Como Conduzir Negociações Eficazes

Manual do Participante

Como Conduzir Negociações Eficazes

Manual do Participante

2013. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . Sebrae

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610/1998).

Informações e Contato
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial
SGAS Quadra 605 . Conjunto A . Brasília DF . CEP - 70.200-904
Fone: (61) 3348 7168 Fax: (61) 3347 4938
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo
Roberto Simões

Diretor-Presidente
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico
Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças
José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial
Mirela Malvestiti

Consultora responsável por versão anterior
Jacqueline M. Pedrosa Andrade

Coordenação Nacional
Rejane Botelho Parente Risuenho – Sebrae NA

Equipe Técnica
Vânia Maria do Rego Silva Costa – Sebrae NA
Silvana Salomao Nobrega – Sebrae PE

Consultora Conteudista
Maria Luiza Rodrigues Ferreira do Valle – Do Valle Consultoria em Recursos Humanos Ltda

Consultora Educacional
Marina Laura da Silveira Dutra – Via Humana – Educação, Tecnologia e Desenvolvimento

Projeto Gráfico, Editoração Eletrônica e Revisão Gramatical
***i*-Comunicação**

V181n Valle, Maria Luiza Rodrigues Ferreira do

Como conduzir negociações eficazes: Manual do participante / Consultora Conteudista Maria Luiza Rodrigues Ferreira do Valle; Consultora educacional Marina Laura da Silveira Dutra. -- Brasília: SEBRAE, 2013.

112p. : il. color

1. Negociação. I Valle, Maria Luiza Rodrigues Ferreira do II. Título

CDU 338.51

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO **6**

ENCONTRO 1
Conceito e Etapas do Processo de Negociação **9**
Roteiro de Atividades 9
Atividade 1 – O Que é Negociação? 10
Atividade 2 – Vivência de uma Situação de Negociação 14
Atividade 3 – Etapas do Processo de Negociação 14
Resumo do Encontro 22

ENCONTRO 2
Fontes do Poder e Estilos de Negociadores **23**
Roteiro de Atividades 24
Atividade 1 – Conceito de Poder 24
Atividade 2 – Fontes de Poder: Interna e Externa 27
Atividade 3 – Estilos de Negociadores 31
Resumo do Encontro 43

ENCONTRO 3
Resultados de uma Negociação **44**
Roteiro de Atividades 44
Atividade 1 – Possíveis Resultados de uma Negociação 45
Atividade 2 – Princípios do Ganha-Ganha 48
Atividade 3 – A Ética no Processo de Negociação 52
Resumo do Encontro 62

ENCONTRO 4
Estratégias de Negociação **63**
Roteiro de Atividades 63
Atividade 1 – Estratégia Competição *Versus* Cooperação 63
Atividade 2 – Posição *Versus* Aspiração 71
Atividade 3 – Técnicas de Concessões 75
Resumo do Encontro 81

ENCONTRO 5
Habilidades Comportamentais no Processo de Negociação **82**
Roteiro de Atividades 82
Atividade 1 – Relações Interpessoais no Processo de Negociação 83
Atividade 2 – A Comunicação no Processo de Negociação 90
Atividade 3 – Resgate dos Aprendizados do Curso 105
Resumo do Encontro 106
Textos Complementares 107

REFERÊNCIAS **112**

APRESENTAÇÃO

Caro participante,

Negociar faz parte da vida e, mesmo sem o perceber, o fazemos desde a infância: com os nossos pais, com os nossos colegas, em nossos relacionamentos, de um modo geral. Ela é uma habilidade indispensável no cenário atual do mundo dos negócios. Todos os profissionais negociam o tempo todo com seus clientes internos, externos, líderes e liderados. Negociamos quando concedemos algo, quando adquirimos ou vendemos produtos ou serviços e, principalmente, quando estabelecemos uma parceria, seja ela pessoal ou profissional.

Neste curso, você terá oportunidade de conhecer técnicas que lhe permitem identificar os fatores que influenciam uma negociação, vivenciar as fases de uma negociação, identificar o próprio perfil e o do outro negociador, conhecer a importância da relação "ganha-ganha" e o fortalecimento de parcerias, de forma a aplicá-las no seu dia a dia empresarial, conduzindo negociações eficazes.

O curso será realizado em 15 horas, sendo dividido em cinco encontros de 3 horas cada, a saber:

Encontro 1: Conceitos e técnicas de negociação.

Encontro 2: Fontes de poder e estilos de negociadores.

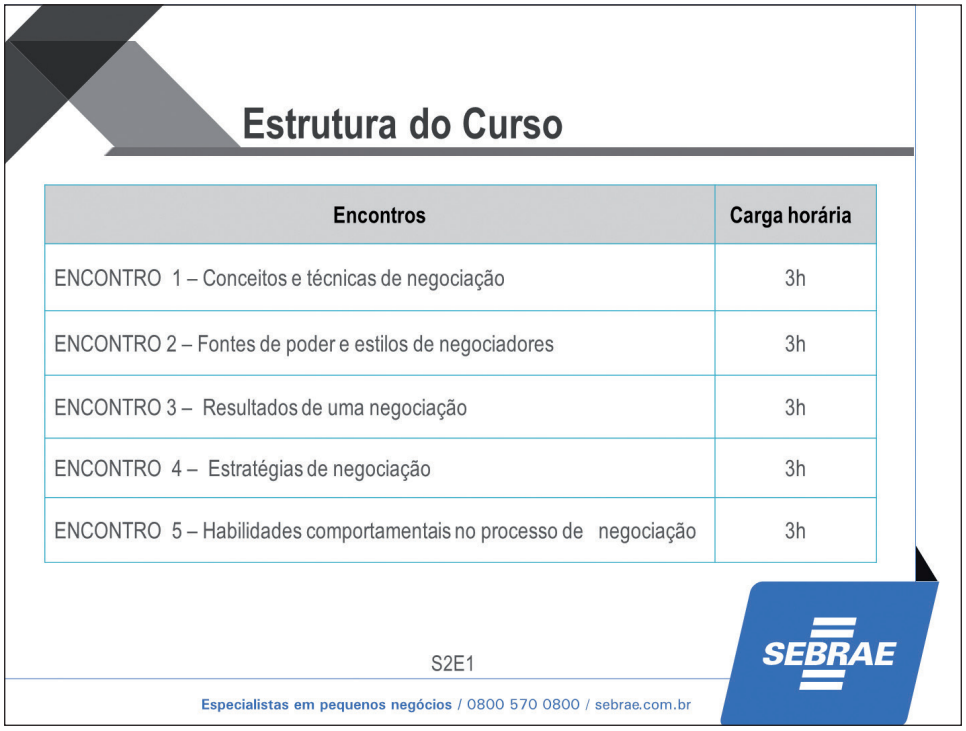
Encontro 3: Resultados de uma negociação.

Encontro 4: Estratégias de negociação.

Encontro 5: Habilidades comportamentais no processo de negociação.

Bem-vindo ao curso "COMO CONDUZIR NEGOCIAÇÕES EFICAZES"!

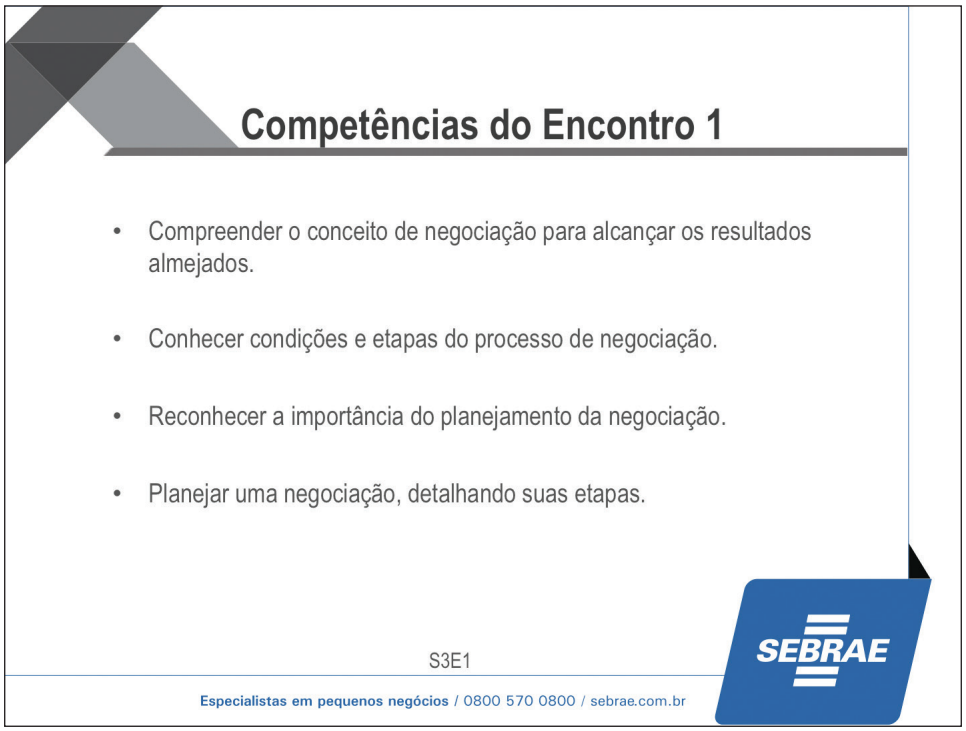
Competências Gerais
• Selecionar estratégias que levem aos melhores resultados possíveis nas diferentes situações de negociação.
• Adotar posturas éticas e flexíveis que favoreçam uma negociação ganha-ganha.
• Realizar negociações que possibilitem atingir com eficiência os resultados almejados.
S1E1
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE


Estrutura do Curso
Encontros
Carga horária
ENCONTRO 1 – Conceitos e técnicas de negociação
3h
ENCONTRO 2 – Fontes de poder e estilos de negociadores
3h
ENCONTRO 3 – Resultados de uma negociação
3h
ENCONTRO 4 – Estratégias de negociação
3h
ENCONTRO 5 – Habilidades comportamentais no processo de negociação
3h
S2E1
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE

ENCONTRO 1

Conceitos e Etapas do Processo de Negociação

Neste primeiro encontro, você e seus colegas tomarão contato com conceitos e com as etapas que compõem o processo de negociação.



Roteiro de Atividades

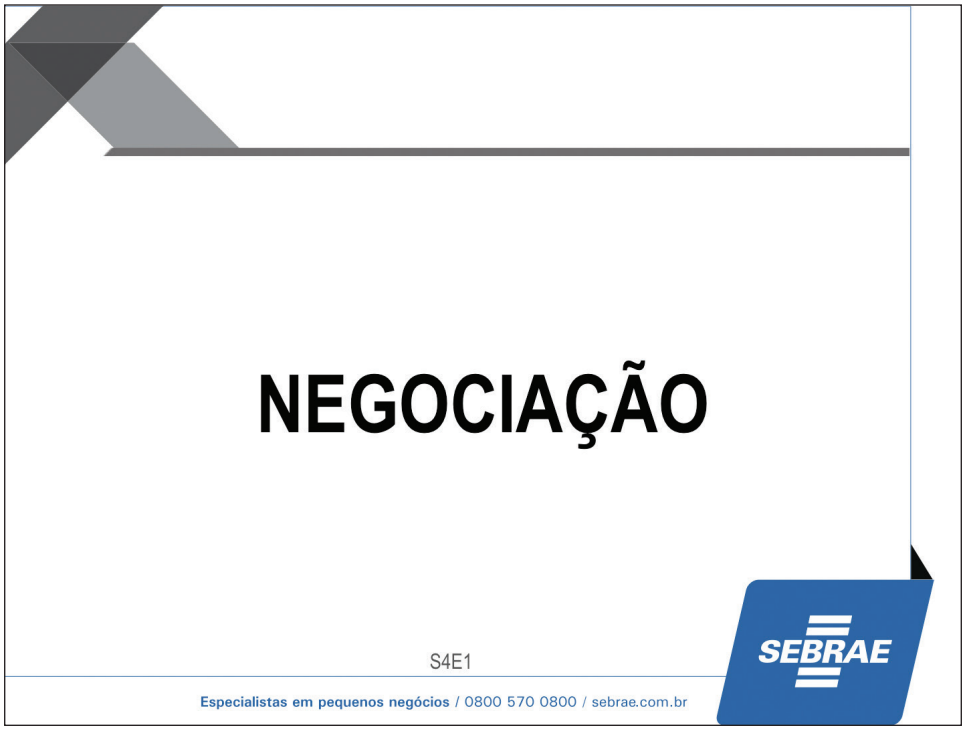
Atividade 1: O que é negociação – Exposição dialogada

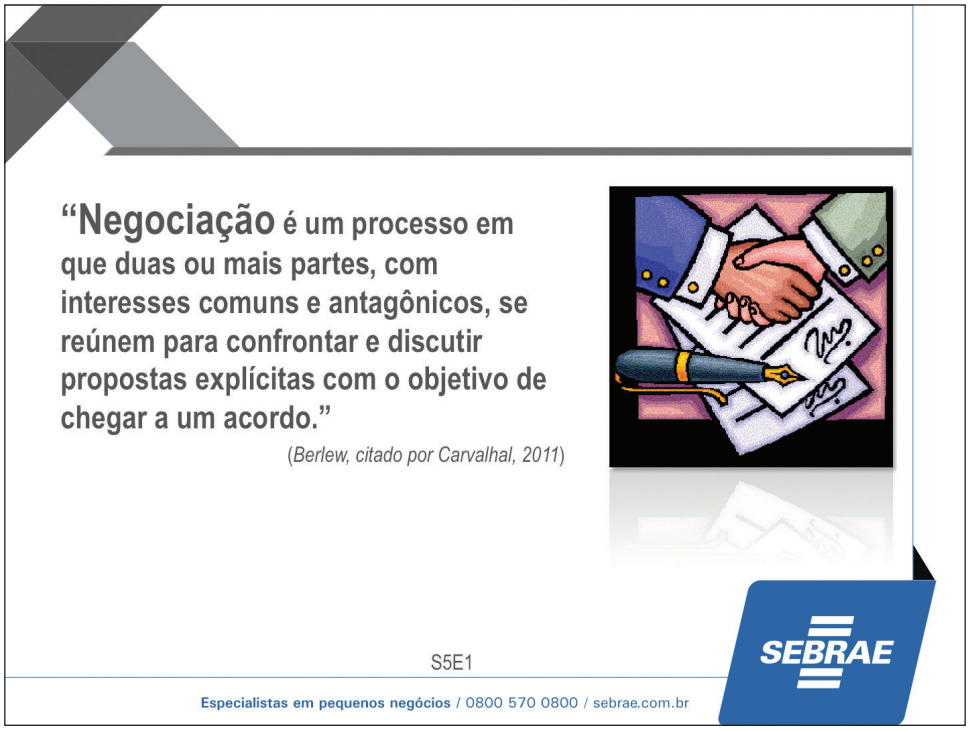
Atividade 2: Vivência de uma situação de negociação – Exercício em grupo

Atividade 3: Etapas do Processo de Negociação – Exposição dialogada

Atividade 1 – O que é Negociação? – Exposição dialogada

Você participará de uma exposição dialogada sobre Negociação, quando poderá verificar seus conhecimentos sobre o tema.





A competência em negociar é hoje uma habilidade imprescindível na nossa vida pessoal e profissional.

Nosso cotidiano é uma contínua negociação e não nos damos conta disso, pois creditamos os resultados alcançados em nossas metas pessoais ou profissionais ao sabor do curso natural de nossa vida. Por isso, queiramos ou não, devemos conhecer pelo menos os princípios da negociação, que serão trabalhados ao longo deste curso: para nos relacionarmos de maneira adequada e assertiva com as pessoas, sem sentimentos de culpa ou de perda.

» **Posturas iniciais que não são compatíveis** – Em quaisquer negociações, ambas as partes assumirão uma posição particular, e estas serão contraditórias. Posições opostas são normais no início.

» **Querer chegar a um acordo** – Ambos os lados podem não estar inicialmente de acordo sobre os termos, mas concordarão que é melhor chegar a um acordo do que não. Devem ter vontade firme em obter acordos cooperativos.

» **Saber negociar** – Ao assumir o papel de negociador, é necessário estar consciente de que, para obter o sucesso desejado, é preciso estar preparado para o processo de negociação. É preciso ter os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que possibilitem o bom desempenho do papel de negociador.

A negociação é a arte de envolver pessoas ou grupos de pessoas para conseguir atingir um determinado objetivo mediante um acordo entre as partes envolvidas.

É uma mistura de arte e ciência porque exige dos negociadores conhecimento do contexto no qual a negociação irá se desenvolver, habilidades intra e interpessoais e o uso correto de técnicas de negociação.

Atividade 2 – Vivência de uma Situação de Negociação – Exercício em Grupo

Você irá participar de uma dramatização, na qual vivenciará uma situação de negociação, podendo transportar sua aprendizagem no "como se" para a realidade.

Atividade 3 – Etapas do Processo de Negociação – Exposição Dialogada

Você irá participar de exposição dialogada para conhecer as etapas que compõem o processo de negociação e a importância de planejá-la de forma estruturada, buscando resultados eficazes.

Planejamento

» **Histórico das relações:** informações das negociações e contatos anteriores com a mesma pessoa e/ou sobre o mesmo assunto, que podem fornecer subsídios, como que comportamento/estratégia deve ser usado ou evitado.

» **Objetivos ideais e reais:** o que a outra parte gostaria de conseguir, o ideal (máximo desejável), e o que ela precisa e acha que pode conseguir, o real (mínimo necessário).

» **Presunção da necessidade:** o outro negociador precisa ou não do que vai ser proposto, quanto precisa, de que modo precisa. Ninguém "compra" ou "aceita" produtos/serviços/ideias de que não necessita.

» **Planejamento das concessões:** a negociação é um exercício de concessões que devem ser planejadas antes do início da negociação, e não durante o processo. É importante analisar as implicações de cada concessão e quais interessam mais ou menos à outra parte.

» **Conflitos potenciais:** toda negociação é repleta de impasses/conflitos. É preciso pensar em alternativas de solução para os eventuais conflitos antes de a negociação começar, depois pode faltar tempo para isso.

» **Conhecer o outro negociador:** quanto mais informações obtiver sobre o outro negociador (pontos forte, pontos fracos, estilo etc.), mais preparado se estará para elaborar sua estratégia de abordagem e condução da negociação.

Abertura

_____

_____

_____

_____

_____

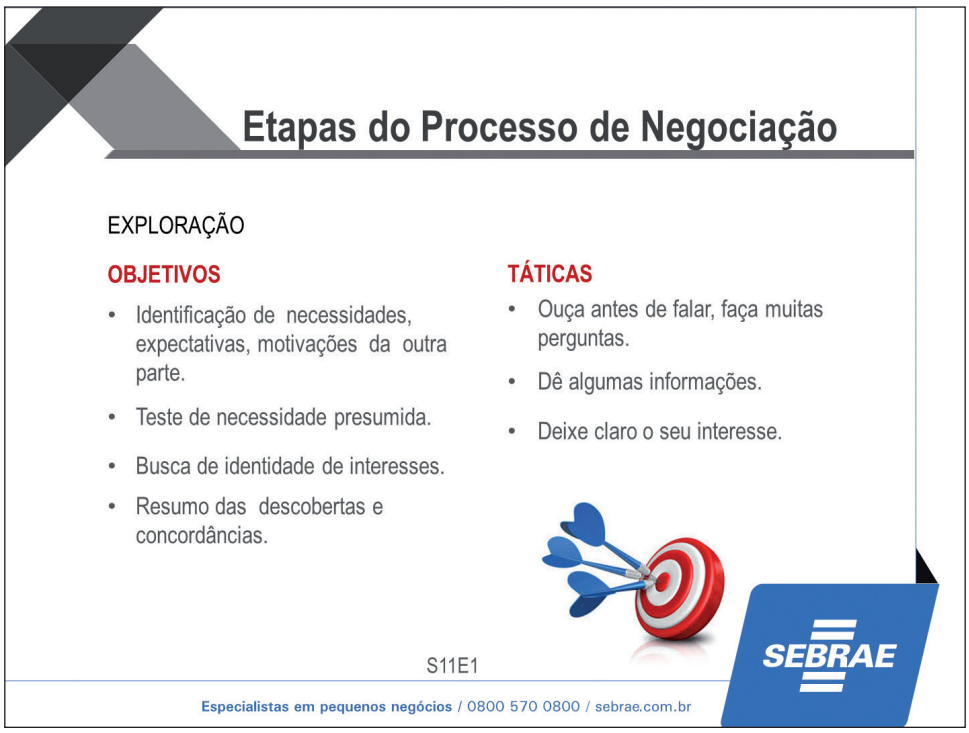
» **Criar ambiente favorável:** é a fase do "quebra-gelo". O objetivo básico da abertura é o de criar um clima propício ao desenvolvimento da negociação, deixando à vontade o outro negociador.

» **Estabelecer relação de confiança:** mostrar que se está lá para resolver um problema, apresentar uma ideia ou satisfazer uma necessidade. É importante definir como uma e outra parte irá trabalhar:

- Em que local.
- Durante quanto tempo.
- Quais os pontos a serem discutidos.

» **Entrar em harmonia com o outro:** deixar claro que se quer chegar a um acordo; identificar pontos em comum.

Exploração



_____

_____

_____

_____

_____

» **Identificar necessidades, expectativas, motivações da outra parte:** quanto mais se ouve, mais informações se obtém; quanto menos avaliativo/opinativo for, menores serão as possibilidades de conflitos pela divergência de pontos de vista. Haverá oportunidades nas etapas seguintes para se opinar.

» **Teste de necessidade presumida:** é nesta etapa que se irá verificar se e o quanto a outra parte precisa do produto, serviço, ideia negociados. Nela será testada se a presunção de necessidade feita durante a etapa de planejamento foi correta.

» **Busca de identidade de interesses:** pontos em comum que tendem a criar uma disposição para negociar, facilitando a discussão dos eventuais interesses conflitantes.

» **Resumo das descobertas e concordâncias:** tem a função de mostrar à outra pessoa/parte que o que foi exposto foi ouvido e compreendido.

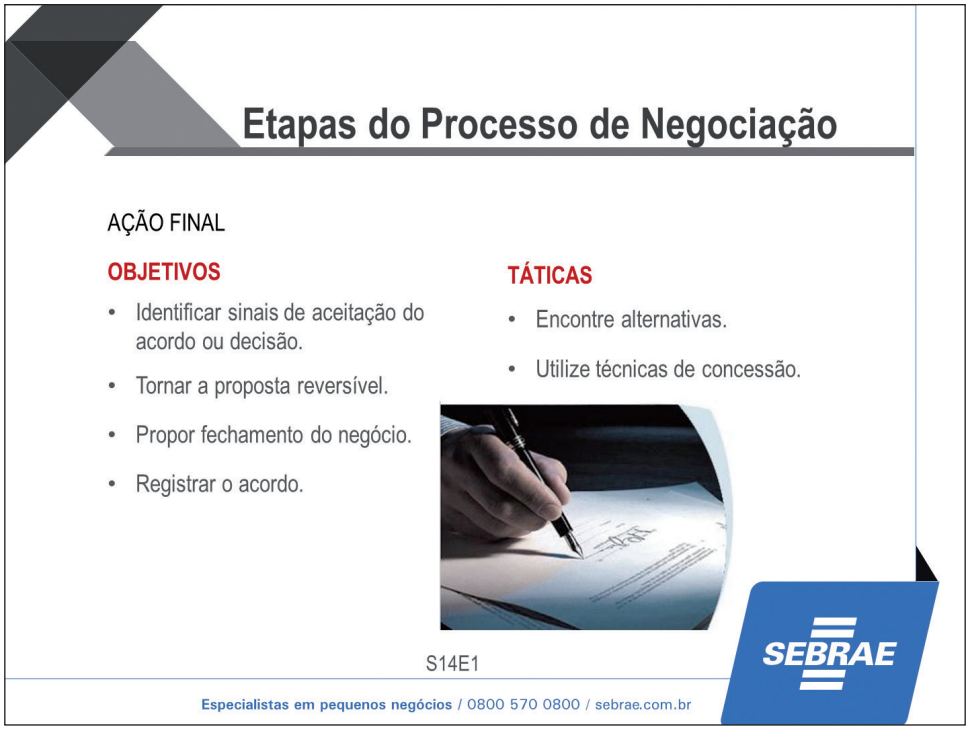
Apresentação

É nesta etapa que o negociador apresentará ao outro a sua proposta.

É fundamental que, ao apresentá-la, o negociador mostre que ela atende às necessidades e expectativas da outra parte, detectadas na etapa anterior.

Clarificação

Ação final



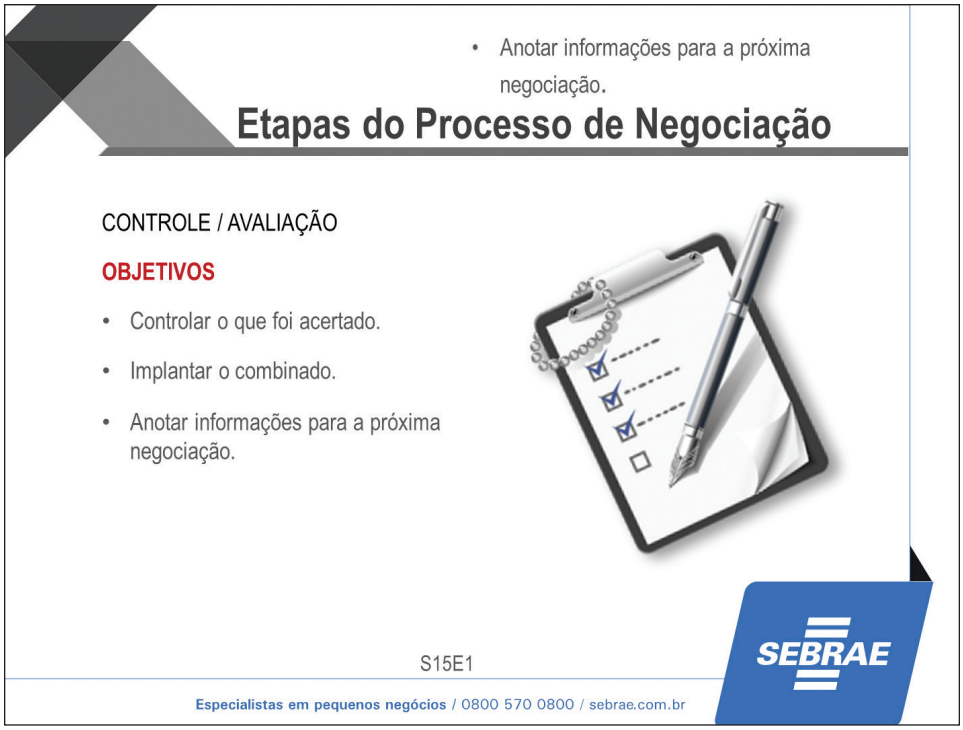
» **Identificar sinais de aceitação:** prestar atenção às palavras, aos gestos e aos olhares do interlocutor.

» **Tornar a proposta reversível:** todos têm medo de tomar decisões erradas. Portanto, apresentar opções, recapitular vantagens e desvantagens, sempre enfatizando as vantagens do ponto de vista do outro, ajudam a aliviar o ônus da decisão.

» **Propor o fechamento do negócio:** momento de encerrar a discussão e concluir a negociação.

» **Registrar o acordo:** o registro do acordo por escrito é de fundamental importância, a fim de não trazer problemas futuros.

Controle/avaliação



» **Controlar o que foi acertado:** prazos/custos/condições etc.

» **Fazer anotações:** nas negociações importantes, devem ser feitas anotações e resumi-las para o encontro seguinte.

» **Implantar o combinado:** verificar se o que foi acordado está sendo executado de forma eficaz, para manter o relacionamento e buscar a renegociação, caso haja algum contratempo.

Resumo do Encontro

SÍNTESE DOS TEMAS E DAS IDEIAS PRINCIPAIS ABORDADOS NESTE ENCONTRO

Etapas do processo de negociação	» Negociação é um processo em que duas ou mais partes com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o Objetivo de chegar a um acordo. » Condições para ocorrer uma negociação: posturas iniciais que não são compatíveis; querer chegar a um acordo; saber negociar.
Conceito e técnicas de negociação (*)	» Planejamento » Abertura » Exploração » Apresentação » Clarificação » Ação final » Controle/Avaliação

ENCONTRO 2

Fontes de Poder e Estilo de Negociadores

Neste encontro, serão criadas as condições para que você desenvolva competências para:

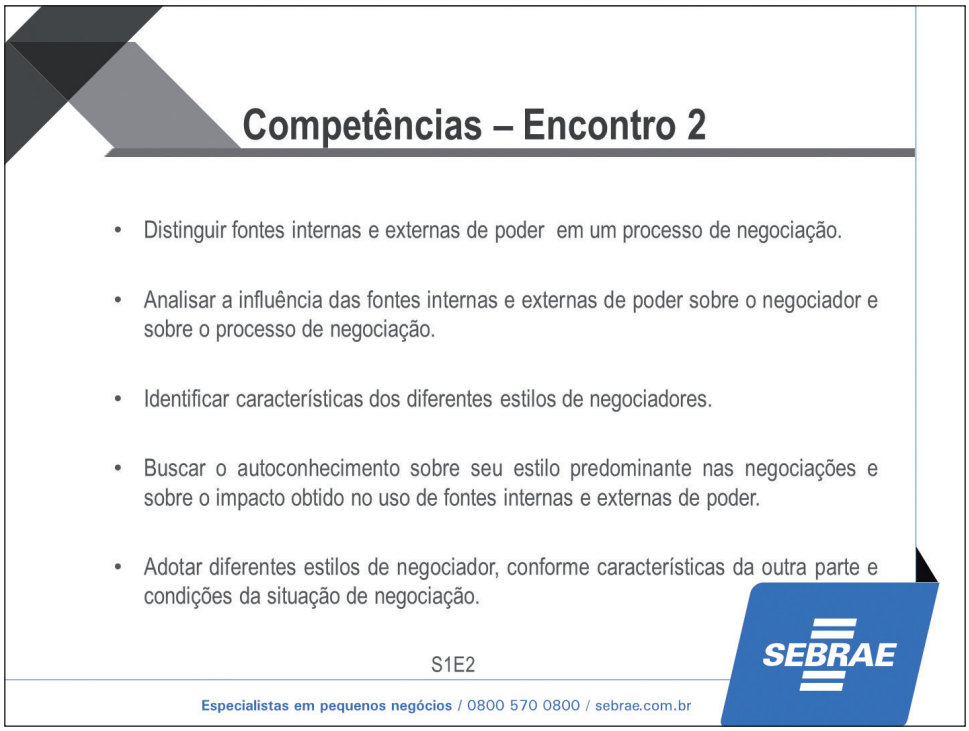
» Distinguir fontes internas e externas de poder em um processo de negociação.

» Analisar a influência das fontes internas e externas de poder sobre o negociador e sobre o processo de negociação.

» Identificar características dos diferentes estilos de negociadores.

» Buscar o autoconhecimento sobre seu estilo predominante nas negociações e sobre o impacto obtido no uso de fontes internas e externas de poder.

» Adotar diferentes estilos de negociador, conforme características da outra parte e condições da situação de negociação.



Carga horária

» 3 horas.

Roteiro de Atividades

Atividade 1: Conceitos de poder – Exercício em dupla e exposição dialogada.

Atividade 2: Fontes de poder: interna e externa – Exposição dialogada e exercício em grupo.

Atividade 3: Estilos de negociadores – Exercício individual, exposição dialogada e exercício em grupo.

Atividade 1 – Conceito de Poder – Exercício em Dupla e Exposição Dialogada

» Você irá realizar uma atividade que lhe possibilitará vivenciar o uso do poder em um processo de negociação e participará de uma exposição dialogada sobre conceitos e características de poder.

Poder

Capacidade de fazer com que algo seja realizado e de exercer controle sobre acontecimentos, pessoas, situações e sobre si próprio.

S3E2

Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br

SEBRAE

O poder é instável. Muda de mãos continuamente durante todo o processo de negociação e pode fortalecer e enfraquecer os negociadores. Os negociadores são pressionados e aquele que souber administrar melhor essa instabilidade ganha o poder.

O poder depende da percepção. O negociador tem o poder que se percebe nele, real ou não. Se um lado acreditar que o outro negociador tem poder, independentemente de ele ter ou não, ele o terá. Ao mesmo tempo, se um dos negociadores tem poder, mas o outro lado não o percebe, esse poder não terá força na negociação, ou seja, o outro lado não validará o poder, e sim, irá anulá-lo.

O poder pode ter origem do nada. Um dos negociadores pode usar poder sem que ele tenha uma origem: se ele blefa e obtém concessões, conseguiu um poder que não tinha.

O poder é subjetivo. A fonte interna de poder é de caráter individual, depende de aspectos subjetivos. Conhecer a si mesmo é fundamental para potencializar os próprios recursos, gerando uma boa performance como negociador. O poder interno é o nosso poder pessoal, nossa capacidade de persuadir.

Atividade 2 – Fontes de Poder: Interna e Externa – Exposição dialogada e Exercício em Grupo

Você participará de uma exposição dialogada e um exercício em grupo sobre fontes internas e externas de poder na negociação.

O poder pessoal tem grande importância em todo o processo da negociação e pode influenciar o seu resultado. Esse poder refere-se a características individuais que os negociadores devem ter e desenvolver. Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o negociador possui determinarão o seu poder pessoal para influenciar o resultado de uma negociação.

Conhecimento técnico – refere-se ao domínio das técnicas para negociar: etapas do processo, táticas, estratégias etc. Quanto mais preparado o negociador estiver, mais chances favoráveis ao bom desfecho do negócio ele terá.

Autoconfiança – a forma como pensamos sobre nós mesmos afetará o resultado da nossa negociação. De acordo com Henry Ford: "Quer você ache que é capaz ou não, você está sempre certo". Quanto mais preparado o negociador estiver, mais autoconfiança terá.

Persistência – essa qualidade pessoal é efetivamente uma fonte de poder. Conseguir negociar mais tempo que a outra pessoa, sem se entregar ou sofrer com a pressão, geralmente leva a conseguir o máximo de concessões.

Comprometimento – quanto mais comprometido o negociador estiver em obter sucesso, mais eficaz será na negociação.

Flexibilidade – estar aberto para novas situações e opções que possam surgir durante o processo. Flexibilidade é fundamental para se chegar a um acordo bom para ambas as partes.

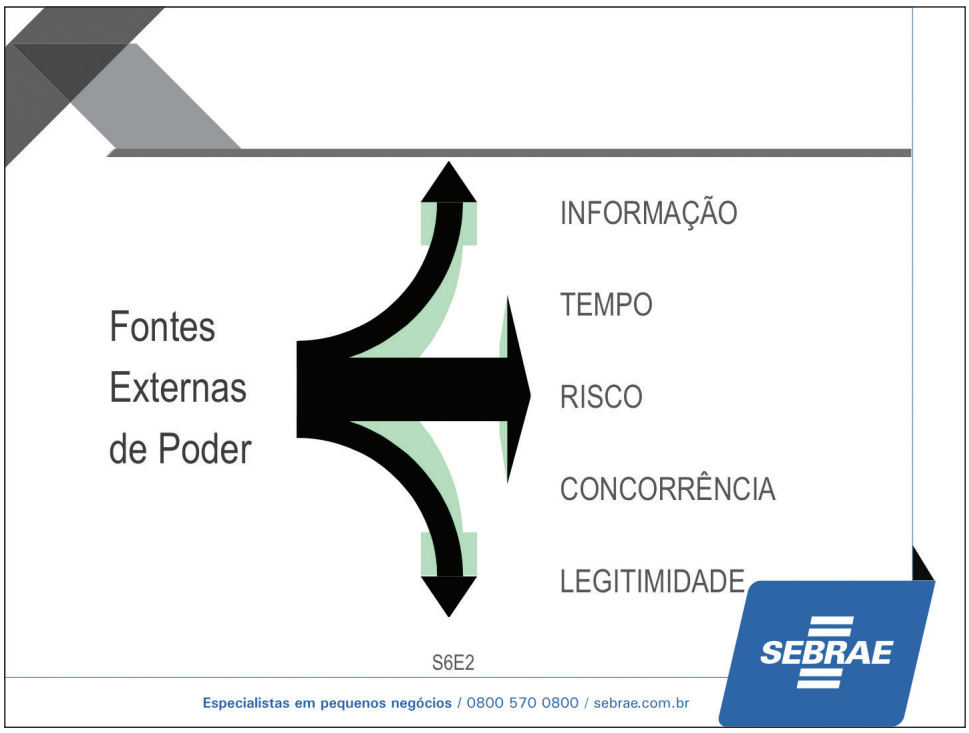
Comunicação assertiva – utilizar a comunicação verbal e a não-verbal de forma adequada, com clareza e objetividade.

Persuasão – capacidade de influenciar pessoas e eventos. A persuasão dá a possibilidade de, por meio de uma argumentação inteligente e fundamentada em informações concretas e verídicas, levar a discussão a resultados efetivos.

Motivação – estar motivado é fundamental. A motivação irá influenciar todas as fases do processo de negociação.

Atitude – é o querer fazer. É preciso que o negociador queira colocar em prática todos os seus conhecimentos e habilidades, preparar-se e querer chegar a um acordo.

Postura profissional – manter uma postura que demonstre habilidade técnica, habilidade interpessoal, conhecimento do negócio e disponibilidade para atender as necessidades durante todo o transcorrer da negociação. A postura profissional inclui: apresentação pessoal, educação e aspectos psicológicos.



O Poder da Informação – a informação influencia e confere maior poder ao negociador. É a fonte de poder mais óbvia e importante em uma negociação. Pode-se concluir que informações reais, bem estruturadas, com bases sólidas de pesquisa, fundamentadas na verdade dos fatos são o aval da solidez e da honestidade (ética) da decisão na negociação.

Quanto mais o negociador souber, maior será a quantidade de fatos e números que poderá apresentar rapidamente. E quanto melhor preparado estiver, mais seguro de si se sentirá.

O Poder do Tempo – todos os negociadores são, em maior ou menor grau, afetados pelo tempo. Isto se reflete significativamente na estrutura de poder em uma negociação. Sendo assim, o negociador que conhece o limite de tempo do outro leva vantagem porque, à medida que o tempo se esgota, o limite de tensão da outra parte aumenta, o que a levará a fazer concessões.

Quem está com mais pressa fica na posição mais fraca. Para aquele que tiver o tempo a seu favor (dentro dos limites do bom senso), ir mais devagar será melhor. Se estiver pressionado pelo tempo, não deve demonstrar e nem deixar que a outra parte saiba!

Como a maior parte das concessões tende a acontecer no fim do prazo ou mesmo depois dele, é preciso ser paciente. Ganha poder o negociador que suportar melhor a tensão do tempo. Portanto, deve permanecer calmo, mas ficar alerta para agir no momento favorável.

O Poder do Risco – um negociador, para ganhar poder, deve estar disposto a correr riscos. Mas é fundamental fazer uma análise dos riscos antes da negociação, na fase de planejamento.

Correr riscos requer uma boa dose de autoconfiança, coragem e, sobretudo, de bom senso. É preciso trabalhar o equilíbrio razão/emoção, evitando a impulsividade.

O Poder da Concorrência – se o outro negociador estiver utilizando seu concorrente como forma de extrair concessões na negociação com você, significa que pelo menos "algum" interesse sua proposta despertou. Caso contrário, ele estaria conversando com o tal concorrente e não com você.

O negociador deve descobrir se a concorrência é real ou fictícia: ela somente representa uma ameaça se cada empresa com a qual estiver negociando for igualmente competente para proporcionar ao outro negociador tudo o que ele deseja ou de que precisa, o que quase nunca é verdadeiro. Uma alternativa é "pagar para ver". Mas não se deve esquecer do bom senso para correr riscos.

Importante: não falar dos concorrentes, a não ser que tenha provas dos fatos que está alegando.

O Poder da Legitimidade – muitos negociadores estão condicionados a aceitar como verdadeiro tudo o que aparece em documentos. Sinais impressos têm muita autoridade e a maioria das pessoas tende a aceitá-los sem contestação. Entretanto, deve-se questionar e desafiar a legitimidade sempre que for conveniente ou necessário – contratos podem ser modificados, preços são reduzidos (mesmo os "tabelados") e "normas internas" podem ser modificadas a qualquer momento e até mesmo os tópicos de um sistema operacional.

Toda negociação tem que ser justa para ambos os lados. Um acordo legítimo fará com que os negociadores se sintam tratados com justiça, com ética, parâmetros, critérios e princípios. Haverá a vontade de cada uma das partes de chegar a um ponto de equilíbrio, ou seja, a um acordo satisfatório.

Qualquer negociação deve ter suas regras negociadas e estabelecidas entre as partes.

A Regra de Ouro em Negociação: a princípio, tudo é negociável.

Atividade 3 – Estilos de Negociadores – Exercício Individual, Exposição Dialogada e Exercício em Grupo

Você fará um exercício individual e, em seguida, participará de uma exposição dialogada e de um exercício em grupo sobre estilos de negociação e de negociadores, no qual terá a oportunidade de conhecer seu estilo predominante de negociador.

Identificação dos Estilos de Negociação

» **Identificando seu estilo de negociação**

No quadro 1 a seguir, em cada linha, assinale, com um X na coluna A ou na coluna B, a descrição que melhor lhe caracteriza (por exemplo, você é mais organizado ou mais improvisador?). Só deverá ser marcada uma característica em cada linha.

Procure ser totalmente sincero e analise, sob o aspecto mais geral possível, não considerando somente as situações vivenciadas no ambiente de trabalho. Não existem respostas melhores ou piores – todas são igualmente aceitáveis, não existindo características positivas ou negativas.

Preste bastante atenção se você não está respondendo o que gostaria de ser ou o que corresponde a uma imagem idealizada que possui de si mesmo. Se não responder de fato o que é, irá distorcer e alterar o resultado da identificação do seu estilo, comprometendo a eficácia do exercício!

Depois de preencher o quadro 1, faça o mesmo no quadro 2: em cada linha, assinale com um X, na coluna

C ou D, a descrição que melhor o caracteriza. Lembre-se: só deverá ser marcada uma característica em cada linha.

QUADRO 1

COLUNA A		COLUNA B	
Organizado		» Improvisador	
Autocontrolado		» Espontâneo	
Oculta sentimentos		» Expressa sentimentos	
Visão macro (visão geral, do todo)		» Visão micro (visão específica, de detalhes)	
Frio (racional)		» Caloroso (emocional)	
Voltado para resultados		» Voltado para pessoas	
Voltado para si (introvertido)		» Voltado para fora (extrovertido)	
Mantém distância		» Aproxima-se	
Realista		» Sonhador (idealista)	
Difícil de conhecer		» Fácil de conhecer	
		» **Soma dos pontos** (somente somar a coluna "B")	

QUADRO 2

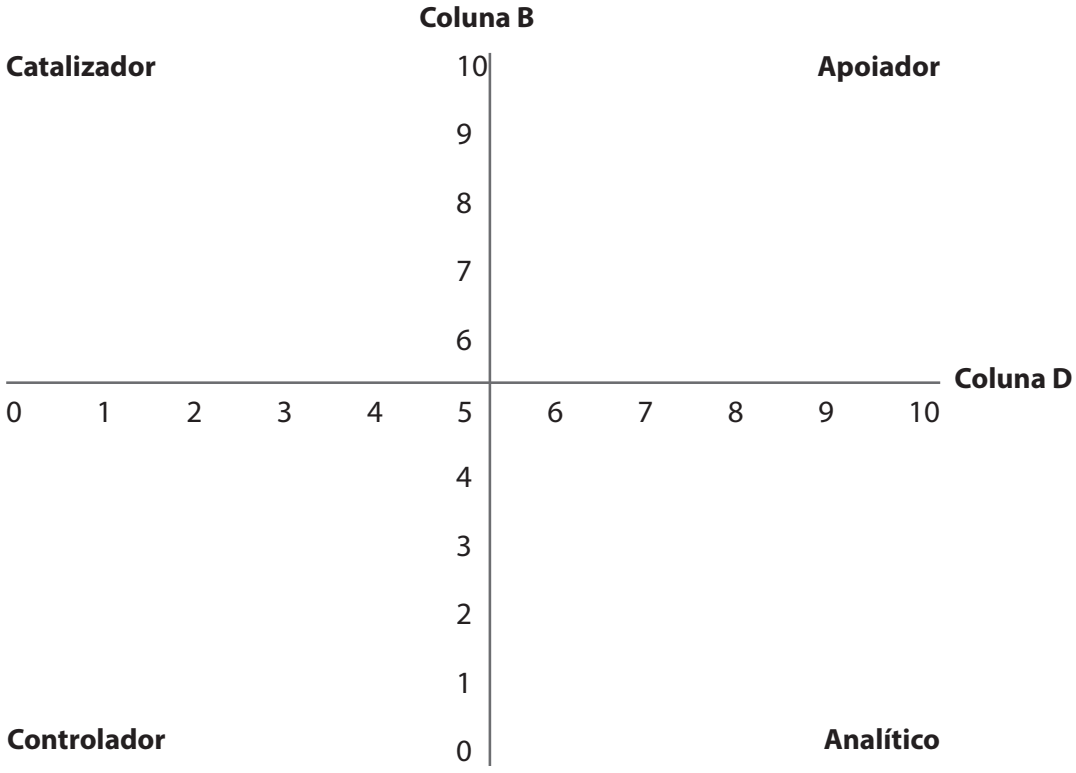
COLUNA C		COLUNA D	
Faz afirmações		» Faz perguntas	
Direto		» Sutil	
Prepotente		» Ponderado (reservado)	
Age		» Reflete	
Toma iniciativa		» Espera ser solicitado	
Objetivo (direto)		» Subjetivo (é o que não é claro, não é palpável ou concreto)	
Competitivo		» Cooperativo	
Decisões rápidas		» Decisões analisadas	
Sentido de urgência		» Sentido de paciência	
Desafiador		» Encorajador	
		» **Soma dos pontos** (somente). (somar a coluna D)	

Some quantos X existem na coluna B do Quadro 1. Cada X corresponde a 1 (um) ponto. Anote, na última linha da coluna B, quantos pontos você tem nesta coluna.

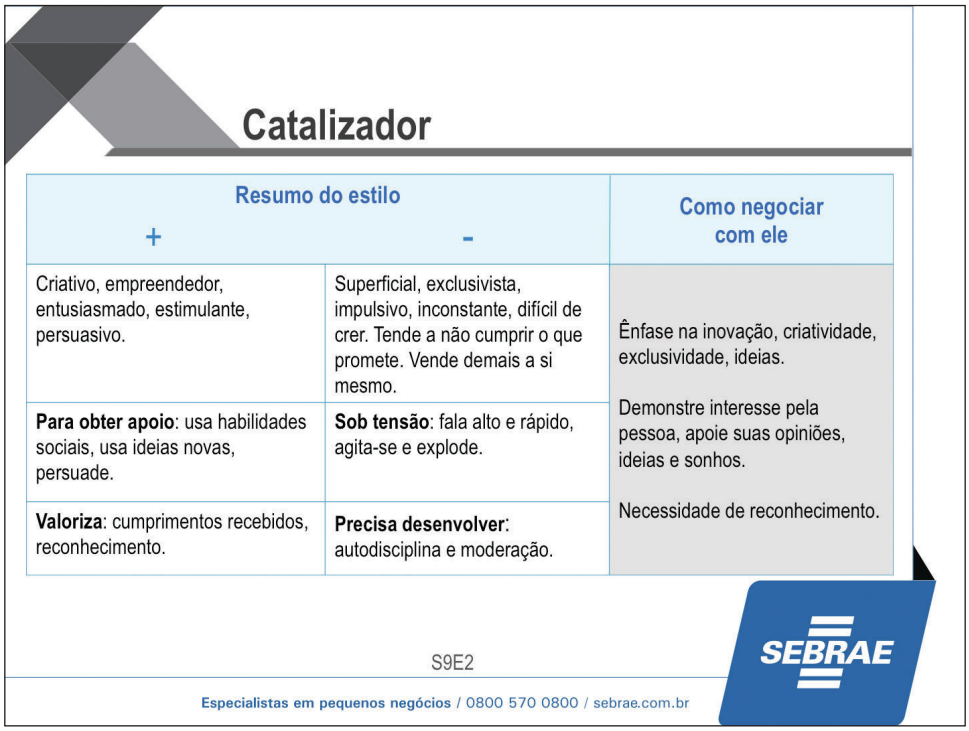
Agora, some quantos X existem na coluna D do Quadro 2. Cada X corresponde a 1 (um) ponto. Anote, na última linha da coluna D, quantos pontos você tem nesta coluna.

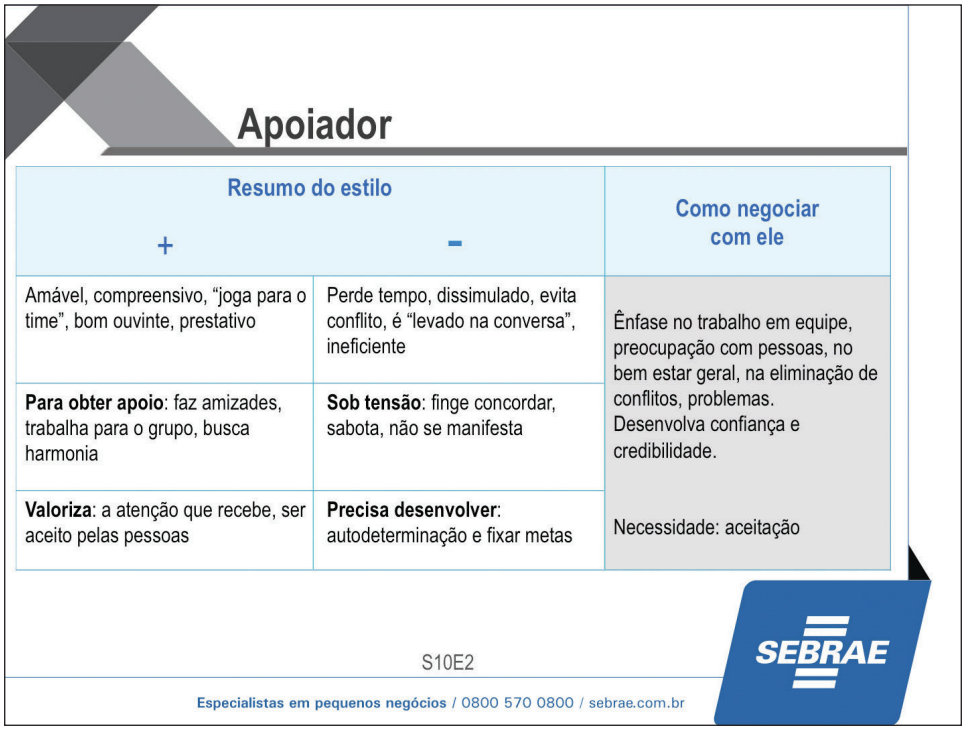
» Agora que você já tem a soma das colunas B e D, marque seu resultado na matriz dos estilos. Na linha

vertical, assinale o número de pontos da coluna B; na linha horizontal, assinale o número de pontos da coluna D. Depois, una os pontos com um traço e verifique em que quadrante ficou seu estilo predominante como negociador.



Veja mais informações sobre cada um dos estilos de negociadores:




Apoiador
Resumo do estilo
+
-
Como negociar com ele
Amável, compreensivo, "joga para o time", bom ouvinte, prestativo
Perde tempo, dissimulado, evita conflito, é "levado na conversa", ineficiente
Ênfase no trabalho em equipe, preocupação com pessoas, no bem estar geral, na eliminação de conflitos, problemas. Desenvolva confiança e credibilidade.
Para obter apoio: faz amizades, trabalha para o grupo, busca harmonia
Sob tensão: finge concordar, sabota, não se manifesta
Valoriza: a atenção que recebe, ser aceito pelas pessoas
Precisa desenvolver: autodeterminação e fixar metas
Necessidade: aceitação
S10E2
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE

Controlador
Resumo do estilo
+
-
Como negociar com ele
Decidido, eficiente, rápido. Objetivo, assume riscos
Exigente, crítico, impaciente, insensível, "mandão". Baixa competência interpessoal
Para obter apoio: confia na eficiência, em trabalho feito a tempo e a hora
Sob tensão: ameaça, impõe e torna-se tirânico.
Valoriza: resultados, cumprimentos de metas
Precisa desenvolver: humanidade e escutar os outros
Usar argumentos que se relacionem com alcance de metas, resultados, ganhar tempo e dinheiro, vencer, ser independente.
O dominador respeita e ouve somente quem ele considera ser igual ou melhor que ele, por isso seja competente no que você for negociar.
Necessidade de realização.
S11E2
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE

Analítico
Resumo do estilo
+
–
Como negociar com ele
Sério, organizado, paciente, cuidadoso, controlado. Atenção demasiada aos detalhes.
Indeciso, meticuloso, teimoso, perfeccionista, procrastinador.
Fornecer –lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas. Ao negociar com um analítico, vá devagar, evite surpresas de última hora, trabalhe com números e não seja muito emocional. Seja formal e discreto
Para obter apoio: mantém-se a par do que acontece, conhece o trabalho especializa-se.
Sob tensão: cala-se, retira-se ou evita conflito.
Valoriza: segurança, maior garantia.
Precisa desenvolver: tomar decisões mais rápidas, arriscar mais.
Necessidade de segurança, certezas.
S12E2
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE

Assista ao trecho do filme Sangue Negro, que mostra cenas de negociação, e identifique os estilos dos personagens principais. Anote o nome dos personagens e o estilo que, em sua opinião, corresponde a cada um deles.

_____

_____

_____

_____

_____

Sinopse

Virada do século XIX para o século XX, na fronteira da Califórnia. Daniel Plainview (Daniel Day-Lewis) é um mineiro de minas de prata derrotado, que divide seu tempo com a tarefa de ser pai solteiro. Um dia ele descobre a existência de uma pequena cidade no oeste onde um mar de petróleo está transbordando do solo. Daniel decide partir para o local com seu filho, H.W. (Dillon Freasier). O nome da cidade é Little Boston, sendo que a única diversão do local é a igreja do carismático pastor Eli Sunday (Paul Dano). Daniel e H.W. se arriscam e logo encontram um poço de petróleo, que lhes traz riqueza, mas também uma série de conflitos.

Leitura Complementar

» **Negociação**[1]

A origem do termo negociação remonta ao latim negocium, palavra formada pela junção dos termos nec (nem, não) + ocium (ócio, repouso), cujo significado estrito é o de atividade difícil, trabalhosa. Seu uso mais frequente, porém, tanto no latim quanto no português, gira em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste.

Num sentido secundário, que é exatamente o oposto do que se verifica na morfologia da palavra e que também se manifesta no português, o termo está associado a estratagema ou truque para ganhar dinheiro com facilidade, oportunidade. No inglês, o termo equivalente negociate tem apenas o significado de transação comercial. Neste sentido, negociação é o ato de negociar, transacionar.

O tema negociação vem sendo objeto de estudo e grande debate no meio acadêmico.

Muitos autores trazem diversas definições para o assunto, que variam de acordo com o efetivo objetivo adotado em cada abordagem.

Cohen (1980) argumenta que a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa, isso se considerarmos a negociação voltada exclusivamente para a obtenção de vantagem unilateral.

Já adotando uma visão pluralista, Fisher & Ury (1985) dizem que negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.

Nesta mesma linha de raciocínio, Acuff (1993) argumenta que negociação é o processo de comunicação com o propósito de se atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades.

Nos dizeres de Nierenberg (1981), negociação é uma atividade que "pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes".

Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversar. A negociação como filosofia implica aceitação dos valores que embasam uma administração participativa, os ideais de direitos humanos e justiça social, bem como os pressupostos de corresponsabilização dos resultados (MATOS, 1989).

Pollan & Levine (1994) afirmam que a negociação é uma das habilidades mais importantes para se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios.

A visão mais recente sobre o tema, trazida por Martinelli (2002), leva-nos a refletir sobre a eficácia de uma negociação em que somente uma das partes envolvidas ganhe. Uma grande linha de pensamento, baseada em uma visão sistêmica, aponta-nos que, quando todas as partes envolvidas em uma negociação saem satisfeitas, o que é conhecido como negociação ganha-ganha, as chances de novas negociações existirem e gerarem novos frutos para essas partes é muito maior.

1 *http://www.aedb.br/seget/artigos07/1140_Estudo%20dos%20Principais%20Estilos%20de%20Negociacao.pdf.* Acesso em: 19 ago. 2013

» **Estilos de negociação**

São várias as abordagens adotadas para se verificar os estilos de negociação. Segundo Wanderley (1998), as pessoas podem ser agrupadas em quatro estilos básicos:

- Catalisador: também chamado de influenciador, expressivo, indutor e sociável.
- Apoiador: também conhecido por cordial, afável e estável.
- Analítico: também denominado metódico, complacente e escrupuloso.
- Controlador: também designado por dirigente, diretivo e realizador.

O autor apresenta no quadro a seguir uma série de características relevantes de cada estilo:

CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTOS DOS QUATRO ESTILOS

DIMENSÕES	CATALISADOR	APOIADOR	ANALÍTICO	CONTROLADOR
Necessidade Dominante.	Reconhecimento.	Associação.	Segurança.	Realização.
Metaprograma[2] Principal.	Associador.	Extrovertido.	Dissociador.	Introvertido.
Gosta e Valoriza (aproximação).	Ser notado, admirado e cumprimentos que recebe.	Atenção que recebe, ser aceito pelas pessoas, sentir-se querido.	Segurança, perfeição, correção, e maior garantia.	Resultados, cumprimentos de metas, eficiência e controle.
Não gosta (afastamento).	Rotina e detalhes.	Intolerância, impaciência, falta de harmonia.	Imprevisto e risco.	Falta de objetividade e ineficiência.
Temores (afastamento).	Desprestígio.	Confrontos e Conflitos.	Surpresas e embaraços.	Perda de domínio da situação.
Para obter apoio (convencer alguém).	Persuade, usa habilidades sociais e novas ideias.	Busca relacionamentos, amizades e trabalha para o grupo.	Procura aprofundar o conhecimento do assunto e especializa-se.	Confia na ação ena eficiência.
Para desenvolver os aspectos positivos do estilo, precisa aprender.	Autodisciplina e moderação.	Autodeterminação e fixar Metas.	Ser mais rápido nas decisões e correr mais riscos.	Escutar os outros e ter mais humildade.

» **Catalisador:** Quando desenvolvido pelo lado positivo, o catalisador é otimista, entusiasta, autoestimulante, persuasivo, emotivo e confiante, voltado para ideias e pessoas. Tem personalidade animada e costuma ser agradável e interessante, sabendo atrair as pessoas. É criativo, empreendedor, espontâneo, entusiasta e persuasivo.

2 Metaprogramas são filtros que determinam como nós percebemos o mundo à nossa volta. Eles também têm uma grande influência em como nos comunicamos com as pessoas e nos comportamentos que manifestamos.
Meta significa superior, além, acima ou em um nível diferente – isto é, operando num nível inconsciente. Metaprogramas são programas mentais enraizados, que filtram automaticamente a nossa experiência e guiam e dirigem os nossos processos mentais, resultando em diferenças significativas no comportamento de pessoa para pessoa. Eles definem os padrões típicos nas estratégias ou nos estilos de pensamento de um indivíduo, grupo, empresa ou cultura.
http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes201103.asp. Acesso em: 13 ago. 2013.

Quando desenvolvido pelo lado negativo, o catalisador é superficial, exclusivista, impulsivo, difícil de crer e inconstante. Tende a exagerar as coisas, em suas afirmações, não cumprir o que promete, traçar metas irrealizáveis e vender a si mesmo em demasia. Sob tensão, fala alto, agita-se e explode.

» **Apoiador:** Afastamento é a tendência a agir para evitar alguma coisa. Quando desenvolvido positivamente, o apoiador é cordial, ponderado e paciente, agradável e moderado. Gosta de apoiar outras pessoas, é leal e de confiança.

Não gosta de ferir nem magoar os outros. Sabe ouvir e tem bom relacionamento com quase todos.

Quando desenvolvido pelo lado negativo, o apoiador é dissimulado, perde tempo, evita conflitos, agrada em demasia, o que diz muitas vezes não é o que pensa, tem dificuldade de dizer não, é passivo e "levado na conversa", por excesso de credulidade. Sob tensão, concorda, mas depois não cumpre.

» **Analítico:** Quando desenvolvidos pelo lado positivo, são precisos, caprichosos, organizados, sérios, cuidadosos, com elevados padrões e alta capacidade crítica. Têm habilidade para avaliar pessoas e situações. Buscam a perfeição.

  Quando se desenvolvem pelo lado negativo, são detalhistas, teimosos, maçantes, evasivos, escondem o jogo e não revelam as informações relevantes que possuem, são indecisos e procrastinadores. Adiam na esperança de fazer melhor. Sob tensão, calam-se e se retiram.

» **Controlador:** Desenvolvido positivamente, o estilo controlador é direto, objetivo, rápido, enérgico, autoconfiante, exigente, eficiente, decidido e responsável. Assume riscos calculados, dá mais importância aos resultados e ao controle do que aos relacionamentos.

  Desenvolvido pelo lado negativo, é ignorante, intolerante, arrogante, prepotente, impaciente, insensível, adepto do "doa a quem doer". Tem baixa competência interpessoal e não se preocupa com as pessoas, que julga serem apenas recursos para realizar as tarefas. Faz prejulgamentos e é curto e grosso. Sob tensão, torna-se tirânico e faz ameaças.

Resumo do Encontro

SÍNTESE DOS TEMAS E DAS IDEIAS PRINCIPAIS ABORDADOS NESTE ENCONTRO

TEMA	IDEIAS PRINCIPAIS
Poder	» **Conceito:** Capacidade de fazer com que algo seja realizado e de exercer controle sobre acontecimentos, pessoas, situações e sobre si próprio. » **Características:** • É instável; • Depende da percepção; • Pode ter origem no nada; • É subjetivo.
Fontes de poder	» **Internas:** São os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o negociador possui. » **Externas:** Informação, Tempo, risco, concorrência, legitimidade.
Estilos de negociadores	» **Inovador** – Criativo, entusiasta, inovador, orientado para ideias. » **Apoiador** – Relaciona-se bem, teme conflitos, interessa-se pelo bem-estar do grupo, orientado para relacionamentos. » **Controlador** – Toma decisões rápidas, organizado, conciso, Objetivo, orientado para resultados. » **Analítico** – Detalhista, preza a segurança, sempre tem as informações necessárias, orientado para procedimentos.

ENCONTRO 3

Resultados de uma Negociação

Neste encontro, serão criadas as condições para que você desenvolva as seguintes competências:

» Conhecer os possíveis resultados de uma negociação e as implicações deles decorrentes.

» Identificar características, princípios e vantagens da negociação ganha-ganha.

» Adotar postura favorável à negociação ganha-ganha.

» Empregar os princípios da negociação ganha-ganha, sempre que os objetivos almejados a recomendem.

Carga horária

» 3 horas.

Roteiro de Atividades

Atividade 1: Possíveis resultados de uma negociação – Exercício em grupo e exposição dialogada.

Atividade 2: Princípios do ganha-ganha – Exposição dialogada.

Atividade 3: A ética no processo de negociação – Exercício em grupo e Exposição dialogada.

Atividade 1 – Possíveis Resultados de uma Negociação – Exercício em Grupo e Exposição Dialogada

Você participará de um exercício em grupo e de uma exposição dialogada, que lhe possibilitarão conhecer e refletir sobre os possíveis resultados de uma negociação.

Tabela de Resultados das Trocas

COMBINAÇÃO DAS CORES	GANHOS E PERDAS
4V	Cada grupo perde 10 pontos
3V	Cada grupo ganha 10 pontos
1A	O grupo perde 30 pontos
2V	Cada grupo ganha 20 pontos
2A	Cada grupo perde 20 pontos
1V	O grupo ganha 30 pontos
3A	Cada grupo perde 10 pontos
4A	Cada grupo ganha 10 pontos

Legenda: A = Azul V = Vermelho

S2E3

Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br

SEBRAE

ATIVIDADE – VERMELHO E AZUL – TABELA DE APURAÇÃO DOS RESULTADOS

RODADA	FATOR DE MULTIPLICAÇÃO	SUA ESCOLHA	NÚMEROS DE PONTO			
	GRUPO	→	A	B	C	D
1		V A				
2		V A				
Subtotal						
3	Vezes 2	V A				
Subtotal						
4		V A				
Subtotal						
5	Vezes 4	V A				
Subtotal						
6		V A				
Subtotal						
7		V A				
Resultado						

» **Ganha/Perde e Perde/Ganha** – uma parte vence em prejuízo da outra. É comum quando as partes negociam pensando que estão em uma disputa, na qual os únicos resultados possíveis são "ganhar ou perder" da outra parte.

» **Perde/Perde** – é o resultado mais desastroso, em que todos perdem: ou não chegam a nenhum acordo ou fazem acordos aparentemente bons a princípio, mas, a médio prazo, na conclusão do processo da negociação, torna-se prejudicial.

Quando acontecem negociações com esse resultado, os sentimentos são de: frustração, injustiça e perda de confiança.

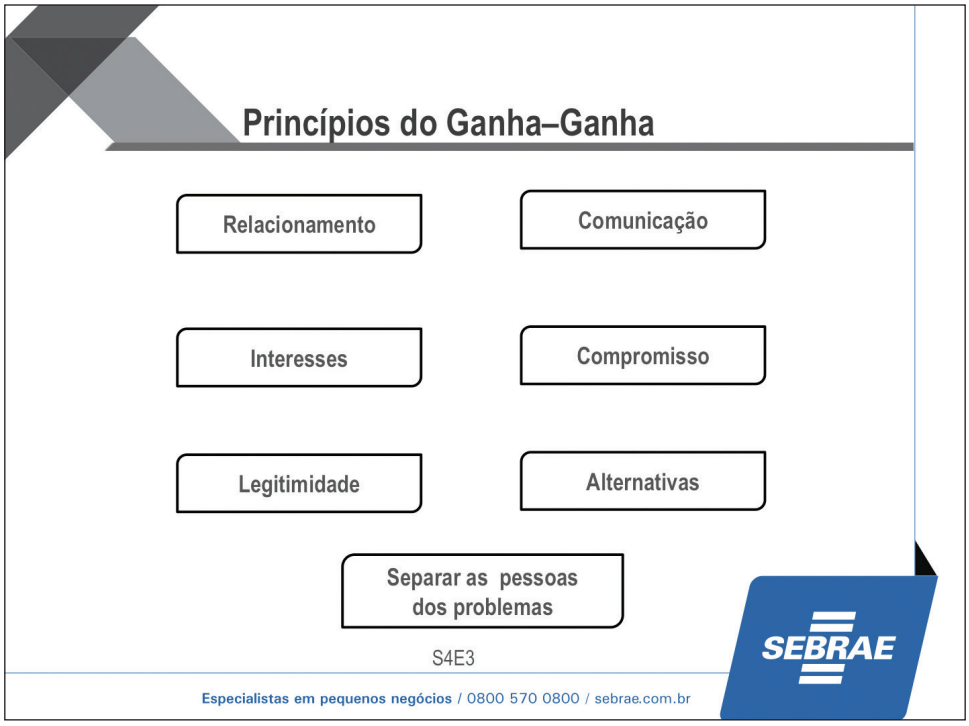
» **Ganha/Ganha** – o resultado ideal de uma negociação, com ganho para todos os envolvidos. Um acordo efetivo é realizado com a satisfação das partes, pois seus interesses legítimos foram atendidos.

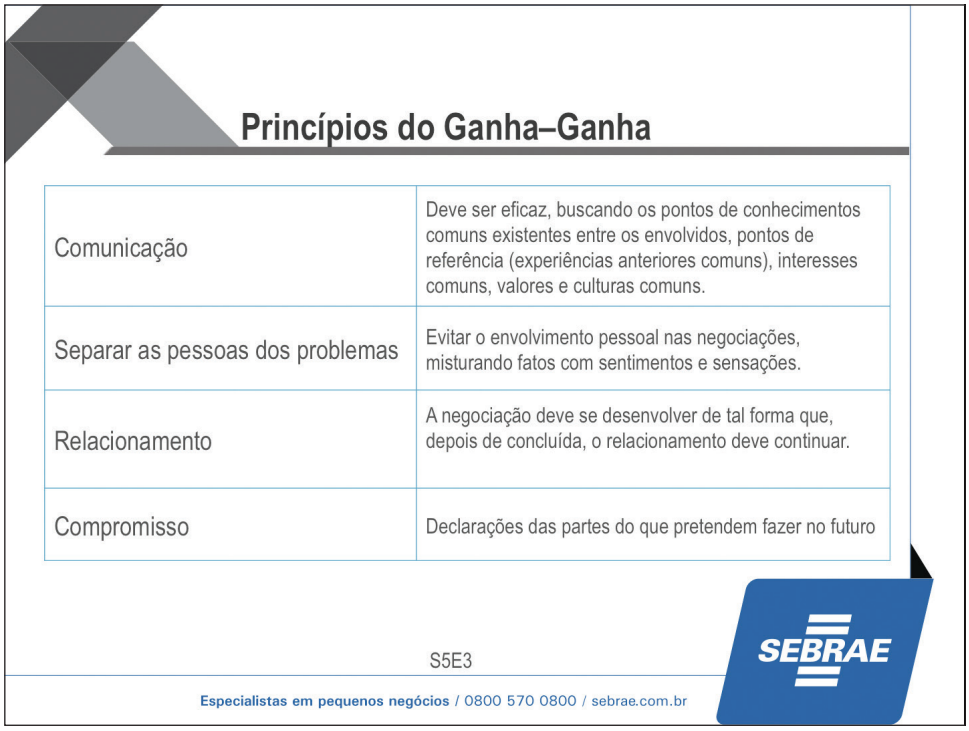
Negociar ganha-ganha requer táticas, estratégias e, às vezes, nos casos mais complexos, conduzir processos longos que, ao final, ambas as partes e outros envolvidos ganhem. Não importa que todos não ganhem igualmente, pois nem sempre isto é real e possível, mas que todos ganhem é fundamental para a construção de uma relação de parceria, aliança e relacionamento a longo prazo.

Negociar ganha-ganha é pensar no outro, além de seus interesses; é considerar outras realidades; é proporcionar relacionamentos, construir uma reciprocidade verdadeira e genuína que retroalimente futuras relações e negócios.

Atividade 2 – Princípios do Ganha-Ganha – Exposição Dialogada

Você participará de uma exposição dialogada, para conhecer os princípios que asseguram a negociação ganha-ganha.





Comunicação – O negociador deve garantir que a comunicação com o interlocutor seja eficaz, buscando os pontos de conhecimentos comuns existentes entre os envolvidos, pontos de referência (experiências anteriores comuns), interesses comuns, valores e culturas comuns.

O objetivo de toda negociação deve ser o de que as partes envolvidas terminem conscientes de que o produto final é maior que a soma das contribuições individuais.

Como lançamos mão da comunicação para negociar, podemos concluir facilmente que, se melhorarmos esse aspecto, automaticamente, melhoraremos nossa capacidade de negociação. Sendo assim, entender o processo de comunicação é o primeiro passo para uma negociação bem-sucedida. Aprendendo a nos comunicar, aprendemos a negociar.

Separar as pessoas dos problemas – ocorre a tendência do envolvimento pessoal nas negociações, misturando fatos com sentimentos e sensações. Essa confusão gera dois tipos de problemas: diferença de percepção e mal-entendidos na comunicação.

Diferenças de percepção acontecem quando cada parte vê o processo apenas do seu ponto de vista, esquecendo-se da outra parte.

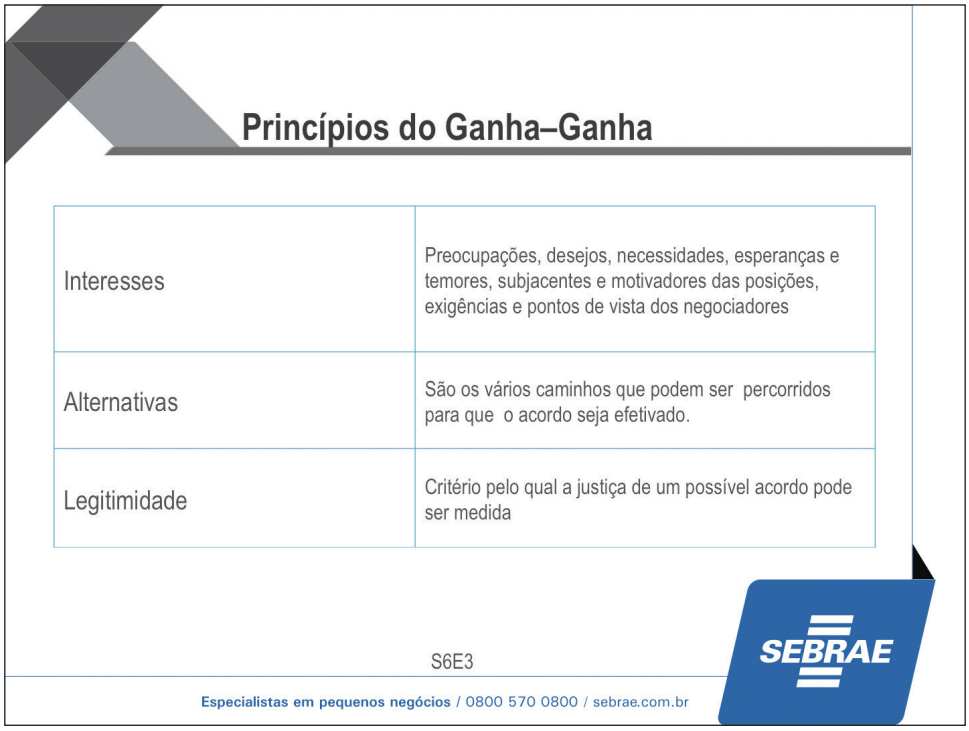
Os problemas de comunicação podem ocorrer por diversos motivos: pessoas com discursos prontos; pessoas que não ouvem; e, ainda, pessoas com canais de comunicação distintos.

A flexibilidade e a escuta apurada são muito importantes. Quando a outra parte falar, o negociador não deve ficar ensaiando mentalmente sua próxima fala. É preciso escutar ativamente e fazer questão de checar o entendimento das propostas e colocações da outra parte. A redução nos mal-entendidos será enorme.

Relacionamento – quem procura ganhos imediatos, adotando a filosofia do eu ganho, você perde, arrisca-se a sacrificar o relacionamento com a outra parte no longo prazo. A negociação deve se desenvolver de tal forma que, depois de concluída, o relacionamento continue.

Compromisso – declarações das partes do que pretendem fazer no futuro. O compromisso deve ser formulado em conjunto e esclarecer o comprometimento das partes, com direitos e obrigações.

Tudo o que as partes negociarem deve, ao final das negociações, ser sintetizado e formalizado, por instrumento contratual ou, pelo menos, por troca de correspondência, para evitar mal-entendidos, solicitações de novas concessões após fechamento do acordo e assegurar avaliação e controle pós-negociação. Portanto, o acordo deve ser resumido e registrado por escrito em linguagem simples e explícita. As partes devem também concordar com um plano para revolver possíveis diferenças ou imprevistos futuros.



Interesses – são as preocupações, os desejos, as necessidades, as esperanças e os temores, subjacentes e motivadores das posições, exigências e pontos de vista dos negociadores. Um dos erros mais comuns nas negociações é manter foco nas posições adotadas pelas partes, em vez de mantê-lo nos interesses envolvidos. Para não cometer este erro, devemos descobrir quais são os interesses em jogo, o que queremos e por qual motivo. Numa negociação, nem sempre o que está sobre a mesa reflete os reais interesses.

O propósito da negociação deve ser estabelecido em termos de interesses e não de posições. E ter clareza dos porquês das duas partes antes de iniciar a negociação é fundamental para que ambas possam levar em consideração o interesse uma da outra.

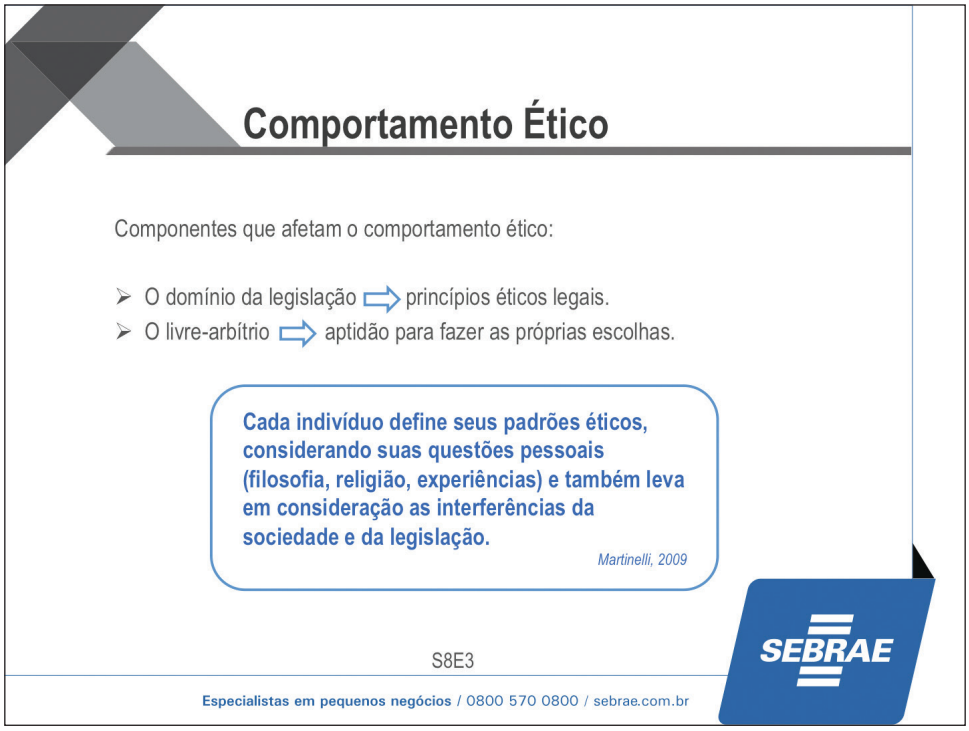
Legitimidade – é o critério pelo qual a justiça de um possível acordo pode ser medida. Toda negociação tem que ser justa para ambos os lados. Um acordo legítimo fará os negociadores se sentirem tratados com justiça na medida em que for baseado na lei, em ética, parâmetros, critérios objetivos e princípios externos, além da vontade de cada uma das partes de chegar a um ponto de equilíbrio, um acordo satisfatório.

Atividade 3 – A Ética no Processo de Negociação – Exercício em grupo e exposição dialogada

Você participará de um exercício em grupo e de uma exposição dialogada que o levarão a refletir sobre o comportamento ético em uma negociação.

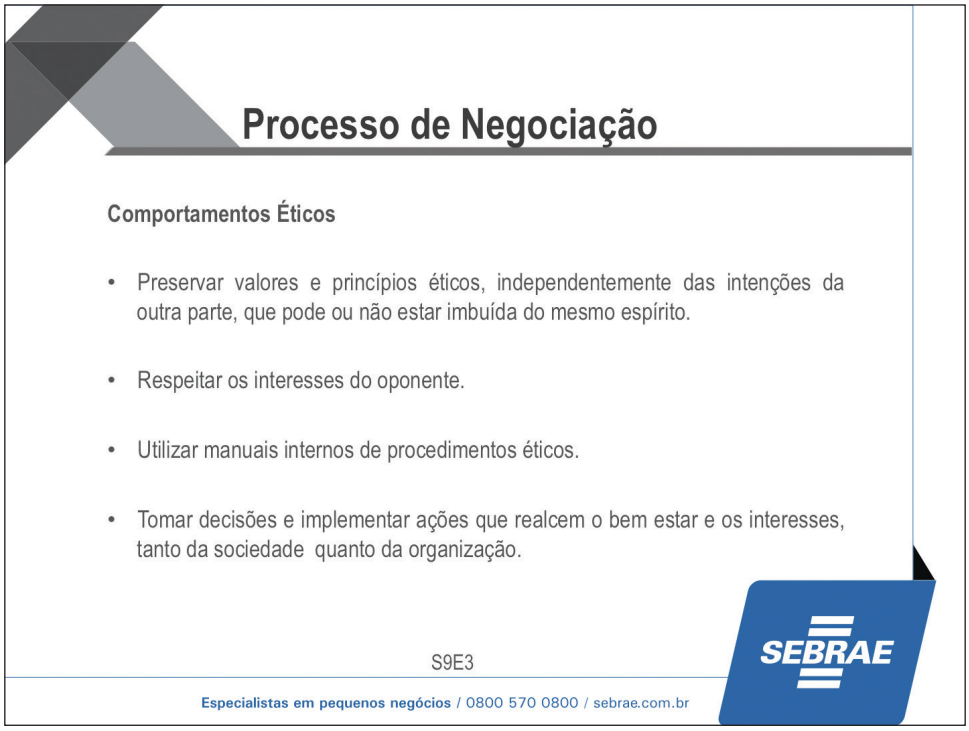
» A ética serve para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado. Neste sentido, a ética, embora não possa ser confundida com as leis, está relacionada com o sentimento de justiça social.

Além dos princípios gerais que norteiam o bom funcionamento social, existe também a ética de determinados grupos ou locais específicos. Neste sentido, podemos citar: ética médica, ética profissional (trabalho), ética empresarial, ética educacional, ética nos esportes, ética jornalística, ética na política etc. A ética empresarial determina os princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios.



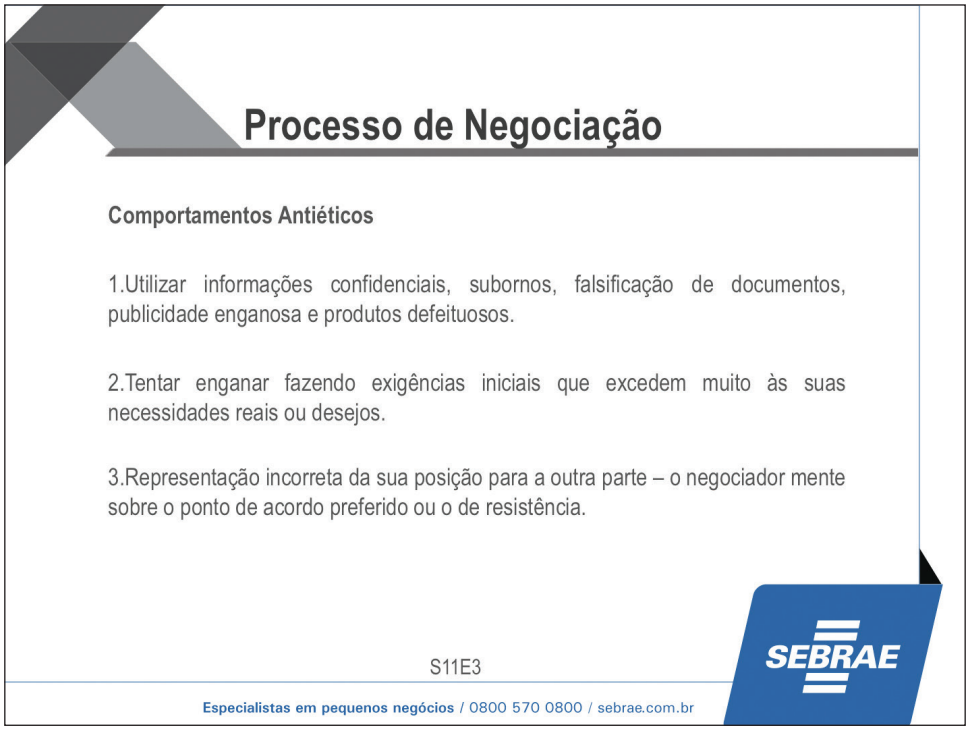
» Os aspectos legais e morais são extremamente importantes, o que faz as empresas lançarem mão de um "código de conduta ética" para seus colaboradores.

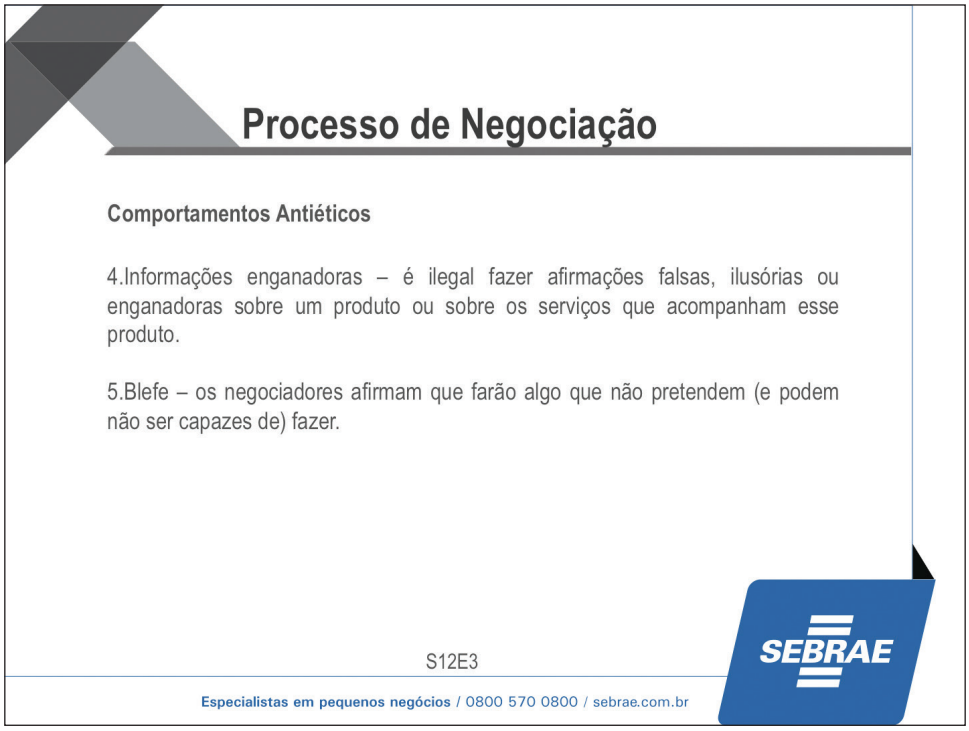
O importante é que esse código de ética seja válido tanto para uma área de vendas como para uma área de compras, por exemplo. Não é ético uma empresa comportar-se de uma forma quando compra e de outra quando vende.

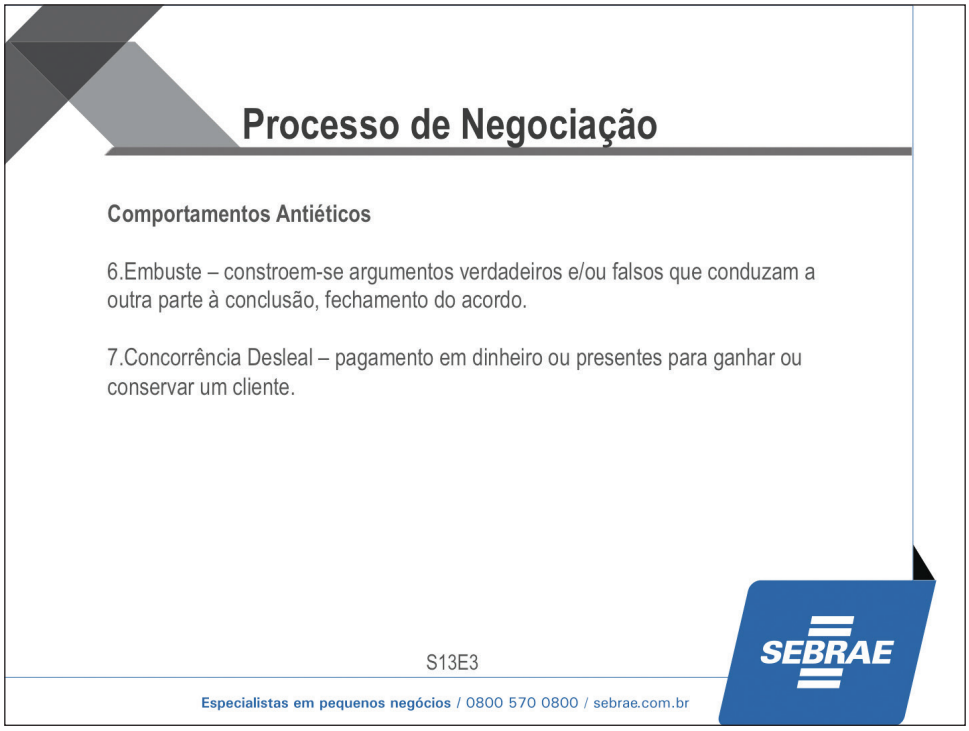

Processo de Negociação
Comportamentos Éticos
• Preservar valores e princípios éticos, independentemente das intenções da outra parte, que pode ou não estar imbuída do mesmo espírito.
• Respeitar os interesses do oponente.
• Utilizar manuais internos de procedimentos éticos.
• Tomar decisões e implementar ações que realcem o bem estar e os interesses, tanto da sociedade quanto da organização.
S9E3
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE

» Em um processo de negociação o comportamento antiético é caracterizado por mentiras, fraudes. São as táticas praticadas para o alcance dos objetivos.

As mentiras no contexto das negociações estariam classificadas em cinco padrões básicos: oferecer ou demandar, respectivamente acima ou abaixo da posição real; blefar, em outras palavras, falsificar promessas; falsificar informações; fraudar, que envolve as táticas de omissão de informação; distorcer fatos.

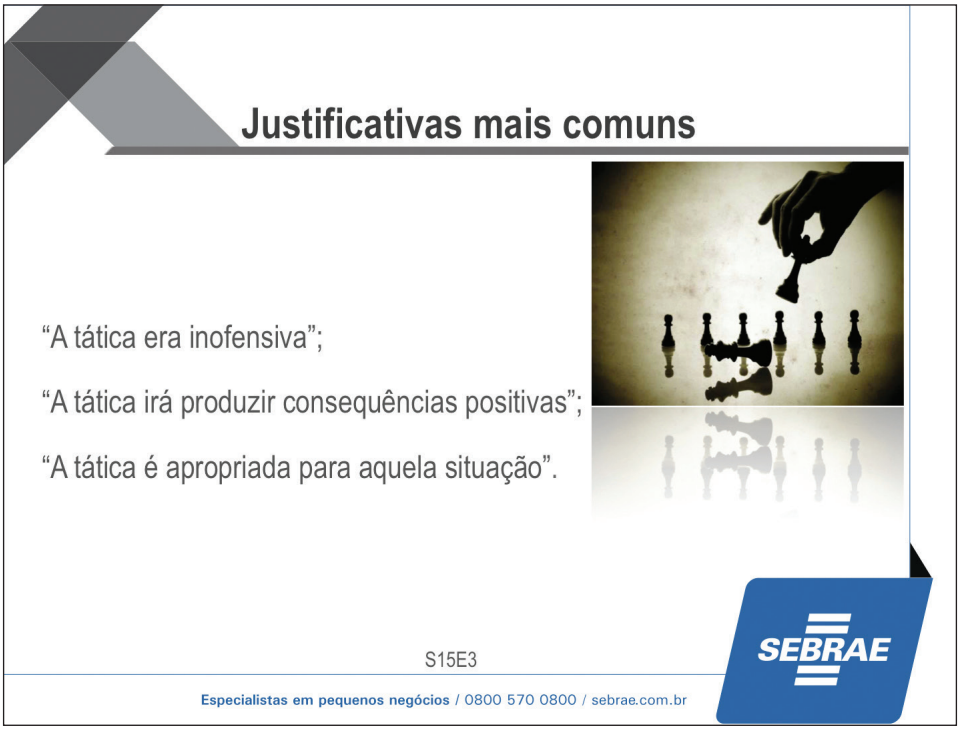

Processo de Negociação
Comportamentos Antiéticos
1.Utilizar informações confidenciais, subornos, falsificação de documentos, publicidade enganosa e produtos defeituosos.
2.Tentar enganar fazendo exigências iniciais que excedem muito às suas necessidades reais ou desejos.
3.Representação incorreta da sua posição para a outra parte – o negociador mente sobre o ponto de acordo preferido ou o de resistência.
S11E3
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE


Processo de Negociação
Comportamentos Antiéticos
4.Informações enganadoras – é ilegal fazer afirmações falsas, ilusórias ou enganadoras sobre um produto ou sobre os serviços que acompanham esse produto.
5.Blefe – os negociadores afirmam que farão algo que não pretendem (e podem não ser capazes de) fazer.
S12E3
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE


Processo de Negociação
Comportamentos Antiéticos
6.Embuste – constroem-se argumentos verdadeiros e/ou falsos que conduzam a outra parte à conclusão, fechamento do acordo.
7.Concorrência Desleal – pagamento em dinheiro ou presentes para ganhar ou conservar um cliente.
S13E3
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE

» Ao utilizar comportamento antiético, o negociador acredita que estará mantendo a negociação sob seu controle, para alcançar seus objetivos.

Várias são as táticas, normalmente utilizadas visando ganhar poder que, na verdade, fazem com que o negociador experimente, com o passar do tempo, uma perda de poder, na medida em que começam a caracterizá-lo como alguém com menor credibilidade e integridade, devido ao fato de agir, explorando oportunidades que surgem. Dessa forma, o negociador tende a ser menos bem-sucedido a longo prazo, em função de sua reputação negativa, gerada pelo seu tipo de conduta.



» **A tática era inofensiva**

O que o negociador fez era trivial e nada significativo. Contam-se várias mentiras inconsequentes. Exageros, excessos de delicadezas e frases não muito sinceras são exemplos típicos desses comportamentos.

Exemplo: prometer uma compra maior da próxima vez. Dizer que a empresa está em fase de expansão e que o fornecedor será privilegiado quando o projeto for concluído.

» **A tática irá produzir consequências positivas**

Aqui, novamente, surge a questão de que “os fins justificam os meios”, porém, de maneira positiva.

- Vendas casadas: é ilegal exigir do consumidor a compra de determinado produto que não seja de seu interesse para garantir a compra de outro produto.

- Empresas que acham que, para vender em certos mercados, somente é possível dando propina para o comprador. A consequência positiva é o fechamento do acordo e fortalecimento das relações para conseguir negociações futuras.

» **A tática é apropriada para aquela situação**

É muito frequente os negociadores justificarem suas ações com o argumento de que a situação exigiu que agissem daquela forma. Muitas situações são dirigidas por regras claras de comportamento e conduta. Muitas vezes, porém, essas regras não são seguidas, ou porque se acredita que outros já as violaram (o que em princípio daria o direito de violá-las também) ou porque se sabe antecipadamente que alguém irá violá-las (desencadeando, assim, um reação antecipada).

Quanto mais frequentemente um negociador utiliza esse processo de justificar atitudes antiéticas, mais seus julgamentos sobre padrões e valores éticos se tornam tendenciosos, levando a uma habilidade cada vez menor de fazer julgamentos precisos sobre a verdade.

Você irá assistir a uma apresentação sobre o comportamento ético.

Resumo do Encontro

SÍNTESE DOS TEMAS E DAS IDEIAS PRINCIPAIS ABORDADOS NESTE ENCONTRO

TEMA	IDEIAS PRINCIPAIS
Resultados de uma negociação	» Ganha-perde/Perde-ganha uma parte vence em prejuízo da outra » Perde-perde ambas as partes perdem » Ganha-ganha resultado ideal: ganho para todos os envolvidos
Princípios da negociação ganha-ganha	» Comunicação » Separar as pessoas dos problemas » Relacionamento » Compromisso » Interesses » Alternativas » Legitimidade
A Ética na negociação	» Ética: nome geralmente dado ao ramo da filosofia dedicado aos assuntos morais » Ética para negociar: versa sobre o grau de honestidade, sinceridade e abertura que o negociador deve ter » Comportamentos éticos » Comportamentos antiéticos

ENCONTRO 4

Estratégias de Negociação

Neste encontro, serão criadas as condições para que você desenvolva as seguintes competências:

» Conhecer as potencialidades e as limitações de diferentes estratégias de negociação.

» Analisar o papel das concessões no processo de uma negociação eficaz.

» Exercitar o autodomínio e a autoconfiança na utilização das técnicas de concessões.

» Desenvolver estratégias fundamentadas no domínio do processo de concessões em ambientes competitivos ou cooperativos.

Carga horária

» 3 horas.

Roteiro de Atividades

Atividade 1: Estratégia competição *versus* cooperação – Exercício em grupo e exposição dialogada.

Atividade 2: Posição *versus* aspiração – Exposição dialogada e exercício em duplas.

Atividade 3: Técnicas de concessões – Exercício em duplas e exposição dialogada.

Atividade 1 – Estratégia competição versus *cooperação – Exercício em Grupo e Exposição Dialogada*

Você fará um estudo de texto em grupo, conforme orientação do educador e participará de uma exposição dialogada sobre as estratégias de competição e cooperação em um processo de negociação.

Texto 1

***Estratégias de Negociação**

Márcio Miranda

Embora tenha sido originada na área militar, a estratégia é cada vez mais usada no mundo dos negócios. Pense no seu caso. Você sentaria em uma mesa de negociação para discutir algo relacionado à

sobrevivência da sua empresa, sem antes ter preparado uma estratégia que lhe permitisse, no mínimo, ter alguma chance de não sair derrotado? Com certeza, não.

O foco da negociação é direcionado para duas estratégias básicas: uma **cooperativa** e outra **competitiva**. O que você acha, negociar é cooperação ou competição? Qualquer que seja a sua resposta, pendendo para um ou outro lado, eu sempre aconselho as pessoas a incluírem uma terceira opção: depende! Não pense que estou me posicionando em cima do muro. Aprendi, ao longo de tantos anos negociando, que, embora algumas vezes, precisemos apelar para decisões radicais, o "caminho do meio" é quase sempre o melhor. Daí o "depende"! Mas depende do quê? Depende da estratégia que o seu oponente adotar. Quer ver um bom exemplo? Imagine que você é uma pessoa transparente, que tem a cooperação como missão na sua vida. Neste instante, você se encontra sentado à mesa de negociação com o Diretor de importante Banco com quem faz negócios há mais de vinte anos. O Objetivo é renegociar a enorme dívida que sua empresa contraiu com eles. Embora o oponente não saiba, a situação é a seguinte: ou você consegue renegociar, ou abre falência. Existe, no entanto, algo a seu favor, mas que só gostaria de utilizar em último caso. Outro banco, interessado no crescimento previsto para o mercado em que a sua empresa atua, ofereceu hipotecar a sua empresa e garantir os fundos necessários. E o que é melhor: com juros bem abaixo do mercado.

E aí? Que estratégia você adotaria neste caso? Vai fazer valer o seu espírito cooperativo? Vai considerar que a vida da sua empresa está em jogo e partir para a competição? Ou vai adotar a terceira opção, que é ficar atento à conduta do seu oponente para armar a contraestratégia? Teoricamente, e isso é o que ensina a maioria dos livros dedicados à negociação, a melhor estratégia é o "**Ganha-Ganha**", em que todos saem satisfeitos, achando que fizeram bons negócios. Mas, por maior que tenha sido a cooperação entre eles, sempre existirão "segredos ocultos" que levarão cada um a acreditar que conseguiu alguma vantagem sobre o outro. Porém, o que de fato irá importar será o resultado alcançado versus a expectativa inicial. Esse sim mostrará quem foi o melhor estrategista. A prática mostra que bondade é um atributo que não costuma estar presente nas mesas de negociação. Quando muito, poderá existir respeito! Isso, se o oponente perceber que está diante de alguém que também é negociador dos bons. A partir do momento em que um dos lados percebe qualquer fraqueza no outro, os olhos enchem-se de cifrões, o ego fala mais alto e a estratégia, antes montada sobre "Ganha-Ganha", pula para o extremo oposto, tendendo agora para **"Ganha-Perde"**, que pode ser traduzida como: vou tentar ganhar o máximo que puder!

Na hora em que estiver preparando a sua estratégia de negociação, lembre-se também de que conhecer as características do oponente ajuda na definição da estratégia e na adaptação do seu estilo ao dele. Tenha em mente que:

Oponentes competitivos costumam ser: adversários que apelam para decisões unilaterais, exigem concessões, possuem posições irredutíveis, gostam de iludir e usar truques, são teimosos ao defender seus pontos de vista, apelam para a pressão e tendem para a estratégia Ganha-Perde (ele ganha, você perde).

Oponentes cooperativos costumam ser: parceiros que tomam decisões sensatas, negociam sem exigir, focam nos benefícios não em posições, usam honestidade de princípios, consideram outros pontos de vista, usam a razão sem pressionar e tendem para a estratégia Ganha-Ganha.

(http://www.workshop.com.br/multimidia/artigos/negociacao/negociacao_conflito.html)

* Texto adaptado para fins didáticos.

Texto 2

Negociação: dicas fundamentais para conseguir resultados

Quando duas ou mais pessoas querem fazer alguma coisa juntas (ir ao cinema, comprar ou vender um objeto ou fundar um associação, por exemplo), precisam utilizar algum tipo de mecanismo para ficar de acordo. A menos que o façam por telepatia, precisa-se de um processo explícito de tomada de decisões mutuamente aceitáveis.

A negociação é um destes processos. Roger Fischer e William Ury, do Harvard Negotiation Project, definem a negociação da seguinte maneira:

É uma comunicação de ida e volta, pensada para conseguir acordos quando você e aqueles do outro lado têm interesses, alguns comuns e outros opostos. É uma maneira simples de você obter o que quer dos outros.

Existem três critérios para avaliar uma negociação: 1) produzir um acordo; 2) ser eficiente; 3) melhorar as relações entre as partes ou, pelo menos, não deteriorá-las.

A negociação é geralmente voluntária e seu Objetivo é chegar à resolução de um conflito. A menos que uma pessoa viva isolada do mundo, a maioria das interações sociais e comerciais envolve processos de negociação. Daí a importância de poder negociar com efetividade.

A negociação pode ser de dois tipos:

- Competitiva: baseada na tomada de posições.
- Cooperativa: baseada nos interesses.

Alguns veem a negociação como uma competição, uma contenda com um prêmio fixo e um único vencedor. Na negociação competitiva, uma das partes faz a oferta inicial e a outra replica com uma contra-oferta. Depois de várias idas e vindas, chega-se a um ponto de acordo. É como repartir 10 pedaços de bolo: cinco para cada um; três para um e sete para o outro etc.

Esta visão pode trazer grandes resultados para o vencedor, mas, se houver um "perdedor" evidente, este não quererá tratar de novo com o ganhador. As negociações competitivas terminam frequentemente em acordos que deixam ambas as partes pouco satisfeitas.

Na negociação competitiva, os negociadores podem ser fortes ou fracos. Os negociadores fortes são fortes com o problema e fortes com as pessoas, são agressivos, só lhes interessa ganhar à custa do outro, são extremistas, intransigentes, intimidadores, manipuladores e autoritários.

O negociador fraco o é com o problema e com as pessoas; é amigável e submisso, o seu único Objetivo é chegar a um acordo, inclusive está disposto a sacrificar seus próprios interesses e, por isso, se entrega com o primeiro sinal negativo, cede sob pressão, faz concessões e se deixa intimidar.

Por exemplo, a negociação de um orçamento para o desenvolvimento de uma aplicação WEB. O webmaster insistirá na justificação da quantidade de horas financiadas, enquanto o cliente insistirá em reduzir a quantidade de horas e o preço final. Se o webmaster é quem está "ganhando", o cliente pensará que se trata de um desenvolvedor muito caro e ameaçará suspender o encargo e procurar outro desenvolvedor. Se o cliente é quem está "ganhando", o desenvolvedor talvez não queira continuar

trabalhando para ele ou simplesmente utilizará um pessoal pouco experiente e barato, o que sacrificaria a qualidade do trabalho.

Dependendo da capacidade de manobra e das demonstrações de poder de cada um dos negociadores, poderá se chegar a um acordo, mas este acordo pode não ser equitativo, pode ser difícil de cumprir e não será duradouro. As partes podem, inclusive, chegar a acordos que se enfrentam nos seus próprios interesses.

Embora esta maneira de negociar seja bastante frequente, ela não permite estabelecer acordos ótimos, já que as partes se veem como adversários e não trabalham de maneira cooperada. Geralmente, o negociador competitivo (forte ou fraco) fica ancorado na sua posição e, inclusive, estando ciente de que um acordo determinado vai contra seus próprios interesses. Ele achará difícil abandonar sua posição, já que, ao fazê-lo, estaria arriscando sua credibilidade ou prestígio.

Uma melhor visão seria a de basear a negociação em interesses reais e não em posições iniciais. A posição é aquilo que as partes querem; o interesse real é o porquê o querem (...).

A negociação baseada em interesses (Cooperativa) parte da ideia de que se podem satisfazer os interesses de ambas as partes de maneira que todos ganhem. A mágica é a seguinte: trata-se de encontrar saídas que permitam um lucro mútuo – um resultado equitativo. Este resultado só se consegue quando as partes colaboram e deixam de se ver como adversárias.

Vejamos o exemplo da crise dos mísseis nucleares em Cuba no ano 1962. Kennedy conseguiu que os russos levassem embora os mísseis que tinham instalado em Cuba. O que não se soube até há pouco tempo é que os russos conseguiram que os norte-americanos desativassem os mísseis nucleares que tinham instalado na Turquia. Assim vemos como ambas as partes conseguiram seu objetivo comum principal (evitar um confronto nuclear mundial) e também outros objetivos próprios como eliminar os mísseis das proximidades de cada país. Os americanos também conseguiram que os russos não divulgassem a retirada dos mísseis da Turquia e dessa forma o presidente Kennedy aparentou não ter feito nenhuma concessão.

As capacidades necessárias para a negociação diferem segundo o tipo. Nas negociações baseadas nas posições (Competitiva), trata-se de poder avaliar por quem, quando e como deve ser feita uma oferta, se devem ser feitas algumas concessões e quando fazê-las etc. O foco está no poder (no próprio e no do oponente), o Objetivo está em ter mais poder que o oponente e em diminuir o poder desse. A chave do poder encontra-se em ter alternativas (plano B): se existem alternativas a um plano negociado, pode se pedir qualquer coisa, caso se obtenha o que se pede, muito bem, caso contrário, não há nenhum problema, passa-se para outra opção.

Na negociação baseada em interesses (Cooperativa), o processo é diferente. Começa-se definindo os interesses próprios, trata-se de compreender à medida que esses interesses são compatíveis com os da outra parte. Depois, trabalha-se nas áreas de compatibilidade para desenvolver ações de lucro mútuo. Com atividades criativas (*brainstorming*, geração de soluções ideais, hierarquização de prioridades, entre outras), pode se chegar a soluções que não seriam possíveis no âmbito de uma negociação competitiva.

Vale a pena esclarecer que este tipo de negociação só pode se realizar quando há áreas de compatibilidade. Não sendo assim, não resta outra opção que a de realizar uma estratégia competitiva, baseada nas posições.

(http://site.suamente.com.br/negociacao-dicas-fundamentais-para-conseguir-resultados/)

Texto 3

*Cooperação ou Competição?

Márcio Miranda

Uma pergunta que as pessoas sempre me fazem é a seguinte: negociação é um processo de competição ou de cooperação?

Em qualquer tipo de negociação, esta é a primeira decisão que precisamos tomar. Apesar da expressão "ganha-ganha" estar muito em moda hoje em dia, nem sempre a cooperação é a melhor opção para você. Sei que essa é uma posição politicamente incorreta, mas prefiro falar da realidade do mundo dos negócios do que escolher uma tese mais simpática, porém, acadêmica. Vamos analisar dois fatores que vão nos ajudar a tomar esta decisão. A primeira coisa a ser levada em consideração é se o relacionamento a longo prazo com aquela pessoa é importante. Imagine, por exemplo, que você viu um anúncio de um carro usado no jornal e vai negociar o preço com o dono do veículo. Qual a sua maior preocupação? Fazer um bom negócio para você e ponto final. Neste tipo de transação, ninguém leva em consideração a satisfação do oponente. Por quê? Porque dificilmente ela voltará a fazer negócio com aquela mesma pessoa, o dono do carro usado. Seu Objetivo é conseguir o máximo naquela transação. E a mesma postura vale para o dono do carro também.

Por outro lado, se você realiza negócios frequentes com uma mesma pessoa ou empresa, vale a pena sacrificar um pouco sua margem para deixar o outro lado satisfeito com o resultado.

Muitas vezes, o relacionamento é mais importante do que o resultado daquela negociação. Desta maneira, você não mata a "galinha dos ovos de ouro", que é uma prática muito comum entre alguns negociadores brasileiros mais gananciosos.

O outro fator que você irá observar é a postura de seu oponente. Se ele joga limpo, a tendência é que você também o faça e os dois partam para o ganha-ganha. Aliás, é sempre bom lembrar que, para haver cooperação, os dois lados precisam jogar limpo e ter uma grande transparência. Preste atenção nisso, já que muitas pessoas falam bastante de cooperação, porém, na prática, tentam tirar o máximo proveito da situação!

Minha sugestão é: tente sempre o ganha-ganha, mas sem ser inocente

(http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=210&acao=exibir)

* Texto adaptado para fins didáticos.

- **Posições fixas:** pouca flexibilidade para fazer concessões; não se preocupa com os interesses do outro negociador.
- **Interesses comuns:** preocupa-se em buscar acordos que satisfaçam ambas as partes.
- **Informação falsa:** mente para esconder seus reais interesses. Ex.: "não posso dar mais do que 15% de desconto; não posso decidir sozinho".
- **Informação compartilhada:** compartilha informações que não são confidenciais, informa seu limite mínimo e máximo, por exemplo.
- **Desconfiança:** acha que o outro vai querer levar vantagem, não vai cumprir o acordo (por exemplo: entregar no prazo).
- **Comprometimento:** compromete-se com o ganha-ganha; cumpre acordos.
- **Curto prazo:** não considera negociações futuras, relacionamentos a longo prazo.

» **Longo prazo:** negocia procurando criar e fortalecer relacionamentos para futuras negociações.

» **Agressividade:** age com postura e atitudes de combate, tenta inibir, pressionar a outra parte.

» **Amabilidade:** procura ouvir. Faz perguntas para compreender as necessidades da outra parte.

» **Táticas:** utiliza-se de táticas antiéticas para alcançar o que almeja.

» **Questionamento:** faz perguntas para chegar ao ganha-ganha, entender o interesse da outra parte, para chegar aos interesses comuns que levarão a um bom acordo.

» **Sigilo:** não compartilha informações, não deixa claros seus interesses, motivações.

» **Criatividade:** busca ter um leque de alternativas, para resolver "questões impossíveis".

Estratégia Cooperativa
RESULTADOS
ESTRATÉGIA ADEQUADA
Reduz custos a médio e longo prazo.
Quando o outro quiser cooperar.
Favorece o crescimento conjunto.
Quando houver confiança entre as partes.
Possibilita relacionamentos duradouros com vantagens para todos os lados.
Quando a negociação for continuada.
Possibilita resultados mais justos.
Quando o negócio for importante.
Cria parcerias.
Para obter resultados a médio e longo prazo.
S4E4
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE

Atividade 2 – Posição Versus *Aspiração – Exposição Dialogada e Exercício em Duplas*

Você participará de uma exposição dialogada sobre o conceito de posição e aspiração e sobre a importância de se pesquisar os interesses do outro negociador.

ICEBERG DOS NEGOCIADORES

» As reações de um negociador dependem de uma série de fatores que não são claramente visíveis. De fato, o comportamento pode ser comparado a um topo do iceberg, que todos podem ver. Mas existe muito mais fora do alcance da vista (área submersa). Para se alcançar uma competência em

negociação, é preciso procurar desvendar essa larga porção que está encoberta.

» Acima da linha de água é o "ponto de vista" que alguém expressa em um exemplo de negociação.

» Para saber o que é interesse da outra parte, aprenda a pensar como se fosse a outra parte! Descubra o que é valor para a outra parte!

» Concilie **interesses**.

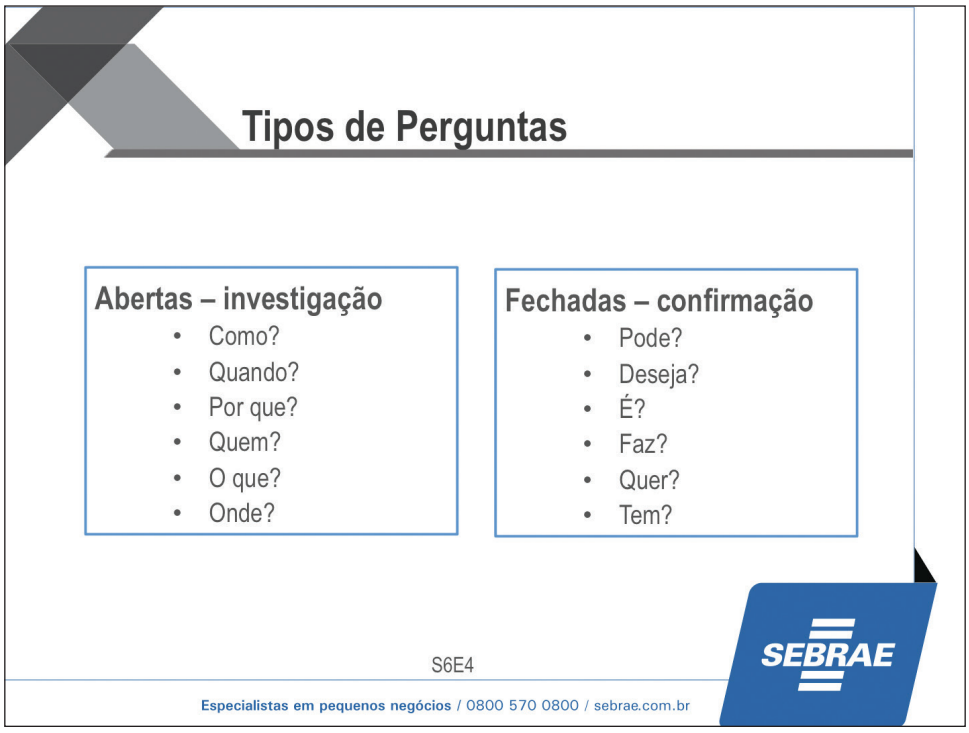
» Questione: **"O que há por trás das posições da outra parte?"**.

- Lembre-se de perguntar: **"Por quê?" "Para que?" "Por que não?"**
- Tenha foco sempre nos interesses comuns.

Principais Ferramentas

» O uso de perguntas: utilizar perguntas e instruções abertas (O quê? Como? Por quê? Explique. Exemplifique etc.)

» Apresente o *slide* S6E4 para complementar a explicação de perguntas abertas e fechadas.



Perguntas abertas:

» Estas começam com:

O quê? Como? Quando? Por quê? Quem? Qual?

Não serão respondidas simplesmente com um "SIM" ou "NÃO". Requerem uma resposta mais completa e o seu propósito é **obter informações**.

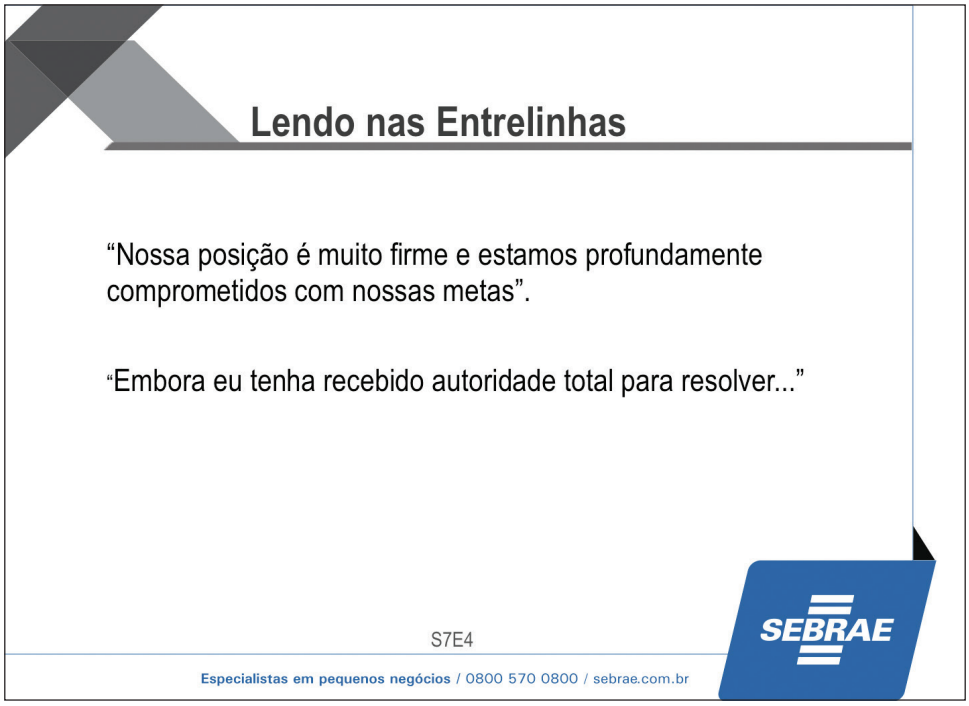
Perguntas fechadas:

» Estas podem ser respondidas com um simples "SIM" ou "NÃO", pois o seu propósito é obter confirmação.

- **A arte da escuta ativa:** "saber ouvir pode duplicar a eficiência da negociação". Não pensar no que irá dizer, em justificativas, enquanto o outro fala. Prestar atenção. Resumir a compreensão do que se ouviu.
- **O impacto da linguagem corporal:** prestar atenção aos gestos, à postura, à expressão facial.
- **O poder do controle vocal:** cuidar que a entonação da voz seja adequada, evitando demonstrar emoções como contrariedade, raiva etc.
- **O uso da linguagem positiva:** evitar a linguagem agressiva ou passiva.

» Evitar usar "não é isto", "não está certo". Evite perguntas que: acusem, reprimam, enganem, ameacem.

- **O uso do silêncio para produzir efeito:** o uso de pausas pode se referir às dúvidas, à reflexão, ao fato de que precisa de Tempo para pensar etc.
- **Ler nas entrelinhas:** compreender a mensagem que não está sendo dita com clareza.

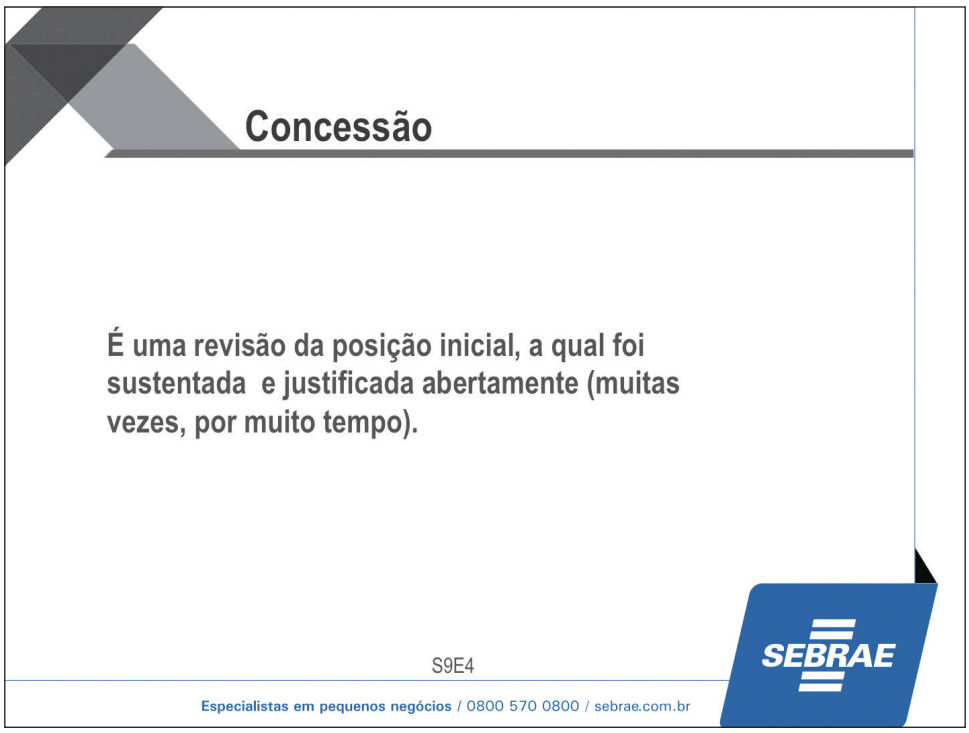


- **Subtexto da primeira frase:** "Não faremos concessões sem muita luta".
- **Subtexto da segunda frase:** "Terei de verificar qualquer outra concessão com minha organização".

Ao entender a motivação por trás da posição assumida, ambos os lados podem ser satisfeitos. Todas as posições podem ter por trás uma questão simples, como: "Quero condições melhores que essas."

Atividade 3 – Técnicas de Concessões – Exercício em Duplas e Exposição Dialogada

Você fará um exercício em dupla e participará de uma exposição dialogada sobre as técnicas de concessões, para que possa utilizá-las em uma negociação.



» Concessão é uma revisão da posição do negociador que decide ceder em algum aspecto, para se aproximar mais do outro negociador em direção a um possível acordo.

» As concessões devem ser sempre bem planejadas e dadas quando se concluir que são fundamentais para atender aos interesses do próprio negociador que concede para atingir um resultado que lhe seja favorável e que também seja favorável ao outro negociador.

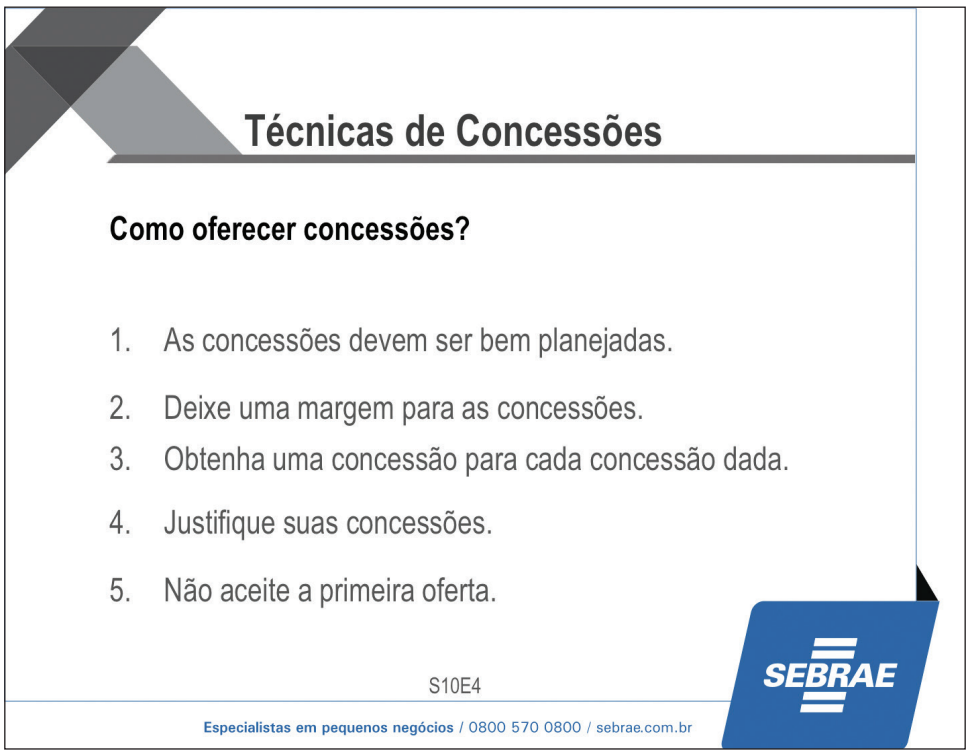
» Os negociadores se movimentam por meio de concessões. Assim, a negociação é o processo no qual as partes envolvidas fazem concessões, saindo de suas posições originais e se encontrando num ponto de comum acordo que satisfaça ambas as partes.

» Concessão é, pois, uma revisão da posição inicial que pode ter sido longamente sustentada e justificada abertamente.

» A depender do poder que um negociador exerce sobre o outro na balança da negociação, a pressão é maior sobre a outra parte. Assim, para o lado mais "fraco", não há outra saída a não ser fazer concessões.

Como Oferecer Concessões?

» As concessões devem ser sempre bem planejadas e são fundamentais para atender aos interesses do próprio negociador, que concede para atingir um resultado que lhe seja favorável.



1. **As concessões devem ser bem planejadas:** dar uma concessão de forma reativa sem nenhuma análise prévia é extremamente perigoso, na maioria das vezes, será interessante somente para a outra parte.

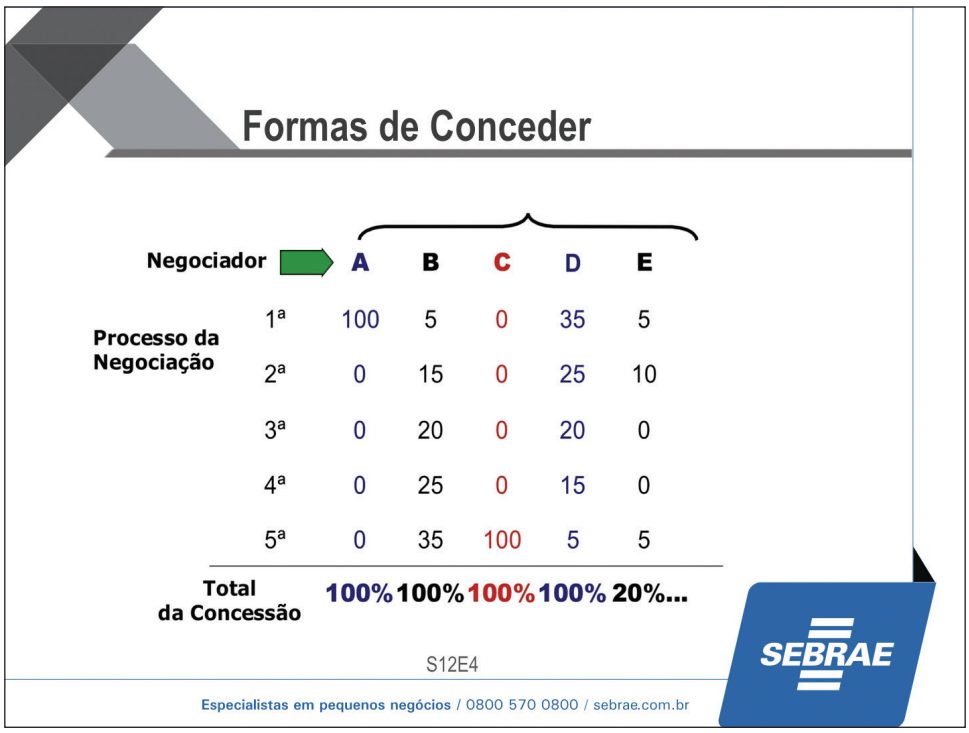
2. **Deixe uma margem para as concessões:** partindo do pressuposto que negociar é barganhar, procure deixar uma folga nos seus limites para oferecer como concessão. Se você for comprador, faça uma oferta mais baixa e, se for vendedor, faça uma proposta mais alta. Uma proposta apresentada de forma definitiva pode ser vista como inflexibilidade e levar ao impasse.

3. **Não conceda nada de graça:** deve haver um esforço por parte do outro negociador a fim de valorizar a concessão cedida. Se você simplesmente concede em detrimento da pressão do outro, estará alimentando-o nessa atitude de continuar pressionando até estar convencido que você não vai ceder mais. Assim, obtenha uma concessão do outro negociador para cada concessão de sua parte. Lembre-se do perigo de conceder unilateralmente, seu poder na balança da negociação ficará fragilizado.

4. **Justifique suas Concessões:** tenha sempre uma justificativa para a concessão cedida depois de muito negada por sua parte, do contrário, você será interpretado provavelmente como um negociador falso.

5. **Não aceite a primeira oferta:** mesmo que a oferta seja extremamente vantajosa para você, rejeite, com habilidade, a primeira proposta. Lembre-se de que, se a proposta foi bem elaborada, ela deve conter alguma margem para concessão.

6. **Uma concessão dada anteriormente não precisa necessariamente ser mantida até o fim da negociação:** a negociação é como um jogo de xadrez, em que o movimento de uma peça pode alterar toda uma estratégia de jogo. Deve-se evitar retirar uma concessão já dada, mas a troca de uma concessão por outra é sempre permitida e razoável, mesmo para concessões dadas anteriormente. Lembre-se de que os acordos intermediários são interdependentes (quantidades afetam preços, prazos de entrega são influenciados por quantidades e assim por diante) e que só o acordo final sela o negócio.
7. **As concessões não são simétricas**, ou seja, não é necessário conceder a cada concessão recebida.
8. **Não conceda demais:** quando uma concessão é generosa, ela pode causar desconfiança e repulsa no outro negociador, dificultar a negociação, além de mostrar seu despreparo e ansiedade. Um exemplo muito comum é o dos vendedores de redes nas praias brasileiras que pedem um preço inicial extremamente alto pelo produto e reduzem substancialmente a proposta ao menor sinal de interesse por parte do comprador, que tem, muitas vezes, a sensação de ter sido enganado.
9. **Não tenha medo de dizer "não":** em negociação é preciso ser firme ao negar um pedido de concessão da outra parte e, ao mesmo Tempo, arriscar-se.
10. **Não conceda muito rápido:** quando é dada muito rapidamente, a concessão também pode gerar a falta de confiança, além de mostrar despreparo ou ansiedade, podendo ainda aumentar as expectativas do outro negociador com relação a concessões futuras. Por todos estes motivos, resista e conceda o mais tarde possível.
11. **Conceda de forma decrescente:** a dimensão das concessões é decrescente (tendendo a zero). Faça o outro entender que a próxima concessão será menor e mais difícil de obter.



» **Negociador A:** é o negociador (muitas vezes, vendedor) ansioso. Faz toda a concessão logo no início e depois não tem mais nada a oferecer, porque já atingiu o seu limite. O interlocutor muitas vezes é surpreendido pela concessão inicial, presume que outras virão e, quando percebe que o outro não concede mais, o vê como inflexível e não fecha o negócio. Esta forma de conceder deve ser evitada.

» **Negociador B:** o negociador dá concessões em ordem crescente, em valor ou em importância. O outro negociador se dá conta de que, cada vez que pressiona, as concessões são maiores, e não percebe quando o outro chegou ao seu limite. Provavelmente, a parte que está recebendo as concessões irá pedir mais e mais, acreditando que há mais "gordura" na negociação a ser cortada. O vendedor de rede no Nordeste caracteriza muito bem esta forma de conceder. Esta alternativa pode inviabilizar o fechamento e deve ser evitada.

» **Negociador C:** o negociador gasta um bom Tempo resistindo a fazer concessões, mas, no final, cede tudo de uma vez. Esta é a maneira mais inadequada, pois todo o trabalho de resistência é perdido. O outro negociador pode perceber que, vencida a resistência inicial, mais concessões virão. Quando vê que o outro não concede mais, pode interpretar isso como inflexibilidade e não fechar o negócio.

Esta forma deve ser evitada.

» **Negociador D:** é uma das formas corretas de conceder. Se pressionado, faça uma concessão maior no início e vá diminuindo as concessões à medida que a negociação avança. Além disso, aumente a resistência entre as primeiras concessões e as seguintes. O outro negociador percebe que está cada vez mais difícil obter cada vez menos, indicando que o limite está sendo atingido.

» **Negociador E:** seria uma forma ideal, ou seja, o negociador flexibiliza-se fazendo alguma concessão, mas não chega ao seu limite, resultando em uma negociação mais satisfatória.

A "regra de ouro" em concessões:
Não conceder nada sem pedir algo em troca.

Resumo do Encontro

SÍNTESE DOS TEMAS E DAS IDEIAS PRINCIPAIS ABORDADOS NESTE ENCONTRO

TEMA	IDEIAS PRINCIPAIS
As Estratégias de competição e cooperação	» **Competição:** posições fixas; informações falsas; curto prazo; desconfiança; agressividade; táticas; sigilo. » **Cooperação:** interesses comuns; informações compartilhadas; longo prazo; amabilidade; questionamento; criatividade.
Posição versus aspiração	» A posição e a aspiração referem-se ao que o negociador diz querer numa negociação e o que, de fato, ele deseja. Comparamos aqui essas posições com um iceberg: a ponta do iceberg são as posições do negociador; a parte submersa são suas aspirações. Para se alcançar uma competência em negociação, é preciso procurar desvendar essa larga porção que está encoberta.
Técnicas de concessões	» **Concessão:** é uma revisão da posição inicial do negociador, a qual foi sustentada e justificada abertamente. As concessões devem ser sempre bem planejadas, utilizando-se técnicas, e são fundamentais para atender aos interesses do próprio negociador, que concede para atingir um resultado que lhe seja favorável.

ENCONTRO 5

Habilidades Comportamentais no Processo de Negociação

Neste encontro, iremos tratar da questão intrínseca da Negociação, aquilo que não aparece, mas que todos nós levamos para a mesa no momento de negociar: nossos valores, que são a base para a construção dos nossos relacionamentos. Os valores influenciam o resultado da negociação, direcionando-o para a competição ou a colaboração.

Serão criadas as condições para que você desenvolva as seguintes competências:

» Analisar aspectos das relações interpessoais que contribuem para o desempenho assertivo em situações de negociação.

» Identificar os componentes da comunicação verbal e da comunicação não verbal no processo de negociação.

» Reconhecer a importância das relações interpessoais e da comunicação para o sucesso de uma negociação.

» Captar as mensagens emitidas pela comunicação não verbal da outra parte, em processos de negociação, de modo a obter mais informações sobre a situação vivenciada.

» Desenvolver habilidades de relações interpessoais e de comunicação, que levem a negociação a resultados positivos.

Carga horária

» 3 horas.

Roteiro de Atividades

Atividade 1: Relações interpessoais no processo de negociação – Exercício individual e em grupos e Exposição dialogada.

Atividade 2: A comunicação no processo de negociação – Exposição dialogada.

Atividade 3: Resgate dos aprendizados do curso – Exercício em grupo.

Atividade 1 – Relações Interpessoais no Processo de Negociação – Exercício Individual e em Grupos e Exposição Dialogada

Exercícios dos Valores

» **Passo 1**

Desta lista de valores (tanto de trabalho quanto pessoais), selecione os dez que são mais importantes para você – como guias de conduta, ou como componentes de um estilo apreciado de vida.

_____Realização	_____Liberdade	____Relações dequalidade	_____Avanço e promoção
_____Amizades	_____Crescimento	____Religião	____Reputação
_____Ter uma família	_____Problemas desafiadores	____Ajudar as outras pessoas	_____Responsabilidade
_____Mudança e variedade	_____Afeição (amor e carinho)	____Honestidade	_____Segurança
_____Relações estreitas	_____Influenciar outros	_____Respeito próprio	_____Serenidade
_____Competência	_____Competição	_____Integridade	_____Sofisticação
_____*Status* intelectual	_____Humildade	_____Tranquilidade no trabalho	____Cooperação
_____*Status*	_____Criatividade	_____Firmeza	_____Lealdade
_____Supervisionar outros	_____Conhecimentos	_____Liderança	_____Verdade
_____Sabedoria	_____Riqueza	_____Trabalho significativo	_____Trabalho sob pressão
_____Mérito	_____Trabalho com outros	_____Trabalho sozinho	_____Dinheiro
_____Natureza	_____Prazer	_____Poder e autoridade	_____Reconhecimento (respeito de outros, status)
_____Ordem (tranquilidade, conformidade)	_____Desafio físico	_____Desenvolvimento pessoal (viver de acordo com pleno uso do meu potencial)	_____Aventura

» **Passo 2**

Agora que você identificou os 10 valores, escolha 5 que considera que sejam **imprescindíveis** para se alcançar o ganha-ganha em uma negociação:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

» **PASSO 3**

Reúna-se em pequeno grupo com seus colegas, conforme orientação do Educador, e compartilhe os valores selecionados no passo 2. Depois, por consenso, o grupo deverá eleger os cinco valores, que considera indispensáveis à negociação ganha-ganha e registrá-los no *flip chart*.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

» Nas relações de longo prazo, num contexto de interdependência, é importante conhecer as verdadeiras necessidades e prioridades das partes envolvidas. Nesses casos, chegar a acordos claros e satisfatórios, que tenham uma grande probabilidade de cumprimento, depende da vontade das partes em compartilhar informações precisas sobre suas próprias necessidades e interesses. Para tanto, é preciso haver confiança mútua entre as partes; do contrário, fica difícil chegar a um acordo.

» Com desconfiança, as negociações são lentas e cautelosas, necessitando de comprovações e garantias. Às vezes, perde-se mais tempo buscando mecanismos para não ser enganado do que com o negócio propriamente dito.

» Sem a confiança, o acordo fica difícil de ser implantado e mais vulnerável no futuro.

» Confiança existe quando a situação é de dupla confiabilidade de uma parte em relação à outra.

» As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação.

» Não há processos unilaterais na interação humana: tudo que acontece no relacionamento interpessoal decorre de duas fontes: **EU** e **OUTRO (S)**.

» O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, com integração de esforços, conjugação das energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes: a **sinergia**.

» **Acertar no conteúdo e errar na forma significa errar na comunicação.**

Na comunicação, o importante é combinar corretamente forma e conteúdo.

- **Forma** – é a maneira como dizemos algo e inclui tanto as palavras que escolhemos quanto a linguagem não verbal.
- **Conteúdo** – é a ideia que queremos transmitir, a mensagem propriamente dita. Equilibrar as duas partes desta equação é fundamental para atingir os objetivos da comunicação.

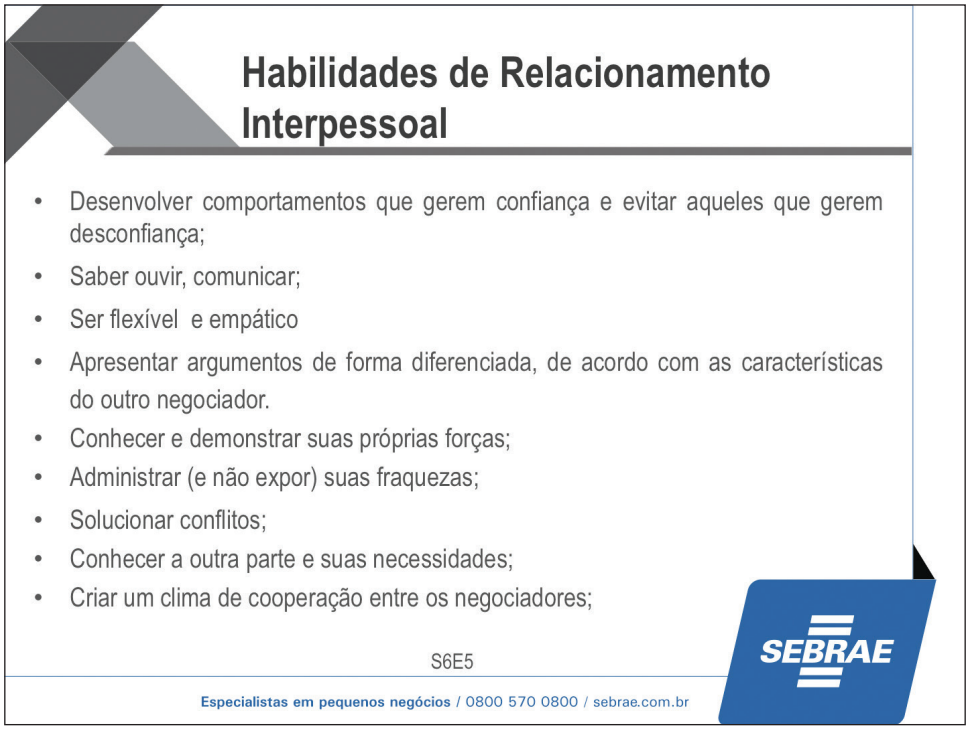
Nas Relações Interpessoais

- Busque ideias;
- Debata propostas;
- Não combata pessoas;
- Evite questões pessoais;
- Leve em consideração apenas as ideias e as informações, jamais os aspectos pessoais de quem as expõe.

S5E5

Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br

SEBRAE


Habilidades de Relacionamento Interpessoal
• Desenvolver comportamentos que gerem confiança e evitar aqueles que gerem desconfiança;
• Saber ouvir, comunicar;
• Ser flexível e empático
• Apresentar argumentos de forma diferenciada, de acordo com as características do outro negociador.
• Conhecer e demonstrar suas próprias forças;
• Administrar (e não expor) suas fraquezas;
• Solucionar conflitos;
• Conhecer a outra parte e suas necessidades;
• Criar um clima de cooperação entre os negociadores;
S6E5
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE

Atividade 2 – A Comunicação no Processo de Negociação – Exposição Dialogada

» Você participará de uma Exposição dialogada que lhe possibilitará refletir sobre as atitudes comunicacionais, linguagem verbal e não verbal, no processo de negociação.

_____

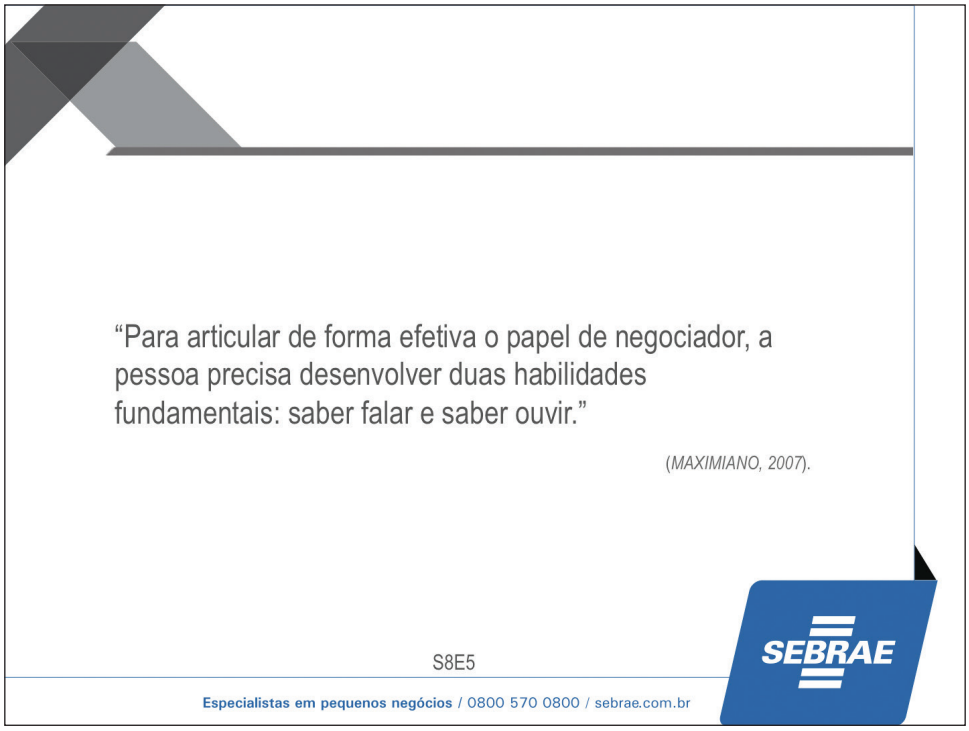
_____

_____

_____

_____

» A comunicação está diretamente ligada à **qualidade do relacionamento** que se estabelece entre as pessoas ou áreas que se comunicam. Portanto, podemos concluir que, se a relação é boa, a comunicação é boa; caso contrário, não. A possibilidade de se dominar a situação por meio da comunicação está diretamente relacionada à forma como se estabelece a relação. É por meio da comunicação que gerenciamos pessoas, negociamos, vendemos ideias e projetos.



» 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.

- **Saber falar:** compreende que, sem diálogo, não há comunicação, nem negociação ou solução possível para os conflitos. A maioria dos erros, desencontros e confusões é causada por comunicação inadequada.
- **Saber ouvir:** compreende a adoção de uma postura afirmativa, ouvindo ativamente e demonstrando respeito e interesse genuíno pelo interlocutor e pelo assunto; buscando compreender as mensagens, a fim de evitar situações conflitantes, evitar críticas e interferências enquanto for o ouvinte. É estar atento às respostas, que são o indicativo dos próximos passos que você deve dar.

Na comunicação verbal, são muito importantes o tom de voz, a articulação e a pronúncia das palavras, a escolha do tipo de vocabulário para cada momento.

Quem fala bem demonstra raciocínio lógico e clareza de ideias e consegue estabelecer uma comunicação eficaz.

Comunicação Verbal

"Quando falar, cuide para que suas palavras sejam melhores que o silêncio".

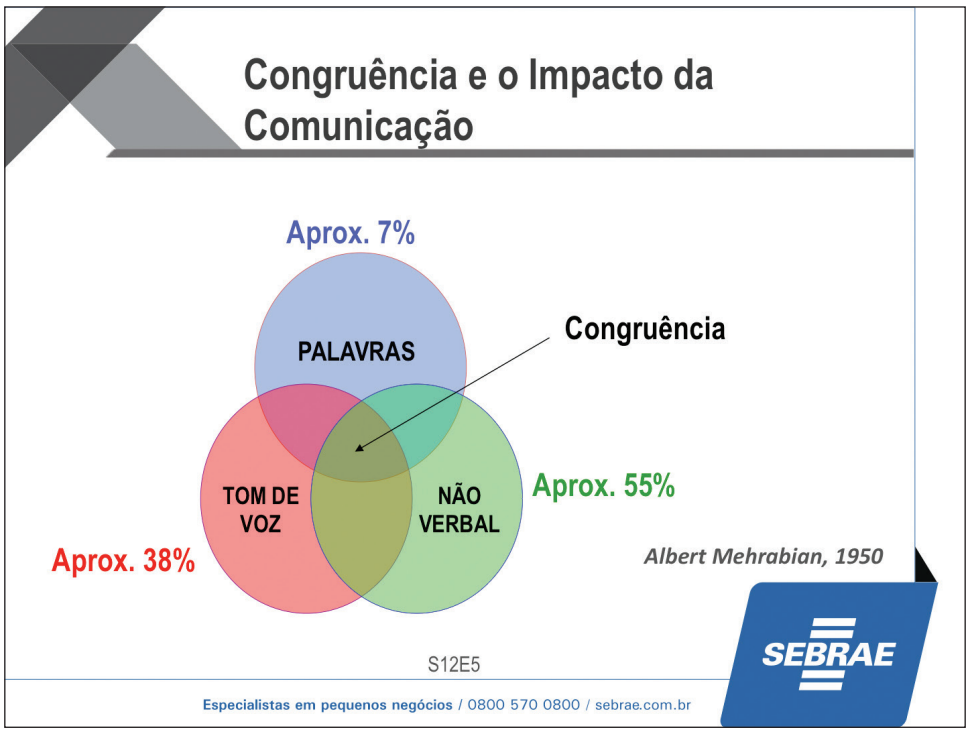
Provérbio Indiano
Revista Você S.A.
Edição 95 – Maio 2006

S10E5

Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br

SEBRAE

O comportamento não verbal pode ser utilizado com objetivos diferentes num processo de negociação, ao ser empregado para reforçar a comunicação verbal. Assim, por exemplo, se o objetivo é criar uma atmosfera propícia na fase de abertura para atingir o acordo, há várias atitudes positivas a serem utilizadas na expressão corporal, tais como: sorrir, gesticular de maneira expansiva, juntar-se à outra parte do mesmo lado da mesa, entre outras.



O psicólogo Albert Mehrabian, professor da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, realizou, em 1950, uma pesquisa da qual resultaram os percentuais sobre a congruência e o impacto da comunicação.

A linguagem corporal e o tom de voz fazem uma imensa diferença no impacto e no significado do que dizemos. Não é o que dizemos, mas como dizemos que faz a diferença. As palavras são o conteúdo da mensagem; a postura, os gestos, a expressão e o tom de voz são o contexto no qual a mensagem está embutida. Juntos, eles formam o significado da comunicação.

O que surpreende é que o canal de comunicação que você pode controlar melhor, o verbal, é o que tem menor impacto sobre sua contraparte. Documentou-se também que, em uma negociação de 30 minutos, duas pessoas podem enviar mais de 800 mensagens não verbais diferentes.

A congruência ocorre quando utilizamos harmonicamente palavras, comunicação não verbal e tom de voz.

A comunicação não verbal é uma parte importante do processo de negociação, uma vez que nos comunicamos não apenas com as palavras. O negociador que não sabe decodificar mensagens não verbais perde muito do que é comunicado. Em contrapartida, o negociador que sabe decodificar

mensagens não verbais pode negociar de forma mais eficaz, bem como empregar tais estratégias para facilitar o processo de negociação.

Os atores do cinema mudo, como Charles Chaplin, foram os pioneiros das técnicas de linguagem corporal, único modo de comunicação disponível na tela à época. A técnica de um ator era considerada boa ou má à medida que ele fosse capaz de utilizar gestos e sinais corporais para se comunicar com o público. Com a popularização do cinema falado e a consequente perda de importância dos aspectos não verbais da representação, muitos atores do cinema mudo caíram na obscuridade. Só sobreviveram os que eram dotados de talentos verbais e não verbais.

Domínio e poder	Desagrado Raiva	Incerteza Indecisão	Avaliação
Pés na mesa	Pele avermelhada	Limpar óculos	Inclinar a cabeça
Olhar penetrante.	Apontar o dedo	Olhar enigmático	Manter contato visual
Mão atrás da cabeça/pescoço.	Olhar de lado	Dedo na boca	Alisar o queixo
Mãos na cintura. Mãos juntas nas pontas dos dedos	Estar carrancudo.	Morder os lábios	Dedo indicador nos lábios
Aperto de mão com palma para baixo	Corpo virado	Andar para frente e para trás	Mãos no peito
Ficar de pé enquanto outro está sentado	Pernas ou braços cruzados	Balançar a cabeça	

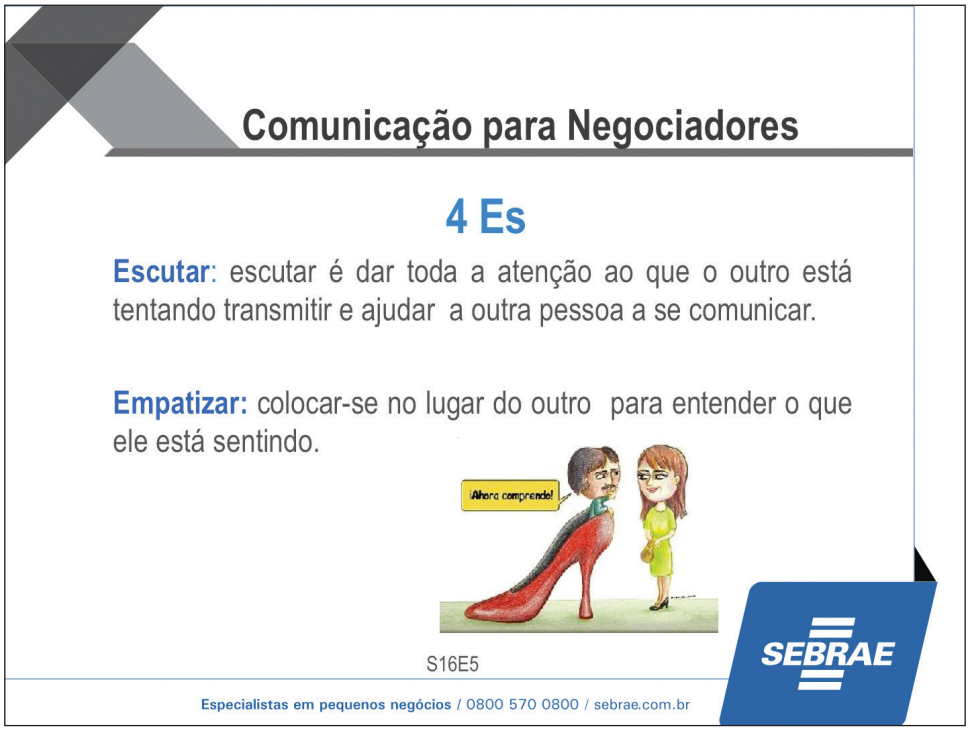
Tédio e falta de interesse	Confiança, cooperação e honestidade	Desconfiança	Submissão e nervosismo
Não manter contato visual	Deslizar o corpo para frente	Tocar o nariz enquanto fala	Inquietação; excesso de movimentação
Brincar com objetos na mesa	Braço, palma das mãos abertos	Cobrir a boca	Mínimo contato visual
Olhar distante	Bom contato visual; sorrir	Evitar contato visual	Mãos no rosto, cabelos, etc.
Bater os dedos na mesa	Pés firmes no chão	Pernas ou braços cruzados	Pasta na frente do corpo
Pegar na roupa	Pernas descruzadas	Distanciar o corpo	Aperto de mãos com a palma para cima
Olhar no relógio, porta, etc.	Movimentar-se de acordo com o ritmo do outro	Inclinar a cabeça	Pigarrear

S15E5

SEBRAE

Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br

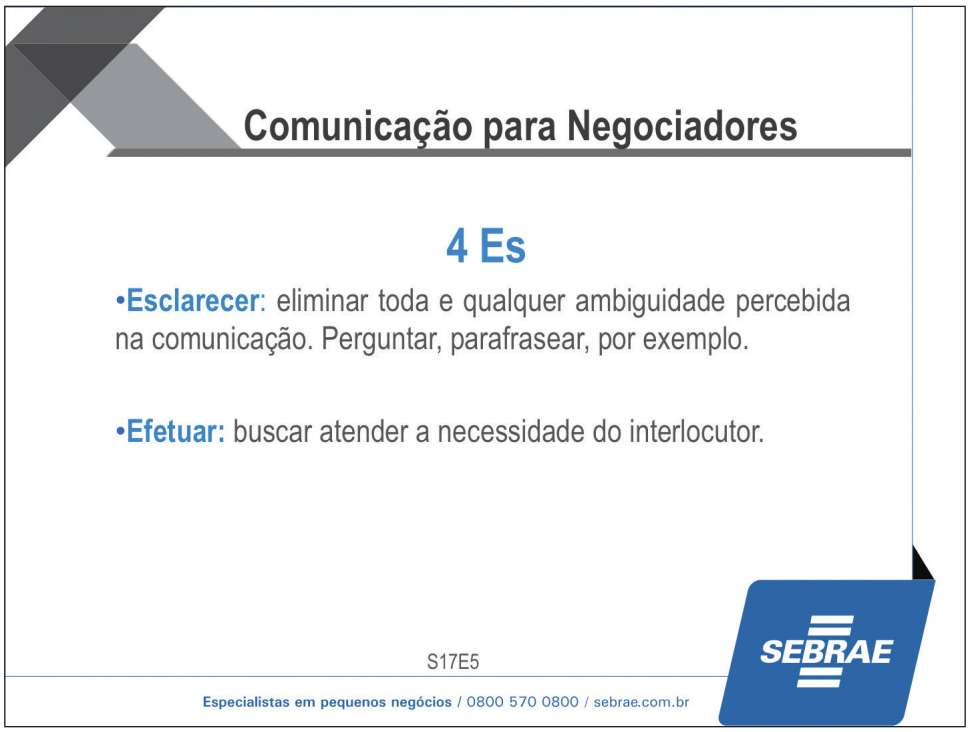
Um dos erros mais sérios que podemos cometer é interpretar um gesto único isolado dos outros gestos e de outras circunstâncias. Devemos sempre observar o grupo de gestos para fazer uma leitura correta, considerando o contexto.



Saber escutar é o fator mais importante para o sucesso na comunicação e, ao mesmo tempo, um dos aspectos mais negligenciados no seu processo. Saber escutar transcende o ato de escutar quem fala; é compreender a pessoa que se expressa; entender a mensagem transmitida; assimilar o que é dito por palavras, atitudes, gestos ou silêncio; perceber a grandeza da essência da comunicação e do diálogo e alcançar a plenitude do relacionamento humano. Ou seja, é dar e receber informações e emoções. Isso exige quase sempre esforço reeducativo, pois somos mais condicionados a falar e só ouvir o que julgamos ser do nosso interesse.

Empatizar consiste em tentar compreender sentimentos e emoções, procurando experimentar de forma objetiva e racional o que sente outro indivíduo.

A capacidade de se colocar no lugar do outro, que se desenvolve por meio da empatia, ajuda a compreender melhor o comportamento em determinadas circunstâncias e a forma como o outro toma as decisões.



» A maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada.

» É preciso escutar ativamente (escuta ativa), 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 e adotar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa.

» Saber perguntar é outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta conduz a conversa.

1. Quando tentamos avaliar o comportamento do outro, julgando o seu modo de ser ou estar, temos como resultado uma atitude de defesa; ela pode ser evitada se a atitude reflete intenção de apoiar, ajudar, orientar.

2. A atitude de controle verifica-se quando mostramos falta de confiança no outro. Quando o comportamento manifesto apenas visa confirmar uma concepção já estabelecida e não mostra a intenção de compreender problemas/dificuldades para orientar ou contribuir para a superação do problema.

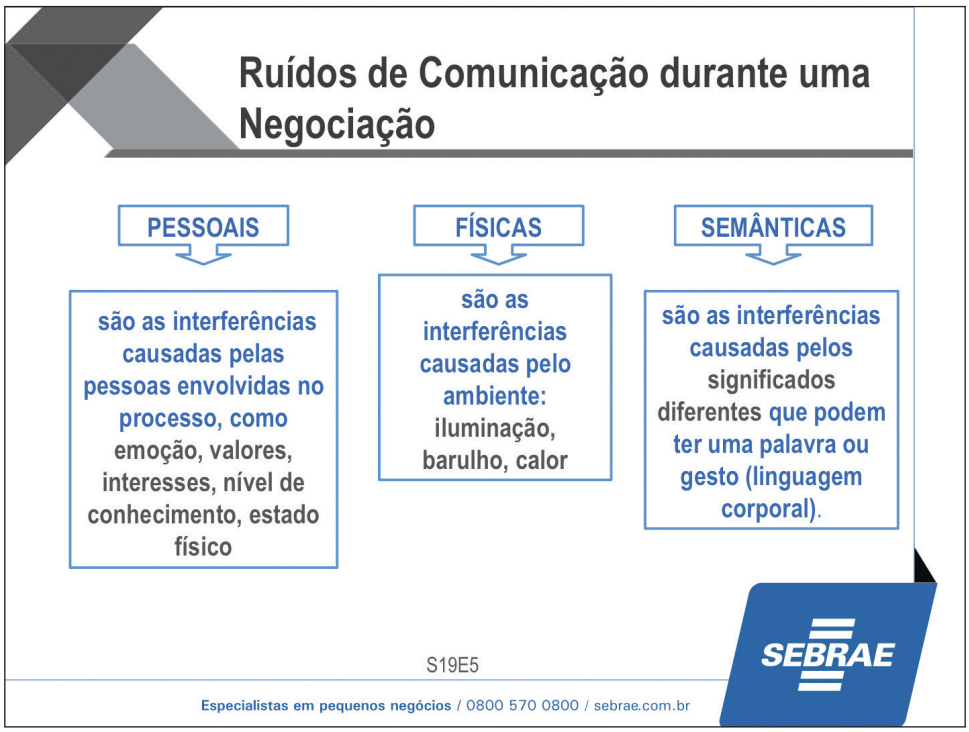
3. Quando as atitudes evidenciam estratégias para manipular, iludir para obter vantagens, são percebidas como atitudes não autênticas, e, por isso, geram defesa.

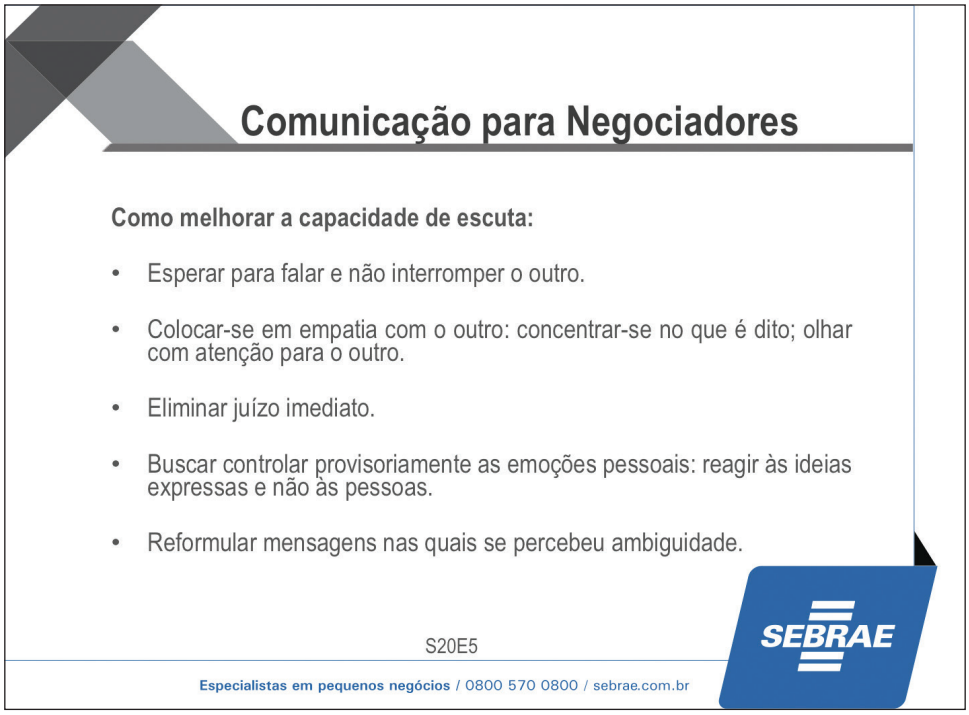
4. Atitudes empáticas, que demonstram afetividade, interesse em compreender o outro geram receptividade; já o distanciamento, a indiferença ou a frieza produzem fechamento e defesa.

5. Quando na situação, percebe-se superioridade de qualquer tipo, saber ou poder, a defesa tende a ser gerada. Se a relação for horizontal, o clima que se estabelece é de receptividade e abertura.

6. Os donos da verdade, com respostas certas, dominando a última palavra geram também atitudes defensivas. Quando a pessoa coloca suas ideias como provisórias e incompletas para serem discutidas e talvez, aperfeiçoadas, o clima será de abertura e receptividade.

Nos ambientes defensivos, ocorrem muitas distorções nas mensagens, muito desperdício de energia, fadiga e ansiedade.




Comunicação para Negociadores
Como melhorar a capacidade de escuta:
• Esperar para falar e não interromper o outro.
• Colocar-se em empatia com o outro: concentrar-se no que é dito; olhar com atenção para o outro.
• Eliminar juízo imediato.
• Buscar controlar provisoriamente as emoções pessoais: reagir às ideias expressas e não às pessoas.
• Reformular mensagens nas quais se percebeu ambiguidade.
S20E5
Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br
SEBRAE

DICAS PARA A COMUNICAÇÃO COMPETENTE

AÇÃO	SIGNIFICADO
Ouça	» Procure entender o que o outro está propondo ou argumentando.
Pare de falar	» Deixe o outro se expressar, dê-lhe Tempo para que você também possa ter Tempo de explicar o que quer.
Dê oportunidade ao outro	» Não fique centrado em sua posição, só pensando em seus argumentos enquanto o outro fala e você finge ouvir.
Pergunte	» Não se acanhe em perguntar o que não entende ou o que não for suficientemente claro.
Não interrompa	» Vá com calma, o outro agradecerá a atenção que você está lhe dispensando.
Mostre interesse	» Demonstre por formas verbais e não verbais que você está dando importância ao que o outro diz.
Fale com clareza	» Seja Objetivo, preciso, conciso.
Aja com método	» Avance cada tópico por vez. Não se perca em longas preparações e em argumentos complexos.
Recapitule	» Faça pequenos resumos ou paráfrases do que está sendo dito, para construir o consenso.
Controle-se	» Destempero ou descontrole das emoções podem prejudicar ou condenar a negociação.
Perceba as entrelinhas	» Procure captar o que não está sendo dito explicitamente: por trás das "posições" verbalizadas, há necessidades reais e interesses efetivos.
Leia o não verbal	» As entonações da voz, a escolha das palavras, a postura corporal, o gestual têm muito a ver com a comunicação e a natureza da negociação em curso.
Atenha-se às ideias	» Não ataque a pessoa do outro; discuta as ideias formuladas.
Focalize os pontos principais	» Não se perca nos detalhes ou nas ilustrações: dê importância aos itens relevantes.
Evite os estereótipos	» Rotular o outro, sem maior abertura mental, pode comprometer a negociação. Procure manter a imparcialidade enquanto as demandas forem discutidas.
Não subestime o outro	» Procure entender a situação do outro, respeite-o como um interlocutor legítimo.
Seja positivo	» Seja a "favor", ao invés do "contra". Comece com os dados favoráveis, depois fale dos desfavoráveis; aponte as convergências e depois as divergências; ataque os tópicos mais fáceis para obter acordo, depois discuta os tópicos mais controversos.

Atividade 3 – Resgate dos Aprendizados do Curso – Exercício em Grupo

Você irá realizar um exercício em grupo, conforme orientação do Educador, para resgatar o aprendizado do Curso.

Resumo do Encontro

Síntese dos temas e das ideias principais abordados neste encontro.

TEMA	IDEIAS PRINCIPAIS
Relações interpessoais no processo de negociação	» **Valores:** são eles que direcionam nossas decisões e podem nos predispor a estabelecer relações competitivas ou cooperativas. » O processo de negociação de longo prazo implica a construção de relacionamentos. Para tanto, é preciso estabelecer um clima de confiança. » **Confiança:** credibilidade, coerência, clareza e receptividade. » **Relações interpessoais:** no relacionamento e na comunicação com alguém, devemos considerar dois aspectos: o conteúdo do que se diz pode ser verdade ou mentira; a forma como se diz pode mostrar respeito e consideração ou ser desrespeitosa.
A comunicação no processo de negociação	» Comunicar é descobrir um jeito próprio de se expressar por meio das palavras e dos gestos. É a troca de ideias, com intuito de influenciar o comportamento da outra pessoa, sendo o principal Objetivo o entendimento pessoal. » Tipos de Comunicação: • Linguagem verbal: Oral: fala Escrita: letras e símbolos • Linguagem não verbal Comunicação visual: olhar Movimentos corporais: postura Expressões faciais: fisionomia » Comunicação para negociadores: 4 ES • Escutar • Empatizar • Esclarecer • Efetuar

TEXTOS COMPLEMENTARES:

Texto 1

Como gerar confiança na negociação

Luiz Augusto Costacurta Junqueira

Durante o processo de negociação, a dimensão confiança é fundamental. A existência de confiança gera um clima positivo de negociação, as pessoas cooperam mais, acreditam mais nas outras etc.

Na negociação, a confiança pode ser explorada de duas formas:

- Que comportamentos eu tenho que geram confiança?
- Que comportamentos eu tenho que não geram confiança?

A ideia é incentivar os comportamentos que geram confiança e evitar aqueles que não geram.

Para nos ajudar a compreender isso, é preciso decompor a confiança em quatro aspectos:

- Credibilidade
- Coerência/Congruência
- Receptividade/Aceitação
- Clareza/Abertura

Todos estão presentes em nós, alguns como forças, outros como fraquezas. Vamos ao conceito de cada um:

CREDIBILIDADE – aquela pessoa que possui credibilidade cumpre o que promete, faz o que diz.

COERÊNCIA/CONGRUÊNCIA – quem é coerente diz o que pensa e sente, sem procurar necessariamente agradar à outra parte; descreve os fatos como acontecem, sem pintar a paisagem; tem convicção sobre as suas ideias, não as muda a todo momento.

RECEPTIVIDADE/ACEITAÇÃO – quem é receptivo aceita as pessoas como são; convive com sentimentos, valores, prioridades diferentes das suas, não é crítico ou impaciente com os outros.

CLAREZA/ABERTURA – quem possui clareza não esconde o jogo, passa aos outros as informações relevantes para eles e para a negociação. "Abre-se", toma a iniciativa das negociações, não esconde informações sobre o que está sendo negociado, pois acredita na sinergia.

O ideal seria que todos nós possuíssemos os quatro elementos como forças e nenhuma fraqueza. Sempre geraríamos confiança na outra parte. Na verdade, todos temos uma grande força e uma grande fraqueza entre os quatro elementos.

Qual é a sua maior força? Qual é a sua maior fraqueza? Durante suas próximas negociações, procure enfatizar suas forças e desenvolver comportamentos de combate à sua fraqueza.

Texto 2

A negociação eficaz é chamada de ganha-ganha.

Negociação é o processo em que se busca um *acordo*, e esse é consequência de decisões entre as partes. Pretende-se alcançar objetivos definidos em situações de divergências de ideias, interesses e posições.

Para desenvolver essa habilidade, é necessário entender seus processos em três **dimensões**: a **humana**, que é a capacidade de se relacionar com as pessoas; a **estratégica**, que envolve o conhecimento das técnicas; e a **cognitiva**, que é o conhecimento da questão ou produto que está sendo negociado.

Toda *ação negociadora* deve estar voltada para o ganho, para a lucratividade; porém, há duas formas de ganhar. A primeira que às custas da outra parte e a segunda que consiste em chegar a um acordo em que os interesses relevantes a todos sejam atendidos. Quem adota a segunda maneira considera que só há bom negócio quando ambas ganham. Essa é a *negociação eficaz*, chamada de ganha-ganha.

A professora Raquel Carneiro Silva, consultora de empresas, ressalta que "nessa estratégia, há três pilares básicos: a confiança, a flexibilidade e a ética, sem eles, a negociação não acontece".

Confiança é algo que se adquire ou se perde a partir dos primeiros contatos, em qualquer tipo de relacionamento. Credibilidade, coerência, receptividade e clareza nas propostas aumentam esse sentimento, por isso busque manter esses valores durante o processo.

Flexibilidade significa encontrar condutas e obter respostas apropriadas para cada situação. "Negociadores flexíveis estão sempre abertos a novas alternativas, melhores do que aquelas já pensadas, mesmo que elas venham da outra parte", afirma o empresário Nelson Maciel, também professor do **Curso de Negociação**.

A ética é fundamental nos negócios. Procure, então, seguir de maneira rígida um conjunto de regras e princípios relativos aos padrões de conduta pessoal e às suas reais preferências e prioridades para atingir objetivos. A reputação deve ser o maior capital, com ela é possível garantir a credibilidade.

(http://www.cpt.com.br/noticias/negociacao-tres-pilares-fundamentais)

Texto 3

Comunicação não-Verbal

Uma negociação efetiva e bem-sucedida exige que sejamos capazes de nos comunicar e nos relacionar com outras pessoas. Para este intuito, podemos lançar mão de uma série de técnicas bastante simples que não são abordadas durante nossa formação. Dentre essas técnicas, cabe destacar estratégias relacionais baseadas na comunicação não verbal.

Será que ao negociar estamos transmitindo sinais não-verbais para que a outra parte possa ler?

Será que conseguimos ler corretamente as mensagens não-verbais transmitidas pela outra parte e empregamos adequadamente tais informações?

Interpretar corretamente mensagens não-verbais adiciona força às nossas habilidades de negociação, uma vez que aprendemos o que o outro lado está comunicando não-verbalmente. Por outro lado, sabemos o que está sendo transmitido à outra parte, por meio da comunicação não-verbal, e assim podemos empregar tal conhecimento de acordo com nossos objetivos.

O estudo da comunicação não-verbal pode ser subdividido em uma série de tópicos:

- Gestos, posturas e movimentos do corpo.
- Face e movimentos dos olhos.
- Paralinguagem (tom de voz, pausas, velocidade da fala etc.).
- Vestuário.
- Território (distância que mantemos das pessoas).
- Sinais não-verbais de dissimulação.
- Comunicação não-verbal com estrangeiro.

Cada um dos itens acima transmite mensagens sobre o que estamos comunicando, bem como sobre a comunicação da outra parte. No entanto, dada a natureza do presente trabalho, não abordaremos aqui técnicas para decifrar o significado dos diversos tipos de mensagens não-verbais, bem como questões relacionadas ao impacto das mensagens não-verbais sobre a outra parte. Um aspecto importante no que se refere à comunicação não-verbal no processo de negociação diz respeito à identificação da dissimulação por meio da comunicação não-verbal.

É possível identificar a omissão de informação no processo de negociação?

É possível identificar a dissimulação neste processo?

De acordo com pesquisas na área, com um pouco de treinamento, podemos identificar sinais não-verbais de dissimulação e a omissão de informação no processo de negociação. Serão discutidos a seguir alguns desses indícios não-verbais de dissimulação.

Dissimulamos com mais facilidade com as palavras do que com os gestos ou as posturas. É verdade que as pessoas em uma interação podem exibir um rosto enganosamente simpático, construir um sorriso falso ou fingir raiva. Podem também ser falsas em suas ações, bem como com as palavras, mas apenas quando sabem mais ou menos o que fazer.

Embora o "bom dissimulador" emita um menor número de sinais com o corpo e a face, suprimindo a maior parte dos sinais não-verbais, restam quase sempre alguns sinais difíceis de serem eliminados. Tais sinais não-verbais de dissimulação podem ser detectados pelo negociador bem treinado.

GESTOS: as pistas mais facilmente suprimíveis na dissimulação são os gestos. Apesar disso, tanto as pessoas que estão dissimulando quanto a vítima da dissimulação costumam dar pouca atenção a eles. Sabendo disso, poucas pessoas procuram controlar seus gestos. Por esta razão, o corpo pode se tornar uma fonte valiosa de informações no que se refere à mentira. Existem alguns tipos de gestos que merecem atenção.

O CORPO DENUNCIA A DISSIMULAÇÃO: emblemas, sinais gestuais que, dentro de uma cultura, possuem um significado preciso, aparecem cortados e/ou incompletos quando a pessoa mente, surgindo, geralmente, fora da região de apresentação (entre pescoço e quadris). Por exemplo, um negociador pode balançar a cabeça, em sinal de não, quando responde que concorda com uma proposta. Aqui, verificamos uma contradição entre a forma verbal e não-verbal.

ILUSTRADORES: gestos diretamente ligados à fala. Servem para enfatizar ou ilustrar o discurso. As pessoas usam menos ilustradores quando falseiam uma informação. Na mentira, os ilustradores aparecem fora de sincronia com o discurso.

MANIPULADORES: caracterizam-se como movimentos de automanipulação, como coçar o nariz, passar a mão no cabelo, esfregar o queixo etc. A frequência de manipuladores aumenta quando a pessoa está tensa (não necessariamente quando está mentindo). Entretanto, como muitas pessoas sentem-se tensas quando estão mentindo, esses gestos podem aumentar.

PARALINGUAGEM: a paralinguagem remete a uma série de ocorrências na linguagem, mas que não fazem parte da Língua. Assim temos:

a) Variações de altura e intensidade da voz.

b) As pausas.

c) Sons que não fazem parte da língua, como os risos e suspiros.

d) A velocidade da fala etc.

Embora tenhamos um grande controle sobre o conteúdo de nossa fala, a paralinguagem pode muitas vezes nos trair, fornecendo pistas de que estamos mentindo.

Destacamos a seguir alguns sinais paralinguísticos da mentira:

- A fala torna-se mais alta e menos fluente na dissimulação.
- Hesitação no início da fala, principalmente antes de responder a uma pergunta, pode indicar que a outra parte está dissimulando. Por exemplo, um negociador pode hesitar ao responder questões a respeito de certo tema, isto pode indicar sonegação de informação verdadeira.
- As pausas tornam-se mais longas e frequentes, é como se a outra parte precisasse pensar antes de responder.
- Pelo nervosismo, o tom de voz pode ficar mais agudo.

FACE: as pessoas possuem maior dificuldade de mentir com a face do que com as palavras. Quando falamos, podemos nos monitorar com a audição, o mesmo não acontece com as expressões faciais. Inibir uma expressão facial espontânea pode ser muito difícil, e nem sempre estamos atentos o suficiente para antecipar sua ocorrência e controlá-la a tempo de escondê-la com outra expressão.

Enumeramos a seguir algumas pistas faciais indicadoras de que a pessoa está dissimulando:

• EXPRESSÕES QUEBRADAS: aparecem para tentar controlar a expressão facial dissimulada. Por exemplo, um sorriso ou outra expressão falsa podem ser criados para encobrir a expressão facial de frustração diante da proposta da outra parte.

- *TIMING*: expressões verdadeiras são demonstradas rapidamente. Se a expressão não é verdadeira, esta tende a permanecer por mais tempo no rosto.
- EXPRESSÕES ASSIMÉTRICAS: expressões voluntárias (não espontâneas) são assimétricas, enquanto as involuntárias (espontâneas) são simétricas. Por exemplo, um negociador pode dizer que está satisfeito com o acordo proposto, enquanto exibe sinais de raiva em um lado da face e, do outro, sinais de alegria.
- FALTA DE SINCRONIA: se a expressão de uma emoção aparece depois das palavras relativas a esta, provavelmente ela é falsa. Normalmente, a expressão de uma emoção genuína aparece junto às palavras e até alguns segundos antes.

Vimos que a comunicação não-verbal é uma parte importante do processo de negociação, uma vez que nos comunicamos não apenas com as palavras. O negociador que não sabe decodificar mensagens não-verbais está perdendo 65% do que é comunicado. Em contrapartida, o negociador que sabe decodificar mensagens não-verbais pode negociar de forma mais eficaz, bem como empregar tais estratégias para facilitar o processo de negociação.

Em suma, podemos aprender a ler e fazer uso dos sinais não-verbais no processo de negociação, bem como decodificar a dissimulação, alcançando, dessa forma, melhores resultados. Por outro lado, a falta de tais habilidades pode nos deixar em desvantagem em relação à outra parte.

(http://www.sdr.com.br/professores/MPortella/Decifrando.htm. Acesso em: 15 set. 2013)

REFERÊNCIAS

FISCHER, ROGER e URY William. **Como chegar ao SIM**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2005.

FISCHER, ROGER e BROWN, Scott. **Como chegar a um acordo: a construção de um relacionamento que leva ao SIM**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1990.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1998.

URY William. **Supere o NÃO: negociando com pessoas difíceis**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SEBRAE

0800 570 0800 / sebrae.com.br