responda novamente e aproveite seu crescimento.

1 Que atitude você adota ao negociar?

Antes

Depois

- A) Você quer um resultado rápido, portanto deixa claro que fará concessões.
- B) Banca o durão para mostrar que não cederá.
- C) Busca um resultado aceitável para ambas as partes.

2 Você entende o princípio da troca?

- A) Não tem certeza do que se trata.
- B) Sabe que tudo tem um preço.
- C) É quando um lado faz uma concessão em troca de uma do outro lado.

3 Qual a flexibilidade que você espera das pessoas com quem está negociando?

- A) Elas nunca cedem em nada.
- B) Você espera um pouco de troca.
- C) Se concordaram em negociar, devem ter margem de manobra; seu trabalho é identificar e obter todas as concessões disponíveis.

4 Até que ponto seus objetivos são claros?

- A) Seu objetivo é obter o melhor acordo possível.
- B) Tem um ou dois objetivos imprescindíveis.
- C) Lista seus objetivos e tem metas.

5 Quem você envolve na negociação?

- A) Só há uma pessoa importante – a pessoa autorizada a fazer concessões.
- B) Você mantém seu pessoal informado.
- C) Tenta falar com todos os interessados dos dois lados.

6 Até que ponto é importante obter o melhor desfecho possível?

- A) Você não tem certeza do que isto significa.
- B) Se você não consegue o melhor desfecho possível, sente que perdeu na negociação.
- C) Considera tudo o que consegue acima do mínimo aceitável como um bônus.

- 7 Quanta informação você obtém da outra parte sobre os objetivos e limites?
- A) Eles não vão revelar seus limites, portanto você duvida que consiga descobrir muita coisa.
 - B) Você sonda essa informação durante as reuniões.
 - C) Faz uma lista das exigências que acredita que farão e a retifica de acordo com o que vai descobrindo.
- 8 Com que frequência você exige uma concessão em troca de uma sua?
- A) Você não exige; quando você cede, perde.
 - B) Sempre que possível.
 - C) Você só faz uma concessão em troca de outra.
- 9 Você tenta envolver gerentes seniores?
- A) Não, é função sua obter o melhor acordo possível.
 - B) Se necessário, pede que assumam a negociação.
 - C) Envolve gerentes seniores para enfatizar a importância que dá ao acordo.
- 10 Você ensaia as situações?
- A) Nunca ensaia.
 - B) Analisa mentalmente todas as situações possíveis.
 - C) Ensaia com seus colegas de equipe todas as situações possíveis.
- 11 Você planeja suas concessões com antecedência?
- A) Não, você não sabe o que eles querem até começar a negociar.
 - B) Conhece seus limites nas áreas principais.
 - C) Planeja com precisão suas concessões e tenta programar o momento de introduzir cada uma delas.
- 12 Até que ponto você planeja detalhadamente seus objetivos e estratégia de negociação?
- A) Prefere reagir às opções conforme vão surgindo.
 - B) Tem um objetivo bem definido, mas não planeja os passos para alcançá-lo.
 - C) Planeja sua estratégia passo a passo, mas num formato curto e flexível para lidar com surpresas.
- 13 Você tenta propor a pauta?
- A) Você não gosta de pautas, pois são restritivas demais.
 - B) Não importa quem propõe a pauta, contanto que ela cubra todos os itens.

C) Sempre propõe a pauta para poder controlar o momento de discussão de cada item.

14 Você faz a primeira proposta ou responde à proposta da outra parte?

A) Sempre tenta fazer sua proposta primeiro.

B) Prefere responder a propor, assim você conhece os objetivos da outra parte.

C) Depende das circunstâncias.

Pontuação final

	A	B	C
Antes	—	—	—
Depois	—	—	—

REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

ALMEIDA, Ana Paula de; MARTINELLI, Dante P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

ALMEIDA JÚNIOR, Sebastião de. **Negociação: técnica e arte**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ANDRADE, Everaldo Gaspar Lopes de. **Direito do Trabalho e pós-modernidade: fundamentos para uma teoria geral**. São Paulo: LTr, 2005.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. v. 12. 9. ed. São Paulo: Ática, 1991.

CARVALHAL, E. et al. **Negociação e Administração de Conflitos**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2009.

CHRISTOPHER, Elizabeth M. **Técnicas de negociação**. São Paulo: Clio Editora, 2003.

COHEN, R. **The Sociology of Migration**, Cheltenham: Edward Elgar, 1996.

DOBLINSKI, S. **Negócio Fechado, Guia Empresarial de Viagens**. 1. ed. São Paulo: Editora Campus, 1997.

HIRATA, Renato H. **Estilos de negociação: as oito competências vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2007.

JUNIOR, S. A. **Negociação - técnica e arte**. 1. ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação: inverdades perigosas**. Instituto MVC Estratégia e Humanismo, 2003. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla10_neg_inverdades.htm>. Acesso em: 30 jul. 2012.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação tecnologia e comportamento**. 5 ed. Rio de Janeiro: Cop. Editora, 1988.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: Tecnologia e Comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1995.

LANGDON, K. **Você sabe conduzir uma negociação?** 1. ed. São Paulo: Editora Senac, 2009.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing.** Trad.: Auriphero Berrance Simões. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

MARTINELLI, Pinheiro Dante. **Negociação empresarial - enfoque sistêmico e visão estratégica.** São Paulo: Editora Manole, 2002.

MUCCHIELLI, Roger. **O trabalho em Equipe.** São Paulo: Martins Fontes, 1980.

PRIBERAM. Dicionário Priberam de Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/>>. Acesso em: 6 dez. 2012.

SARFATI, G. **Manual de Negociação.** 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

SEBENIUS, James; LAX, David. **The Manager Negotiator.** Bargaining for Cooperation and Competitive Gain. New York: The Free Press: 1987.

SCHMIDT, Stuart; KOCHAN, Thomas. **Conflict:** Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, September, 1972, p. 359-370.

SOARES, E. **Apostila Administração de Conflitos.** 2002.

SUSSKIND, Lawrence; MOVIUS, Hallam. **A empresa negociadora:** estratégias e táticas universais de negociação para gerar valor e preservar. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

WEISS, D. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho.** 1. ed. São Paulo: Nobel, 1994.

