Estácio

MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO

PROFESSOR: CELSO BRUNO FARIA

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO 6

AULA 1: CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA NEGOCIAÇÃO 7

INTRODUÇÃO 7

CONTEÚDO 8

Conceitos Fundamentais da Negociação 8

Globalização e negociação 9

Negociação como uma competência essencial de gestão 10

Natureza dinâmica dos negócios 10

Interdependência 11

Concorrência 12

Era da informação 12

Globalização 13

Atividade proposta 13

REFERÊNCIAS 14

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 15

AULA 2: ÉTICA E DEMAIS PREMISSAS EM NEGOCIAÇÕES 21

INTRODUÇÃO 21

CONTEÚDO 22

O que é ética em negociação 22

Qual a importância da ética para os negociadores? 25

Credibilidade, ética e resultado 25

Atividade proposta 26

REFERÊNCIAS 28

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 29

AULA 03: CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO 38

INTRODUÇÃO 38

CONTEÚDO 39

Causas e Consequências do Conflito 39

Os gestores e seus conflitos 40
A gerência de conflitos 45
Atividade proposta 47
Referências 49
Exercicios de fixação 50

AULA 4: VARIÁVEIS FUNDAMENTAIS DA NEGOCIAÇÃO: TEMPO, INFORMAÇÃO E PODER 56

Introdução 56
Conteúdo 57
Variáveis fundamentais da negociação: tempo, informação e o poder na negociação 57
O poder da informação na negociação 63
O poder do tempo na negociação 64
Atividade proposta 64
Referências 65
Exercícios de fixação 66

AULA 05: TIPOS E ABORDAGENS NA NEGOCIAÇÃO: PROCESSO GANHA-GANHA 73

Introdução 73
Conteúdo 74
Tipos e abordagens na Negociação: processo ganha-ganha 74
O que é o conceito do ganha-ganha em negociação? 74
O que é o ganha/ganha? 75
Modelo de negociação 77
Processo de negociação 78
O conhecimento do assunto, objeto da negociação 78
Os cenários da negociação 79
Relacionamento Interpessoal 80
Conclusão 80
Modelo de negociação 81
Atividade proposta 82
Referências 82
Exercícios de fixação 83

AULA 06: NEGOCIAÇÃO DE POSIÇÕES E TEORIA DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS 89

INTRODUÇÃO 89

CONTEÚDO 90

NEGOCIAÇÃO DE POSIÇÕES E TEORIA DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS 90

A NEGOCIAÇÃO E A SUA PREPARAÇÃO 90

A MATRIZ DE PREPARAÇÃO: COMO SE PREPARAR MUITO MELHOR PARA UMA NEGOCIAÇÃO 94

REFERÊNCIAS 97

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 98

AULA 07: ESTILOS E TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DO CONFLITO 104

INTRODUÇÃO 104

CONTEÚDO 105

ESTILOS, TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DO CONFLITO 105

ESTILOS E TÉCNICAS 106

ATIVIDADE PROPOSTA 112

REFERÊNCIAS 112

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 113

AULA 08: ESTRATÉGIAS, TÁTICAS: DO PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO AO ACORDO FINAL 121

INTRODUÇÃO 121

CONTEÚDO 122

ESTRATÉGIAS E TÁTICAS: DO PLANEJAMENTO DA NEGOCIAÇÃO AO ACORDO FINAL 122

ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO: NEGOCIAÇÃO E OUTROS PROCEDIMENTOS 122

DIMENSÕES DA NEGOCIAÇÃO 123

DECIDINDO A ESTRATÉGIA A SER USADA 124

EQUÍVOCOS NA ESCOLHA DE CADA ESTRATÉGIA 125

NEGOCIAÇÃO: 10 DICAS PARA O SUCESSO 127

7 ETAPAS PARA UM BOM ACORDO FINAL 132

ATIVIDADE PROPOSTA 133

REFERÊNCIAS 133

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 134

CHAVES DE RESPOSTA 140

AULA 01 140

ATIVIDADE PROPOSTA 140

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 141

AULA 02 144

ATIVIDADE PROPOSTA 144

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 145

AULA 03 147

ATIVIDADE PROPOSTA 147

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 150

AULA 04 152

ATIVIDADE PROPOSTA 152

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 153

AULA 05 155

ATIVIDADE PROPOSTA 155

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 156

AULA 06 159

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 159

AULA 07 162

ATIVIDADE PROPOSTA 162

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 162

AULA 08 165

ATIVIDADE PROPOSTA 165

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO 165

CONTEUDISTA 170

Administração de Conflitos e Negociação -

apostila

Apresentação

Os conceitos e entendimentos sobre negociação são muitos. De acordo com vários autores, e até mesmo pelo entendimento das pessoas, as negociações podem existir e quase sempre existem, em situações para obter soluções quanto a questões pessoais, profissionais, políticas, comerciais, diplomáticas, gerenciais, trabalhistas, institucionais, em negociações de reféns, entre outros. Enfim, são muitas as situações em que poderemos usar os conceitos de negociação da melhor forma para uma determinada situação. Negociamos o tempo inteiro.

A busca pela satisfação de ambos os lados envolvidos na negociação deve ser a tônica para estreitar relacionamentos e possivelmente criar musculatura saudável para novas negociações por conta de novas oportunidades.

Portanto, saber negociar é uma habilidade indispensável para qualquer pessoa que pretende obter ótimos resultados em suas ações. Seria uma troca de concessões, onde ambos os lados pudessem sair ganhando.

Objetivos:

1. Entender os conceitos fundamentais da negociação;
2. Compreender e analisar as causas e consequências do conflito;
3. Aplicar os estilos e técnicas de administração do conflito.

Aula 1: Conceitos Fundamentais da Negociação

Introdução

Começaremos esta aula fazendo uma breve introdução quanto aos conceitos fundamentais de negociação. Os conceitos são muitos, de acordo com vários autores abordados, e até mesmo pelo entendimento das pessoas, as negociações podem existir, e quase sempre existem, em situações para obter soluções quanto a questões pessoais, profissionais, políticas, comerciais, diplomáticas, gerenciais, trabalhistas, institucionais, em negociações de reféns, entre outras. Enfim, são muitas as situações em que poderemos usar os conceitos de negociação da melhor forma.

Nesta perspectiva abordaremos a questão dos efeitos da globalização nos cenários da negociação. Como não existe mais interior no mundo, devemos ter o cuidado de buscar o máximo possível de informações. Saber entender as pessoas em um cenário onde a informação cada vez mais é compartilhada é importante para obter vantagem competitiva.

Por fim, apresentaremos a ótica da negociação como uma competência essencial de gestão na busca de melhores resultados e como um fator diferenciador de negociação.

Objetivos:

1. Entender os conceitos fundamentais de negociação;
2. Compreender as oportunidades que a globalização proporciona para negociação e como competência essencial de gestão.

Conteúdo

Conceitos Fundamentais da Negociação

"No século XX, a potência de um país era medida pelo que ele poderia destruir. No século XXI, a força deve ser medida pelo que somos capazes de construir juntos". Douglas Alexander, Ministro do Comércio e Desenvolvimento Internacional da Inglaterra (2007).

"As pessoas negociam para obter um resultado melhor do que se não negociassem" (William Ury; Roger Fisher).

Os conceitos e entendimentos sobre negociação são muitos. De acordo com vários autores, e até mesmo pelo entendimento das pessoas, as negociações podem existir e quase sempre existem, em situações para obter soluções quanto a questões pessoais, profissionais, políticas, comerciais, diplomáticas, gerenciais, trabalhistas, institucionais, em negociações de reféns, entre outras. Enfim, são muitas as situações em que poderemos usar os conceitos de negociação da melhor forma para uma determinada situação. Negociamos o tempo inteiro.

A busca pela satisfação de ambos os lados envolvidos na negociação deve ser a tônica para estreitar relacionamentos e possivelmente criar musculatura saudável para novas negociações por conta de novas oportunidades.

"Negociação- processo de comunicação bilateral, com objetivo de chegar à decisão conjunta" (FISHER; URY, 1985).

De acordo com Thompson (2009), negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria. As negociações não incluem somente reuniões individuais de negócios, mas também aquelas que envolvem múltiplas partes, diversas empresas e acordos multimilionários.

Portanto, saber negociar é uma habilidade indispensável para qualquer pessoa que pretende obter ótimos resultados em suas ações. Seria uma troca de concessões, onde ambos os lados pudessem sair ganhando.

Globalização e negociação

De acordo com Ferreira (2008) a globalização trouxe o efeito de uma maior interdependência entra as nações e empresas, mas trouxe também uma forte tendência de desejo de autodeterminação e liberdade de ação, necessidades contrastantes que, muitas vezes, poderão ocorrer muitos conflitos. Esse dinamismo das nações traz muitos efeitos, como forças advindas das mudanças globais, em estímulo ou mesmo rejeição aos novos processos. "Só existe uma unanimidade relativamente à globalização: todos querem os seus benefícios e ninguém aceita os seus malefícios". Assim, a negociação aparece como única opção competente de resolução de conflitos neste cenário atual de tantos desacordos por conta de diversos interesses e objetivos.

Ainda na perspectiva de Ferreira (2008), as alterações sociais, de uma forma geral ocorrida entre as famílias, na política e nos negócios, surgidas por essa nova realidade, fizeram com que as pessoas mudassem os seus comportamentos em tomadas de decisões. O que chamamos de empresas piramidais foram achatadas e consequentemente os níveis hierárquicos também foram reduzidos em seus limites. Assim surge a tomada horizontal de decisões, isto é, a negociação. As organizações, de forma geral, para obterem resultados dependem da cooperação entre os indivíduos e instituições. Surge a comunicação como fator primordial para estabelecer trabalho conjunto efetivo.

Neste cenário a negociação sofre também uma mudança de estilo. Busca-se uma negociação por benefícios mútuos e o estabelecimento de relações duradouras: a negociação cognitiva em contraposto à negociação primal, com influência pelo emocional, centrada no egoísmo da imposição das vontades,

razão de tantos conflitos. Em uma época de globalização, com tantas informações acontecendo ao mesmo tempo, a busca pela transparência nas ações, nas negociações, certamente agregará valor às relações e produzirá boas negociações. É a negociação, conforme afirma Ferreira (2008), assumindo uma natureza essencialmente racional, cooperativa e integradora.

Ferreira (2008) explica que na negociação cognitiva é imprescindível considerar-se também o domínio dos seus conceitos, formação profissional e a experiência das pessoas envolvidas. Chama a atenção quanto às características de personalidade e socioculturais dos integrantes que definem suas atitudes, a natureza dos relacionamentos, o tipo de acordo e o compromisso com as decisões formadas.

Assim, podemos definir três características básicas de negociação como competências atendidas: o *conhecimento científico*, a *habilidade* de relacionamento e a *atitude* a ser adotada.

Negociação como uma competência essencial de gestão

De acordo com Thompson (2009), as habilidades de negociação tornam-se cada vez mais indispensáveis para executivos, líderes e gerentes nos ambientes de negócios. Ele apresenta cinco principais razões que justificam a importância das habilidades de negociação, que são: (1) natureza dinâmica dos negócios, (2) interdependência, (3) concorrência, (4) era da informação e (5) globalização.

Natureza dinâmica dos negócios

Reconhecidamente, a questão da mobilidade e flexibilidade são imperativas no mundo do trabalho nos tempos atuais. A grande maioria das pessoas não fica muito tempo no mesmo trabalho que assume logo após ter saído da universidade ou mesmo quando recebe um titulo de MBA; além disso, grande maioria das pessoas não terá o mesmo trabalho de seus predecessores. Essa

natureza dinâmica dos negócios faz com que as pessoas, numa grande maioria, negociem e renegociem durante toda a sua carreira suas posições, permanências nas organizações e vice-versa.

Como constatamos no item anterior, o advento de estruturas descentralizadas de negócios e a ausência de decisões hierarquizadas proporcionam novas oportunidades para os gerentes etc., mas também criam desafios intimidantes. As pessoas devem buscar criar oportunidades constantemente e adequar os seus interesses com dos outros e reconhecer a inevitabilidade da concorrência, tanto interna (empresa) quanto entre elas. Portanto, devem estar alerta quanto à necessidade de constantes negociações dessas oportunidades. Quase sempre essas oportunidades aparecem no ambiente de trabalho sem aviso prévio, necessitando assim de uma boa dose de equilíbrio e negociação das partes envolvidas para não perder a oportunidade.

Como observado por Thompson (2009), na verdade, a negociação entra em cena quando esses indivíduos participam, por exemplo, de reuniões importantes, quando conseguem novas atribuições, gerenciam uma equipe, participam de um processo de reorganização e definem prioridades para suas unidades de trabalho. Enfim negociar deveria ser natural para o gerente de negócios, mas isso constantemente não acontece.

Interdependência

Thompson (2009) afirma: ”a interdependência cada vez maior das pessoas dentro das organizações, tanto lateral quanto hierarquicamente, faz com que elas precisem saber como integrar seus interesses e seus trabalhos entre diferentes unidades de negócios e áreas funcionais”.

De acordo com o exemplo apresentado, identificaremos claramente essa afirmação: quando a Chrysler e a Mercedes-Benz se fundiram em 1998, existia grande relutância entre diferentes grupos na empresa em usar

sinergias. Nos primeiros anos, os executivos da Mercedes guardavam a sete chaves suas peças e projetos por medo de desgastar a mística da empresa. E os engenheiros da Chrysler tentavam preservar alguma independência, mesmo que isso representasse reinventar a roda (*The Wall Street Journal,* 12 mar. 2003).

Como podemos observar, essa relutância não ocorre somente dentro das empresas entre as pessoas de diferentes departamentos, mas também entre pessoas de diferentes empresas, mesmo que estejam em processo de fusão. Nesta perspectiva, encontraremos pessoas que trazem consigo especializações específicas em suas atividades diárias nas organizações em que trabalham e que necessitarão, de certa forma, saberem negociar o que pretendem entre os seus pares nas próprias organizações onde trabalham para que possam desempenhar com excelência as suas funções.

Concorrência

Não podemos fechar os olhos quanto a uma realidade concreta que é a concorrência. Cada vez mais estamos concorrentes entre nós todos e também por consequência as empresas estão mais concorrentes entre si. Os negócios estão cada vez mais competitivos. Essa constatação indica que as empresas devem ser especialistas em ambientes competitivos, como afirma Thompson (2009).

Assim, tanto as pessoas quanto as empresas devem constantemente saber pelo menos monitorar os concorrentes, para poderem identificar oportunidades, entender os ambientes e desenharem negociações bem-sucedidas.

Era da informação

Segundo Thompson (2009), "a Era da Informação também oferece oportunidades e desafios especiais para o gerente agir como negociador". As

tecnologias de uma forma geral nos tornam acessíveis o tempo todo, obrigando-nos constantemente a posturas de negociação. Consequentemente, aumenta as obrigações de uma empresa e sua capacidade de agregar valor para os seus clientes consumidores.

Globalização

A globalização, conforme registra Thompson (2009), neste cenário, apresenta desafios no que se refere a diferentes normas de comunicação. As pessoas das organizações precisam desenvolver habilidades de negociação que possam ser aplicadas de formas eficientes com outras pessoas de diferentes nacionalidades, origens e estilos de comunicação. Isto quer dizer que os negociadores deverão conhecer todas as formas de negociação e saber escolher e aplicar o método que se adequa ao estilo daquele cliente consumidor.

Essa visão torna-se um grande desafio para quem irá conduzir a negociação (negociador), pois dependerá do desenvolvimento de um conjunto de habilidades de negociação que seja genérico o bastante para ser usado em diferentes contextos, grupos e continentes, mas que seja especializado para proporcionar estratégias comportamentais relevantes, por exemplo numa determinada situação específica.

Atividade proposta

Leia o artigo *Negociação gerencial: o engodo dos 17 camelos*, disponível em nossa Biblioteca virtual, analise-o e responda às perguntas que estão nele.

Material complementar

Assista ao vídeo: *Vantagens e desvantagens da globalização. Conceitos sociais, econômicos, políticos e humanos*. Disponível em nossa galeria de vídeos.

- http://www.youtube.com/watch?v=eUKH8Db2kjk-.

Referências

BURBRIDGE, R. Marc *et al*. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo. Atlas, 2008.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

URY, William. *Supere o não*: negociando com pessoas difíceis. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

WANDERLEY, Augusto, J. **Negociação total**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

Exercícios de fixação

Questão 1

De acordo com Ferreira (2008), a globalização trouxe:

a) O efeito de uma maior interdependência entra as nações e empresas, e também uma forte tendência de desejo de autodeterminação e liberdade de ação, necessidades contrastantes em que, muitas vezes, poderão ocorrer muitos conflitos.
b) O efeito de uma menor interdependência entra as nações e empresas, mas trouxe também uma forte tendência de desejo de autodeterminação e liberdade de ação, necessidades contrastantes em que, muitas vezes, poderão ocorrer muitos conflitos.
c) O efeito de uma maior interdependência entra as nações e empresas, e também uma menor tendência de desejo de autodeterminação e liberdade de ação, necessidades contrastantes que, muitas vezes, poderão ocorrer muitos conflitos.
d) O efeito de uma menor interdependência entra as nações e empresas, e também uma baixa tendência de desejo de autodeterminação e liberdade de ação, necessidades contrastantes em que, muitas vezes, poderão ocorrer muitos conflitos.
e) O efeito de uma maior e ao mesmo tempo uma menor interdependência entra as nações e empresas, e uma forte tendência de desejo de autodeterminação e liberdade de ação, necessidades contrastantes em que, muitas vezes, poderão ocorrer muitos conflitos.

Questão 2

Na perspectiva de Ferreira (2008), as alterações sociais, de forma geral ocorrida entre as famílias, na política e nos negócios, surgidas por uma nova realidade do século XXI, fizeram:

a) Com que as pessoas mudassem os seus comportamentos em tomadas de decisões.
b) Com que as pessoas não mudassem os seus comportamentos em tomadas de decisões.
c) Com que as pessoas mudassem os seus comportamentos, mas nas tomadas de decisões não sofreram impacto algum.
d) Com que as pessoas mudassem os seus conceitos apenas em relação as pessoas negociadoras.
e) Com que as pessoas mudassem os seus comportamentos apenas e somente em tomadas de decisões.

Questão 3

Ferreira (2008) explica que na negociação cognitiva, é imprescindível considerar-se:

a) Também o domínio dos seus conceitos, formação profissional e a experiência das pessoas envolvidas.
b) Apenas o domínio dos seus conceitos.
c) Apenas a formação profissional.
d) Apenas experiência das pessoas envolvidas.
e) Apenas o domínio da arte da negociação.

Questão 4

De acordo com a aula apresentada, qual(ais) a(s) competência(s) podemos definir como característica(s) básica(s) de negociação?

a) O conhecimento científico, a habilidade de relacionamento e a atitude a ser adotada.
b) Apenas o conhecimento específico.
c) Apenas a habilidade de relacionamento.
d) Apenas a atitude a ser adotada.
e) Apenas o bom senso.

Questão 5

De acordo com Thompson (2009), as habilidades de negociação tornam-se cada vez mais indispensáveis para executivos, líderes e gerentes nos ambientes de negócios. Identifique abaixo quais são as habilidades de negociação.

a) Natureza dinâmica dos negócios, interdependência, concorrência, era da informação e globalização.
b) Interdependência, concorrência, era da informação e globalização.
c) Natureza dinâmica dos negócios, era da informação e globalização.
d) Natureza dinâmica dos negócios, interdependência e concorrência.
e) Natureza dinâmica dos negócios, interdependência, concorrência e era da informação.

Questão 06

As organizações de uma forma geral para obterem resultados dependem da cooperação entre os indivíduos e instituições. Surge a comunicação como fator primordial para estabelecer trabalho conjunto efetivo. Neste cenário a negociação:

a) Sofre também uma mudança de estilo.
b) Sofre também uma mudança de valores.
c) A comunicação não tem sido o fator primordial para estabelecer trabalho conjunto efetivo.
d) Não existem alterações nos valores das empresas que justifiquem mudança de estilo de negociação.
e) Sofre também uma mudança de estilo e valores.

Questão 07

De acordo com a aula apresentada, as negociações não incluem somente reuniões individuais de negócios, mas também aquelas que envolvem múltiplas partes, diversas empresas e acordos multimilionários. Portanto, saber negociar:

a) É uma habilidade indispensável para qualquer pessoa que pretende obter ótimos resultados em suas ações.
b) Seria uma troca de concessões, onde ambos os lados pudessem sair ganhando.
c) É uma habilidade dispensável para qualquer pessoa que pretende obter ótimos resultados em suas ações.
d) É uma habilidade somente para as pessoas preparadas.
e) As opções A e B estão corretas.

Questão 08

Não podemos fechar os olhos quanto à concorrência, pois cada vez mais estamos concorrentes entre nós todos e por consequência as empresas estão também concorrentes entre si. Essa constatação, de acordo com Thompson (2009), indica que as empresas, de forma geral, devem ser especialistas em:

a) Ambientes competitivos.
b) Ambientes de negociação.
c) Ambientes de pesquisas.
d) Ambientes de desenvolvimento de novos produtos.
e) Ambientes de pesquisas e desenvolvimento de novos produtos.

Questão 09

De acordo com Thompson (2009), negociação é um processo:

a) Interpessoal de tomada de decisão.
b) Pessoal de tomada de decisão.
c) Conjunto de tomada de decisão.
d) De concessão de tomada de decisão.
e) Unilateral de tomada de decisão.

Questão 10

De acordo com a aula, vimos na perspectiva de Ferreira (2008) as alterações sociais de uma forma geral ocorrida entre as famílias, na política e nos negócios, e surgidas por essa nova realidade, fizeram com que as pessoas mudassem os seus comportamentos em tomadas de decisões. O que chamamos de empresas piramidais foram achatadas e consequentemente os níveis hierárquicos também foram reduzidos em seus limites. Assim, surge a tomada horizontal de decisões, isto é:

a) A negociação.
b) A gerencial.
c) A especialização.
d) A negociação e a gerencial.
e) A especialização e a gerencial.

Aula 2: Ética e demais Premissas em Negociações

Introdução

Nesta aula apresentaremos o entendimento do que vem a ser a ética em negociação. Algumas regras definem o que é ético em negociações, mas, com muita frequência, alguns negociadores acabam se deparando com certas situações onde os limites da ética não são muito claros.

Nesta perspectiva, verificaremos qual a importancia da ética para os negociadores quanto a construirem padrõoes éticos aceitos de comportamento nas negociações. De acordo com Robinson, Lewicki e Donahue (2000), as pessoas avaliam táticas em um *continuum* que vai do "eticamente adequado" ao "eticamente inadequado" quando decidem se devem ou não usar determinadas táticas.

Por fim, apresentaremos as questões da ética em negociação para gerar credibilidade e resultados. Um compromisso com a ética pode, em certo momento, trazer beneficios imediatos, mas isso precisa ser compreendido na perspectiva de custo da reputação e credibilidade da pessoa, no longo prazo.

Objetivos:

1. Entender os conceitos fundamentais de ética e demais premissas em negociações;
2. Compreender a importância da ética para os negociadores e os conceitos de credibilidade, ética e resultado na negociação.

Conteúdo

O que é ética em negociação

De acordo com LEWICKI (2002), "*ética* são padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado em uma situação em particular, ou um processo para fixar padrões". É bom entender nesta afirmação que tais padrões diferem de *moral,* que também na perspectiva do autor "são convicções individuais e pessoais sobre o que é certo e errado. A ética procede de filosofias em particular, as quais pretendem (a) definir a natureza do mundo no qual vivemos e (b) prescrever regras para vivermos juntos".

Não há limites para a liberdade. Ou melhor, o limite da liberdade consiste em não ter limites. O homem constrói seu ser pessoal e seu destino. A liberdade, filosoficamente falando, não tem fronteiras, como não as tem o homem em sua procura da perfeição. O que há de ter limites é a atuação do homem na sociedade, emergindo normas que restringem sua ação, para que esta possa viabilizar outros projetos pessoais e toda a vida comunitária (ANDRADE, 2004, p. 55).

Considerando a negociação e tomada de decisão como uma situação onde estão em jogo possíveis recursos escassos ou a busca pelo lucro, as partes podem estar dispostas a se valerem de atitudes consideradas antiéticas, dependendo do ponto de vista de quem analisa. Os comportamentos considerados antiéticos durante uma negociação podem ser:

- Mentir sobre os benefícios que o objeto oferece;
- Ocultar informações;
- Fazer concessões que não serão cumpridas;
- Ameaçar abandonar a negociação quando não se pretende fazê-lo;

- Agredir a outra parte com o objetivo de desestabilizá-la emocionalmente.

Em geral as pessoas podem apresentar diferentes tipos de comportamento durante o processo de negociação, sendo que podem ser conflitantes, levando-se em conta o caráter ético, legal e moral como conhecemos. Lewicki (2002) propõe uma matriz de análise dos comportamentos éticos e legais, na qual temos quatro possibilidades básicas:

- Comportamentos que não sejam nem éticos e nem legais;
- Comportamentos que sejam éticos, porém não legais;
- Comportamentos considerados legais que, porém, não são éticos;
- Comportamentos legais e éticos segundo os padrões de grupo.

	Ético	Não ético
Legal	ético/legal	não ético/legal
Ilegal	ético/ilegal	não ético/ilegal

Considerando a matriz de análise dos comportamentos, pode-se verificar que existem diferentes combinações praticadas durante um processo de negociação e tais combinações podem, em muitos casos, estar dentro das leis jurídicas de um país, entretanto, não serem aprovadas sob o crivo da ética ou da moralidade individualmente. Um ladrão, ao efetivar o roubo, está praticando um comportamento ilegal, antiético e imoral. Por outro lado, existem comportamentos que estão dentro de determinada legalidade, entretanto, podem ser considerados imorais ou antiéticos, por exemplo, um político, ao ser investigado sob suspeita de conduta ilegal e com o risco de

cassação do mandato, pode simplesmente renunciar ao cargo para o qual foi eleito sem que haja a princípio nenhuma penalização sobre esse comportamento que podemos considerar legal, mas imoral e antiético.

Em uma negociação os interlocutores podem se sentir motivados a praticar determinados comportamentos que estão à margem da ética, entretanto, caso o negociador tenha esta conduta como uma prática constante em suas negociações, é provável que as outras partes envolvidas neste processo descubram o caráter antiético do negociador, colocando-o em descrédito em possíveis negociações futuras. Contudo, em negociações recorrentes a conduta dentro dos padrões considerados éticos se torna uma grande aliada na construção de uma relação de confiança, que facilita a negociação e a solução de possíveis conflitos advindos desse processo.

Como o processo de negociação envolve a possibilidade de concessões que nem sempre serão utilizadas, como no caso da outra parte aceitar o acordo sem exigi-las, é importante que o negociador tenha capacidade de demonstrar transparência a fim de gerar credibilidade, mesmo que nem todas as informações sejam expostas.

Para sustentar o relacionamento de barganha, cada parte tem que selecionar um caminho mediano entre os extremos de franqueza total e embuste do outro. Cada um deve poder convencer o outro de sua integridade, ao mesmo tempo em que não arrisca sua posição de barganha (LEWICKI, 2002, p. 209).

Durante uma negociação os interlocutores possuem níveis diferentes de barganha, e estes níveis, caso sejam expostos diretamente na negociação, podem levá-los a apresentar sempre o seu nível máximo de concessões, portanto é importante que os níveis de transparência total e informações ocultas sejam observados para que não haja comprometimento da imagem de retidão do negociador e por outro lado não comprometam os ganhos advindos com o acordo alcançado com níveis menores de concessão.

Qual a importância da ética para os negociadores?

"Ética é o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de classificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto" (DICIONÁRIO AURÉLIO).

Nos tempos atuais a questão da ética tornou-se "artigo de luxo". Muitos falam, mas poucos praticam. Os negociadores devem se preocupar com o comportamento ético em uma negociação e saber que, como tudo mais, nem sempre vemos nossas ações da forma como os outros as veem.

Na verdade, percebemos que agir eticamente nas negociações com certeza irá trazer diversas vantagens. A maior delas tem a ver consigo mesmo, que agindo com correção e exigindo respeito torna-se conhecido como um negociador confiável, de respeito, com o qual se pode travar os mais duros embates na certeza de lisura e resultados concretos.

Credibilidade, ética e resultado

De acordo com URY (2005), tem-se "observado que homens e mulheres de enorme sucesso se preocupam com a sua reputação e credibilidade, pois se pessoas não puderem contar com o que esses líderes dizem, certamente elas ou eles terão por pouco tempo o respeito daqueles com quem negociam. Um compromisso com a ética pode, em certo momento, trazer benefícios

imediatos, mas isso precisa ser visto na perspectiva de custo da reputação e credibilidade do indivíduo, no longo prazo".

Pelo exposto nesta aula, você certamente irá concluir que ao passar a impressão, imagem de pessoa firme, honesta e cumpridora das regras existentes no seguimento onde está atuando, valerá a pena. O outro lado irá perceber claramente sua intenção e com certeza aumentará gradativamente a confiança e melhorará o relacionamento, principalmente quando se tratar de negociações.

Atividade proposta

Faça o teste: Você é um negociador focado no sucesso?

Para a pontuação, siga a orientação abaixo:
- Dê grau 3 se a resposta se aplica a você frequentemente.
- Grau 2, se às vezes se aplica.
- E grau 1 se raramente se aplica.

QUESTIONÁRIO				
		3	2	1
01	Você prepara todas as suas negociações levando em conta todas as etapas do processo de negociação?			
02	Quando prepara a negociação, você o faz levando em consideração a sua ótica e a do outro negociador?			
03	Você identifica os interesses comuns, complementares e conflitantes?			
04	Na preparação, você identifica todos os pontos a serem negociados e define as margens de negociação para cada um deles?			
05	Você tem expectativas positivas e estabelece objetivos desafiadores ao definir as margens de negociação?			
06	Você busca, de forma consistente, perseverante e com flexibilidade os seus objetivos desejáveis?			
07	Consegue conviver e superar as situações de ambiguidade, tensão e estresse?			
08	Quando estabelece as margens de negociação e negocia, leva em consideração a MADI – Melhor Alternativa Disponível no caso de um Impasse, sua e do outro lado?			
09	Identifica os possíveis temores do outro negociador, sobretudo em relação às pessoas importantes para ele?			
10	Você negocia levando em conta o estilo comportamental do outro negociador?			
11	Você analisa e faz o balanço da situação de poder (capacidade de influenciar) sua e da outra parte?			
12	Quando negocia, você leva em consideração os tempos limites de cada lado, isto é, os prazos em que as partes tem que, necessariamente, fechar a negociação?			
13	Procura encontrar alternativas que atendam aos interesses das partes?			
14	Você considera a negociação como um processo segue as etapas deste processo?			
15	Separa as pessoas dos problemas, isto é, ataca os problemas e não as pessoas?			
16	Procura criar um clima positivo e gerar confiança?			
17	No encontro com o outro lado, você testa os pressupostos adotados na preparação, entre eles, necessidades, expectativas, interesses e valores?			
18	Na negociação, procura primeiro compreender a situação pela ótica do outro e só então se fazer entender, isto é, apresentar a sua posição e justificativas?			
19	Prepara as perguntas e outras formas de obter informação, tendo em vista o que pretende saber, o como conseguir as informações, bem como a utilização da informação obtida?			

20	Procura identificar as táticas de informação, tempo e poder utilizadas pelo outro negociador?			
21	Negocia considerando que mais importante do que aquilo que se faz é a resposta que se obtém pelo que se faz, ou seja, está atento às respostas que recebe da outra parte?			
22	Faz a apresentação das suas ideias e propostas em termos de soluções e benefícios para a outra parte?			
23	Considera que as dificuldades e problemas surgidos na negociação podem ser oportunidades e não ameaças?			
24	Planeja o como e quando fazer concessões?			
25	Antes de buscar uma saída para as situações de impasse, procura identificar as suas causas?			
26	Considera a possibilidade de que o desfecho da negociação atenda aos interesses das partes?			
27	Procura identificar todas as consequências positivas e negativas do acordo a que chegou?			
28	Você cumpre o que promete?			
29	Leva em consideração que a negociação só acaba quando o acordo foi cumprido e não quando foi firmado?			
30	Após cada negociação, identifica os pontos positivos e negativos na condução da negociação e procura aprender com seus acertos e erros?			
TOTAL DE CADA COLUNA				
TOTAL GERAL				

Fonte: Disponível em: <http://jawanderley.pro.br/?p=1223>. Acesso em: 26 fev. 2014.

Referências

BURBRIDGE, R. Marc *et al*. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo. Atlas, 2008.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

URY, William. *Supere o não*: negociando com pessoas difíceis. 3. ed.. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

WANDERLEY, Augusto, J. **Negociação total**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

Exercícios de fixação

Questão 1

Qual o entendimento de ética de acordo com LEWICKI (2002)?

a) Ética são padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado em uma situação em particular, ou um processo para fixar padrões.
b) Ética são padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo em uma situação em particular, ou um processo para fixar padrões.
c) Ética são padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é errado em uma situação em particular, ou um processo para fixar padrões.
d) Ética são padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado em várias situações.
e) Ética são padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado ou em um processo para fixar padrões.

Questão 2

Em geral as pessoas podem apresentar diferentes tipos de comportamento durante o processo de negociação, sendo que estes podem ser conflitantes levando-se em conta o caráter ético, legal e moral como conhecemos. Lewicki (2002) propõem uma matriz de análise dos comportamentos éticos e legais, na qual temos possibilidades básicas. Identifique abaixo quais são:

a) Comportamentos que não sejam nem éticos e nem legais; Comportamentos que sejam éticos, porém não legais; Comportamentos considerados legais que, porém, não são éticos; e Ccomportamentos legais e éticos segundo os padrões de grupo.
b) Comportamentos que sejam éticos, porém não legais; Comportamentos considerados legais que, porém, não são éticos; e Comportamentos legais e éticos segundo os padrões de grupo.
c) Comportamentos que não sejam nem éticos e nem legais; Comportamentos considerados legais que, porém, não são éticos e Comportamentos legais e éticos segundo os padrões de grupo.
d) Comportamentos que não sejam apenas éticos; Comportamentos que sejam éticos e legais; Comportamentos considerados legais que, porém, não são éticos e Comportamentos legais e éticos segundo os padrões de grupo.
e) Comportamentos que não sejam nem éticos e nem legais; Comportamentos que sejam éticos, porém não legais; Comportamentos considerados legais que, porém, não são éticos.

Questão 3

De acordo com URY (2005) tem-se:

a) "observado que homens e mulheres de enorme sucesso se preocupam com a sua reputação e credibilidade, pois se pessoas não puderem contar com o que esses líderes dizem, certamente elas ou eles terão por pouco tempo o respeito daqueles com quem negociam. Um compromisso com a ética pode, em certo momento, trazer benefícios imediatos, mas isso precisa ser visto na perspectiva de custo da reputação e credibilidade do indivíduo, no longo prazo".

b) "observado que apenas os homens de enorme sucesso se preocupam com a sua reputação e credibilidade, pois se pessoas não puderem contar com o que esses líderes dizem, certamente eles terão por pouco tempo o respeito daqueles com quem negociam. Um compromisso com a ética pode, em certo momento, trazer benefícios imediatos, mas isso precisa ser visto na perspectiva de custo da reputação e credibilidade do indivíduo, no longo prazo".

c) "observado que apenas as mulheres de enorme sucesso se preocupam com a sua reputação e credibilidade, pois se pessoas não puderem contar com o que esses líderes dizem, certamente elas terão por pouco tempo o respeito daqueles com quem negociam".

d) "observado que homens e mulheres de enorme sucesso não se preocupam tanto com a sua reputação e credibilidade, pois se não puderem contar com o que esses líderes dizem, certamente elas ou eles terão por pouco tempo o respeito daqueles com quem negociam. Um compromisso com a ética pode, em certo momento, trazer benefícios imediatos, mas isso precisa ser visto na perspectiva de custo da reputação e credibilidade do indivíduo, no longo prazo".

e) "observado que apenas homens de enorme sucesso se preocupam com a sua reputação e credibilidade, pois se pessoas puderem contar com o que esses líderes dizem, certamente eles terão por pouco tempo o respeito daqueles com quem negociam. Um compromisso com a

ética pode, em certo momento, não trazer benefícios imediatos, mas isso precisa ser visto na perspectiva de custo da reputação e credibilidade do indivíduo, no longo prazo".

Questão 4

Para sustentar o relacionamento de barganha, (LEWICKI, 2002, p. 209) afirma que:

a) Cada parte tem que selecionar um caminho mediano entre os extremos de franqueza total e embuste do outro. Cada um deve poder convencer o outro de sua integridade, ao mesmo tempo em que não arrisca sua posição de barganha.
b) Cada parte tem que selecionar um caminho qualquer entre os extremos de franqueza total e embuste do outro. Cada um deve poder convencer o outro de sua integridade, ao mesmo tempo em que não arrisca sua posição de barganha.
c) Cada parte tem que selecionar um caminho mediano entre os extremos de franqueza total e embuste do outro. Isso não implica em ser autêntico.
d) Cada parte pode selecionar mais de um caminho como opção entre os extremos de franqueza total e embuste do outro. Cada um deve poder convencer o outro de sua integridade, ao mesmo tempo em que não arrisca sua posição de barganha.
e) Cada parte pode selecionar mais de um caminho entre os extremos de franqueza total e embuste do outro. Cada um não necessariamente pode convencer o outro de sua integridade, ao mesmo tempo em que arrisca sua posição de barganha.

Questão 5

As pessoas avaliam táticas em um *continuum* que vai do 'eticamente adequado' ao 'eticamente inadequado' quando decidem se devem ou não usar determinadas táticas. Quem afirma?

a) Lewicki (2002).
b) Robinson, Lewicki e Donahue (2000).
c) Andrade (2004).
d) Burbridge (2007).
e) Ury (2005).

Questão 06

Algumas regras definem o que é ético em negociações mas, com muita frequência alguns negociadores acabam se deparando com certas situações onde os limites da ética não são muito claros. A ética procede de filosofias em particular as quais pretendem:

a) Definir a natureza do mundo no qual vivemos e prescrever regras para vivermos juntos.
b) Definir a natureza do mundo no qual vivemos.
c) Prescrever regras para vivermos juntos.
d) Medir as tensões em negociaçoes.
e) Prescrever a natureza do mundo no qual vivemos e descrever regras para vivermos juntos.

Questão 07

Considerando a negociação e tomada de decisão como uma situação onde estão em jogo possíveis recursos escassos ou a busca pelo lucro, as partes podem estar dispostas a se valerem de atitudes consideradas antiéticas, dependendo do ponto de vista de quem analisa. De acordo com a aula apresentada marque a opção que melhor responde os comportamentos considerados antiéticos durante uma negociação:

a) Mentir sobre os benefícios que o objeto oferece, ocultar informações, fazer concessões que não serão cumpridas, ameaçar abandonar a negociação quando não se pretende fazê-lo e agredir a outra parte com o objetivo de desestabilizá-la emocionalmente.
b) Mentir sobre os benefícios que o objeto oferece, ocultar informações e fazer concessões que não serão cumpridas.
c) Ameaçar abandonar a negociação quando não se pretende fazê-lo e agredir a outra parte com o objetivo de desestabilizá-la emocionalmente.
d) Mentir sobre os benefícios que o objeto oferece e ocultar informações.
e) Mentir sobre os benefícios que o objeto oferece, apresentar todas as informações, fazer concessões que não serão cumpridas, ameaçar abandonar a negociação quando não se pretende fazê-lo e agredir a outra parte com o objetivo de desestabilizá-la emocionalmente.

Questão 08

De acordo com a aula apresenta segundo Lewicki (2002), para sustentar o relacionamento de barganha, cada parte tem:

a) Que selecionar um caminho mediano entre os extremos de franqueza total e embuste do outro. Cada um deve poder convencer o outro de sua integridade, ao mesmo tempo em que não arrisca sua posição de barganha.
b) Que selecionar um caminho mediano de franqueza total e embuste do outro.
c) Que selecionar um caminho mediano extremo de franqueza parcial e embuste do outro. Cada um deve poder convencer o outro de sua integridade, ao mesmo tempo em que não arrisca sua posição de barganha.
d) Que convencer o outro de sua integridade, ao mesmo tempo em que arrisca sua posição de barganha.
e) Que selecionar caminhos medianos entre os extremos de franqueza total e embuste do outro. Cada um deve poder convencer o outro de sua integridade, ao mesmo tempo em que não arrisca sua posição de barganha.

Questão 09

Como o processo de negociação envolve a possibilidade de concessões que nem sempre serão utilizadas, como no caso da outra parte aceitar o acordo sem exigi-las, é importante que o negociador:

a) Tenha capacidade de demonstrar transparência a fim de gerar credibilidade, mesmo que nem todas as informações sejam expostas.
b) Tenha capacidade de demonstrar transparência a fim de gerar credibilidade para que todas as informações sejam expostas.
c) Tenha apenas o cuidado de registrar tudo por escrito.
d) Fique atento as informações que não foram apresentadas para não registrá-las.
e) Procure gerar credibilidade custe o que custar em qualquer circunstância.

Questão 10

De acordo com a aula apresentada, em negociações recorrentes, a conduta dentro dos padrões considerados éticos:

a) Se torna uma grande aliada na construção de uma relação de confiança, que facilita a negociação e a solução de possíveis conflitos advindos desse processo.
b) Se torna uma aliada mediana na construção de uma relação de confiança, que nem sempre facilita a negociação e a solução de possíveis conflitos advindos desse processo.
c) Se torna uma grande aliada na construção de uma relação de confiança, que nem sempre facilita a negociação e a solução de possíveis conflitos advindos desse processo.
d) Se torna aliada duvidável na construção de uma relação de confiança, pois nem sempre facilita a negociação e a solução de possíveis conflitos advindos desse processo.
e) Se torna uma aliada que quase sempre gera conflitos na tentativa da construção de uma relação de confiança, que facilitaria a negociação e a solução de possíveis conflitos advindos desse processo.

Aula 03: Causas e Consequências do Conflito

Introdução

Nesta aula apresentaremos uma breve introdução quanto ao tema "causas e consequências do conflito". Conflitos são naturais, e, em muitos casos necessários. Alguns autores dizem que os conflitos são o motor que impulsiona as mudanças. Mas percebemos, por vezes, que muitos conflitos são desnecessários e acabam trazendo certos prejuízos irreversíveis dependendo da sua intensidade na situação.

Nesta perspectiva abordaremos a questão dos gestores e seus conflitos, onde quando bem administrados poderão ajudá-lo a aumentar a lucratividade do seu negócio ou mesmo no desempenho de suas funções.

Por fim, apresentaremos as questões que envolvem a gerência de conflitos, seus aspectos, suas carcaterísticas e ainda algumas dicas para melhorar a eficiência da gerência em conflitos que poderão auxiliar na formação de bons negociadores.

Objetivos:

1. Entender as causas e consequências do conflito;
2. Apresentar as questões que envolvem os gestores e a gerência de conflitos.

Conteúdo

Causas e Consequências do Conflito

Conflitos são naturais, e, em muitos casos, necessários. Alguns autores dizem que os conflitos são o motor que impulsiona as mudanças. Mas percebemos, por vezes, que muitos conflitos são desnecessários e acabam trazendo certos prejuízos irreversíveis dependendo de sua intensidade na causa. Os conflitos existem desde o início da humanidade e quase sempre trazem à tona novas perspectivas, ideias, pontos de observação que poderão tornar-se necessários e até mesmo positivos quando encontram pontos comuns, objetivos definidos e claros nos entendimentos.

Portanto, os conflitos necessariamente não são negativos totalmente. A questão é saber como lidar com eles. Ou seja, a maneira pelo qual iremos enfrentá-los é que fará a diferença para se encontrar uma solução adequada para todas as partes envolvidas.

SILVA (2008), em seu artigo, destaca o que denomina de potenciais de efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- São bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;

- Ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver ganhador diferente (independentemente das percepções anteriores);

- Propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar em um conflito específico, mas também de garantir mais poder.

Para se resolver os conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns "saberes" e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os passos a seguir são considerados importantes para o sucesso da administração de conflitos dentro da organização:

- Criar uma atmosfera afetiva;
- Esclarecer as percepções;
- Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- Construir um poder positivo e compartilhado;
- Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- Gerar opções de ganhos mútuos;
- Desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Os gestores e seus conflitos

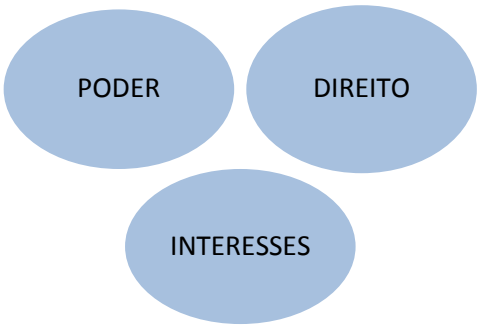
BURBRIDGE (2007) retrata em seu livro: *Uma conversa entre amigos*: "Não foi o que ele falou, foi o jeito como ele falou. Não aguento mais! Ele é falso, e aquela cara de anjo pode enganar os outros, mas não a mim, não mais! Chega! Eu tentei, eu realmente tentei fazer as coisas da maneira certa. Por que eles fizeram isso comigo? Não é justo! Bom, eu sei qual é o jogo dele e agora eles vão ver do que eu sou capaz, custe o que custar!".

Muito bem, alguém falou algo que atingiu em cheio outra pessoa, conforme evidenciamos no diálogo acima, provavelmente sem perceber o impacto e as consequências. Talvez você tenha presenciado uma cena como essa e podemos imaginar as consequências desastrosas que poderão ocasionar em um ambiente de trabalho ou até mesmo com amigos e ou na família.

Na realidade, a maioria dos gestores enfrentam conflitos diariamente. Talvez alguns desse tipo, ou com mais ou menos intensidade. Por outra ótica, os conflitos não são totalmente negativos nem ruins. Alguns são necessários e trazem resultados positivos para todos. O caso relatado acima é típico de conflito interno de empresa e posso afirmar que a origem foi o conflito entre pessoas. Este tipo é mais complexo, pois envolve pessoas que supostamente estariam do mesmo lado da mesa e podem existir muitos motivos ocultos. Já o conflito externo, em geral, conforme BURBRIDGE (2007), é mais facilmente identificado e tem o custo mais fácil de ser medido.

Neste caso o conflito poderá ocorrer com pessoas de outro ambiente que não seja o da empresa. Mas uma situação não muda: pessoas estarão envolvidas. E onde estão pessoas, há emoção. Assim, percebemos que para gerenciar conflitos será preciso também gerenciar pessoas e nós mesmos. "Não se gerenciam emoções! Elas vêm de qualquer jeito, seja na forma de paixão, raiva, medo ou alegria. O que se pode gerenciar são as respostas e as ações geradas pelas emoções". É preciso entender o básico dos fundamentos do comportamento humano.

Geralmente há três maneiras básicas com as quais as pessoas lidam com conflitos:



Ou uma combinação dos três, quase ao mesmo tempo, muitos gestores a fazem.

BURBRIDGE (2007) cita um exemplo para ilustrar a figura. "Esta decisão é minha e estou seguindo as políticas da empresa, mas eu gostaria de entender por que eles estão propondo fazer as coisas dessa forma". Na mesma frase, é citada a autoridade (poder) para tomar a decisão, fundamentada em normas da empresa (direito), e está expresso o desejo de entender o outro (interesses). Como podemos verificar, o negociador começa enfatizando interesses comuns ou até diferentes para minimizar a necessidade de focar os interesses opostos. Caso não aconteça a solução, o negociador poderá usar do poder, respaldando-se nas outras alternativas. Se ainda não resultar no que pretende, parte para o uso do direito, por exemplo, uma ação judicial (conflito externo) ou apelação para uma autoridade maior na organização (conflito interno). O gestor do conflito tem a opção de usar qualquer uma das três esferas.

Não existem abordagens corretas ou incorretas. O importante é quem está na gestão observar através de uma visão ampla e sistêmica o problema, qual o seu objetivo, o problema, para identificar qual a melhor opção e decisão a tomar.

O uso do diálogo e negociação quase sempre são as melhores ações em resolução de conflitos. Podendo até mesmo identificar e abrir novas

oportunidades, melhorar relacionamentos, entre outros. Mas quando o diálogo não for o suficiente entra a esfera do direito, conforme mostrado anteriormente, o poder tem uma tendência de ser fácil, pois existe, mas pode sair caro quando não aplicado adequadamente, como por exemplo, na perda de uma pessoa importante, de negócios, oportunidades etc. Há momentos em que é inevitável.

Como já foi dito, o conflito é natural e em alguns casos necessário. Também até mesmo a única opção para não haver prejuízos futuros maiores buscando mudanças numa determinada situação. Os conflitos mal gerenciados é que são os maiores causadores de prejuízos desnecessários em quase todos os ambientes de conflito. Às vezes temos os conflitos produtivos, que são aqueles que promovem mudanças positivas praticamente para todos envolvidos. E temos os conflitos não produtivos (ou contraprodutivos), também chamados, às vezes, de disfuncionais que são aqueles que destroem valor, impedem colaboração e proporcionam prejuízos significantes. Estes se classificam em três categorias, a saber:

1. Conflitos formais, cuja resolução normalmente envolve apoio de um profissional: envolve negociações estratégicas, litígio, arbitragem ou mediação empresarial.

2. Conflitos informais, que normalmente podem ser resolvidos pelo gestor: mas necessitam de atenção e cuidado do gestor. Podem ser usadas ferramentas de apoio como, por exemplo, desde políticas de empresa até o uso de *coaching* e capacitação de equipe em diálogo e mediação.

3. Conflitos que não precisam ser gerenciados: geralmente são os conflitos do dia a dia, que se ajustam sozinhos e não são relevantes para o gestor. Por exemplo, um conflito entre pessoas que não influenciam os interesses da empresa ou os conflitos do dia a dia de

pouco impacto, podendo ser resolvido pelas próprias pessoas envolvidas.

Na maioria das vezes o conflito está na categoria (3), o que é irrelevante. Mas deve-se observar se ele não é constante, pois poderá ocasionar tensões que não percebemos (ocultas) que em um determinado momento poderá explodir. É importante a cultura do *feedback* pelo gestor para amenizar, identificar e corrigir possíveis falhas de comunicação que poderão ocasionar conflitos. Existe uma série de ferramentas que os gestores poderão lançar mão como: capacitação em diálogo, ouvidoria, *coach*, facilitação de reuniões e políticas da empresa, tais como *open door*. Quando existem conflitos internos podemos usar uma terceira pessoa (neutra), facilitador, para ajudar na identificação, causa, origem do conflito. Para conflitos externos existem mediação judicial, privada, arbitragem, e claro a própria negociação. Finalmente, um terceiro nível seria quando o embate vai além do embate interno e torna-se uma disputa pelo poder. O aconselhável é usar a figura de uma terceira pessoa (neutra) para ajudar as partes a enxergarem as consequências de suas ações, buscando a reflexão e o bom senso para que não passem dos limites da racionalidade.

Sabemos que nem todo conflito é igual e por isso é importante que o gestor tenha conhecimento da funcionalidade de todas as ferramentas para que possa adequar a melhor em cada conflito se necessário. Vejamos algumas:

CONFLITO
Poder
Litígio
Arbitragem
Ouvidoria
Conciliação
Coaching
Comitês
Facilitação
Mediação
Mediação
Negociação

A gerência de conflitos

Carmem (2008), em seu artigo, destaca que "é preciso conhecer a natureza dos conflitos (interpessoais e intergrupais), para saber como intervir neles. Eles resultam de posições de desacordos e afetam a normalidade das pessoas e das organizações. Os conflitos interpessoais se originam das diferenças de opiniões, diferenças de orientação, lutas internas pelo poder e pelo fator da competitividade entre os envolvidos no ambiente".

Ainda ressalta que "o gerente de pessoas precisa possuir a habilidade de conduzir o grupo para negociações com base em valores, para isso, é importante:

- Separar as pessoas dos problemas;
- Concentrar-se nos interesses, não nas posições;
- Inventar opções de ganhos mútuos;

- Insistir em critérios objetivos;

- Buscar valores comuns".

Algumas dicas que podem auxiliar na formação de bons negociadores:

1. Conheça bem os seus pontos fortes e fracos e também os do grupo ou indivíduo com quem se vai negociar;
2. Planeje todos os detalhes da negociação (necessidades, objetivos, limites, táticas etc.);
3. Saiba ouvir, entender e gravar (não basta escutar);
4. Não subestimar o oponente;
5. Não se subestimar;
6. Não ser radical;
7. Permitir que ambos os lados levem vantagens na negociação (não ser egoísta);
8. Contar até dez antes de dizer sim ou não;
9. Ter sempre em mente o lance seguinte, no mínimo;
10. Deixe sempre uma saída honrosa para o oponente.

Fonte: <http://www.genesisedu.com.br>.

Atividade proposta

Teste: Qual o seu poder de realização?

Uma autoavaliação é algo extremamente útil em qualquer processo de desenvolvimento pessoal. Entretanto, para que você possa fazer uma autoavaliação que lhe traga benefícios, é preciso que suas respostas reflitam seus comportamentos efetivos e não aquilo que você acha que faz ou gostaria de fazer.

Por isso, se você puder contar com a colaboração de uma ou mais pessoas que o conheçam bem, ou melhor ainda, que negociem com você, suas respostas serão, provavelmente, mais precisas e os benefícios muito maiores. Assim, dê uma cópia do questionário abaixo para essas pessoas, enquanto você, paralelamente, o responde.

Depois se reúna com elas para tirar dúvidas, verificar divergências e procurar chegar a um acordo.

Dê grau 5 se o seu comportamento está sempre de acordo com a proposição;
Grau 4 se frequentemente;
Grau 3 se às vezes se aplica a você;
Grau 2 se raramente se aplica;
Grau 1 se nunca se aplica.

QUESTIONÁRIO						
		5	4	3	2	1
01	Formula objetivos desafiantes que permitem a sua realização profissional e pessoal, bem como o seu aperfeiçoamento contínuo					
02	Consegue manter o foco nos seus objetivos mais relevantes					
03	Sabe o que fazer para obter resultados					
04	Caso sua ação não leve aos resultados que você esperava, consegue efetuar correções sem se punir ou inventar culpados					
05	Dispõe de várias estratégias para enfrentar conflitos considerando os interesses de todas as partes envolvidas					
06	Identifica várias formas e alternativas de alcançar seus objetivos sabendo escolher as mais apropriadas					
07	Sabe enfrentar ou conviver emocionalmente com as situações de ambiguidades, incerteza, insegurança e risco (ou seja, situações que estão fora da sua zona de conforto)					
08	Voltado para oportunidades e não para ameaças. Consegue ver e aproveitar as oportunidades existentes nas diversas situações					
09	Procura identificar e eliciar, para cada situação e ambiente, estados mentais e emocionais apropriados para decidir e agir com a máxima efetividade					
10	Aprende com o sucesso e os erros próprios e dos outros					

11	Tem e procura cultivar relacionamentos de qualidade					
12	É capaz de agir com energia, paciência, persistência e determinação					
13	Sabe o momento e a forma de ser firme, de mudar ou de conceder nos seus objetivos, decisões e ações					
14	É consciente do grau de influência das emoções nas suas decisões e ações					
15	Cultiva crenças fortalecedoras que possibilitam a utilização de todos os seus recursos para a qualidade e efetividade de suas decisões e ações					
TOTAL DE CADA COLUNA						
TOTAL GERAL						

Fonte: <http://jawanderley.pro.br/?p=1192>.cessado em 26 fev. 2014.

Referências

BURBRIDGE, R. Marc *et al*. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo. Atlas, 2008.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

URY, William. *Supere o não*: negociando com pessoas difíceis. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

WANDERLEY, Augusto, J. **Negociação total**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

Exercicios de fixação

Questão 1

Geralmente existe (m) maneira (s) básica (s) com a (s) qual (ais) a (s) pessoa (s) lida (m) com conflito (s). Identifique pelas opções abaixo:

a) Poder, direito e interesses.
b) Apenas poder.
c) Apenas direito.
d) Apenas interesses.
e) Poder e direito.

Questão 2

Um bom negociador começa enfatizando:

a) Interesses comuns ou até diferentes para minimizar a necessidade de focar os interesses opostos.
b) Apenas interesses comuns para minimizar a necessidade de focar os interesses opostos.
c) Interesses comuns ou até diferentes para maximizar a necessidade de focar os interesses iguais.
d) Apenas interesses comuns para maximizar a necessidade de focar os interesses opostos.
e) Interesses comuns e diferentes para minimizar a necessidade de focar os interesses de uma forma geral.

Questão 3

Marque a melhor opção que ilustra o que um gestor deve observar numa negociação.

a) Uma visão ampla e sistêmica do problema, qual o seu objetivo, o problema, para identificar qual a melhor opção e decisão a tomar.
b) O problema, para identificar qual a melhor opção e decisão a tomar.
c) Uma visão ampla e sistêmica do problema para identificar qual a melhor opção e decisão a tomar.
d) Uma visão ampla do problema e a melhor opção e decisão a tomar.
e) Qual o seu objetivo, o problema, para identificar qual a melhor opção e decisão a tomar.

Questão 4

Às vezes temos os conflitos produtivos que são aqueles que promovem mudanças positivas praticamente para todos envolvidos. E temos os conflitos não produtivos (ou contraprodutivos) também chamados, às vezes, de _____.

a) Disfuncionais.
b) Funcionais.
c) Tradicionais.
d) Externos.
e) Internos.

Questão 5

Os conflitos não produtivos (ou contraprodutivos) são aqueles que destroem valor, impedem colaboração e proporcionam prejuízos significantes. Estes classificam-se em:

a) Conflitos formais, conflitos informais e conflitos que não precisam ser gerenciados.
b) Conflitos formais e conflitos informais.
c) Conflitos internos e conflitos externos.
d) Conflitos formais e conflitos que não precisam ser gerenciados.
e) Conflitos informais e conflitos que não precisam ser gerenciados.

Questão 06

A maioria dos gestores enfrentam conflitos diariamente. Talvez alguns com mais intensidade ou menos intensidade. Portanto, é preciso entender o básico dos fundamentos do comportamento humano. Geralmente, há quantas maneiras básicas com as quais as pessoas lidam com conflitos?

a) 3
b) 4
c) 2
d) 5
e) 6

Questão 07

Às vezes temos os conflitos mal gerenciados que são os maiores causadores de prejuízos desnecessários em quase todos os ambientes de conflito. Também, às vezes, temos os conflitos produtivos, que são:

a) Aqueles que promovem mudanças positivas praticamente para todos envolvidos.
b) Os conflitos formais, cuja resolução normalmente envolve apoio de um profissional.
c) Os conflitos informais, que normalmente podem ser resolvidos pelo gestor.
d) Os conflitos que não precisam ser gerenciados.
e) Os conflitos temporários.

Questão 08

Silva (2008), em seu artigo, destaca o que denomina de potenciais de efeitos benéficos dos conflitos. Identifique, dentre as opções apresentadas, a que melhor representa esses efeitos benéficos dos conflitos.

a) São bons elementos de socialização, ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar em um conflito específico, mas também de garantir mais poder.
b) Ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar em um conflito específico, mas também de garantir mais poder.
c) São bons elementos de socialização, ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar Em um conflito específico, mas também de garantir menos poder.
d) São bons elementos de socialização, propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar em um conflito específico, mas também de garantir mais poder.
e) São bons elementos de socialização e ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização.

Questão 09

Burbridge (2007) retrata em seu livro: *Uma conversa entre amigos*: "Não foi o que ele falou, foi o jeito como ele falou. Não aguento mais! Ele é falso, e aquela cara de anjo pode enganar os outros, mas não a mim, não mais! Chega! Eu tentei, eu realmente tentei fazer as coisas da maneira certa. Por que eles fizeram isso comigo? Não é justo! Bom, eu sei qual é o jogo dele e agora eles vão ver do que eu sou capaz, custe o que custar! O caso relatado é típico de:

a) Conflito interno de empresa.
b) Conflito externo de empresa.
c) Conflito formal de empresa.
d) Conflito informal de empresa.
e) Conflito de interesse de empresa.

Questão 10

Às vezes temos os conflitos produtivos, que são aqueles que promovem mudanças positivas praticamente para todos os envolvidos. E temos os conflitos não produtivos (ou contraprodutivos), também chamados, às vezes, de disfuncionais que são aqueles que destroem valor, impedem colaboração e proporcionam prejuízos significantes. Estes se classificam em quantas categorias?

a) 3
b) 2
c) 4
d) 6
e) 5

Aula 4: Variáveis Fundamentais da Negociação: Tempo, Informação e Poder

Introdução

Nesta aula apresentaremos a questão do poder, ou seja, a capacidade de fazer com que os acontecimentos sejam realizados e da efetivamente exercer controle sobre a negociação, situações e sobre si próprio, para se obter negociação competitiva e os seus diversos tipos de poder.

Abordaremos também a dimensão da informação na negociação, que basicamente é o ato ou efeito de informar-se acerca de algo ou de alguém e que em muitas negociações as pessoas não se preparam previamente, deixando de obter melhoes resultados.

Por fim apresentaremos uma abordagem quanto ao tempo na negociação que juntamente com a informação e poder são os tres fatores que envolvem as negociações e, se bem trabalhados, com certeza irão proporcionar uma vantagem competitiva nas negociações.

Objetivos:

1. Apresentar as variáveis fundamentais da negociação;
2. Entender a questão do poder, a informação e o tempo na negociação.

Conteúdo

Variáveis fundamentais da negociação: tempo, informação e o poder na negociação

"Seja gentil, mas com um grande porrete nas mãos"- Theodore Roosevelt – presidente americano (1858-1919)

O Big Stick (em português: "Grande Porrete, (#porrete)") foi o slogan usado pelo presidente Theodore Roosevelt para descrever o estilo de diplomacia empregada como corolário da Doutrina Monroe, a qual especificava que os Estados Unidos da América deveriam assumir o papel de polícia internacional no Ocidente. Foi como uma "injeção de economia" nos países da América do Sul (WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre).

Começamos a aula com um fato clássico de poder na historia do mundo que nos remete à questão da negociação competitiva.

Muitas pessoas entendem que negociar de forma competitiva é sinônimo de atrito em todos os casos. Às vezes até pode ocorrer quando não existe equilíbrio, ética e bom senso entre outros na negociação, como já vimos em outras aulas. Basicamente, a atitude de buscar uma negociação competitiva é a questão de buscar extrair o máximo possível de concessões da outra parte, como Mello (2010) registra, utilizando para isso toda a sua capacidade, competência, talento, táticas e poder.

Analisaremos o exemplo que Mello (2010) nos oferece para melhor entendimento: "Pode parecer o contrário, mas você como consumidor e o dono da padaria que lhe vende o pão têm o mesmo objetivo olhando por um dos lados e objetivos opostos olhando pelo outro lado. Os dois não querem que falte pão (objetivo comum), só que você quer o pão a preços baixos e ele quer vender caro para maximizar lucros e poder sobreviver com o negócio (objetivos opostos). Se você o respeita e o permite ter algum lucro, o objetivo

principal (ter pão) é atingido, mas se você o antagoniza, olha só o preço e faz uma campanha no bairro para que ele reduza preços mais do que lhe é possível, isto pode levá-lo a ter prejuízos e desistir do negócio, prejudicando o objetivo principal".

"Negociar de forma competitiva não significa necessariamente antagonismo; é simplesmente uma forma aceita pela sociedade de encontrar o limite do outro negociador. Muito pelo contrário, o antagonismo mascara o objetivo comum e pode colocar tudo a perder" (MELLO, 2010).

Num ambiente de negociação existe o entendimento de alguns negociadores que este ambiente é especial e que lida diretamente com o relacionamento humano. Por ser um ambiente onde há um processo de negociação, as pessoas, de forma geral, admitem encontrar ou mesmo aceitar pequenas mentiras, blefes que também poderão lançar mão, pois em negociação é tão previsível essa situação quanto em uma partida de futebol, quando um jogador derruba o outro em alguns lances estratégicos.

Mello (2010) destaca que "todos os negociadores, mas principalmente os mais cooperativos, devem estar preparados para encontrar negociadores que pensam dessa forma e se precaver, é claro, respeitando seus princípios éticos pessoais".

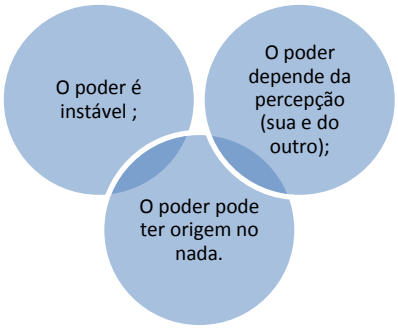
Nesta perspectiva encontramos a questão da habilidade em usar as táticas e de vários tipos de poder, em que, às vezes, alguns lançam mão de práticas não éticas, que é feita por meio de extrações de concessões mútuas. Quem detém poder na negociação geralmente cede menos e consequentemente obtém mais vantagem. Se o poder é a causa da movimentação, naturalmente as concessões serão constantes no processo de negociação.

Entende-se por poder basicamente a capacidade de fazer com que os acontecimentos sejam realizados e de efetivamente exercer controle sobre a

negociação, situações e sobre si próprio .A negociação competitiva é um jogo de forças no qual obtém um maior ganho quem tem mais poder. A negociação competitiva tem como escopo trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e poder para si, minando as do oponente. O poder também forma opinião com as pessoas de uma forma geral e constrói uma visão de força e líder no seguimento. Assim os negociadores entendem obter melhores resultados em negociações por conta dessas características.

Mello (2010) chama atenção quanto ao entendimento de que o poder não é bom ou ruim, moral ou imoral, ético ou antiético. Ele é neutro. A maioria das pessoas enxerga o poder, às vezes, apenas pelo lado negativo. Podemos fazer uma analogia do poder como uma faca que poder ser útil para uma refeição (atender uma necessidade, utilidade) ou para matar alguém (prejudicar, causar dano intencional). Para refletir: o poder nunca é aquele que você realmente possui, mas o que o outro pensa que você tem.

Algumas características do poder são:



Assim, podemos encontrar a percepção do poder em situações cotidianas que às vezes não retratam a realidade, mas que delegamos. Por exemplo, a sensação de poder do, "flanelinha", guardador de carro de rua, que te passa quando você estaciona o carro na rua e quase todo motorista acaba aceitando com medo de represália, mas no seu íntimo acredita que ele não vai olhar o carro. Acontece que este "flanelinha" é pessoa de caráter e

trabalhador honesto de longa data naquela localidade. Entretanto, o seu julgamento inicial foi outro e ele não tem poder nenhum sobre você. Mas como este "flanelinha", como já dissemos, tem um bom caráter e já trabalha na localidade há muito tempo, não deixará nada acontecer com o seu automóvel, mesmo que você não pague nada a ele, porque ele não deseja que sua reputação seja prejudicada junto aos outros motoristas que já lhe conhecem.

Através desta ilustração identificamos dois aspectos importantes sobre o poder. O primeiro é que o "flanelinha" não tinha poder, mas como você não o percebeu desta maneira, para você nesse momento ele tinha poder real na situação. O segundo é que, como ele não tinha poder real, quem deu o poder a ele foi você.

Quanto às origens do poder, identificamos que este pode ser delegado. Por exemplo, o poder que emana de um Presidente da República respaldado por leis que determinam através de votação de maioria ocupar essa função. O presidente de uma empresa, pelos votos dos acionistas etc. Também existe a questão do poder que não foi delegado e sim conquistado, como, por exemplo, de um jogador de futebol genial que através de sua humildade e competência em campo os torcedores o admiram e o respeitam.

Então vejamos:

- você tem poder quando negocia com seu subordinado: poder delegado.

- você tem poder quando é competente no que faz: poder conquistado.

- e o poder do "flanelinha", como classificamos?

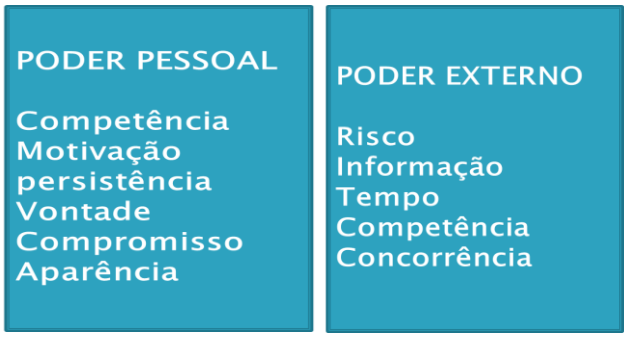
Esse tipo de poder aconteceu pela sua disposição de estar ali. Tem origem no nada: ninguém deu poder a ele para exercer essa função. Não foi autoridade

de trânsito ou outra qualquer que delegou nem certificação especializada para desempenhar a função. De certa forma, o poder foi conquistado, mas qualquer pessoa poderia estar ali, não sendo, necessário habilidades especiais para tomar conta de carros nas ruas.

Reflitamos: qualquer negociador também pode usar poder sem que este tenha uma origem. Percebeu? Se o negociador, por exemplo, blefa e você acredita e dá-lhe concessões, você deu a ele um determinado poder que ele não possui.

Portanto, esteja preparado para não ceder baseado em fontes de poder inexistente.

Quanto aos tipos de poder usaremos mais uma vez MELLO (2010), p. 43, para ilustrar dois tipos de poder: poder pessoal e o poder externo.



Mello (2010) registra que: "o poder pessoal significa motivação, vontade, persistência, aparência, simpatia, necessidade e competência, para todos esses valores humanos".

Os melhores negociadores conhecem esse fato e utilizam o poder pessoal em conjunto com o poder externo, na busca pelos resultados que desejam.

Fontes externas de poder:

Essas características de fonte de poder, somadas ao uso da autoridade por conta do cargo ou posição exercida, e à prática propriamente dita da influência decorrente da situação existente, pode contribuir para levar à consolidação da busca de resultados, do exercício de liderança e de processos de negociação.

FONTES EXTERNAS DO PODER
1. Poder do risco
2. Poder da legitimidade ou Poder legitimado
3. Poder de recompensa
4. Poder de coerção
5. Poder da informação
6. Poder do conhecimento
7. Poder do Tempo
8. Poder da competência das equipes
9. Poder da concorrência

Quanto ao poder de risco, observe que o negociador deve estar com disposição para correr riscos para ganhar poder: quanto maior o seu empenho capacidade e determinação para correr riscos, mais poder naturalmente o negociador terá. Aventurar, arriscar-se envolve uma boa dose de coragem, capacidade, de análise e bom senso.

Quanto ao poder da legitimidade, observe sempre o principio de que as regras do jogo também podem ser negociadas. Baseia-se na tendência que as pessoas têm de submeter-se a autoridade, é importante algumas normas de conduta que facilitam a negociação. Observe e faça uso desse poder a seu favor.

Fatos importantes
▸ Os negociadores (as pessoas, as empresas) elaboram as normas com base em fatos e situações que fazem sentido; ▸ Todos seguem essas normas; ▸ O tempo passa e as situações mudam e as normas continuam valendo; ▸ Os fatos, as situações e as razões que originalmente levaram à geração das normas podem não fazer mais sentido, mas estas continuam a vigorar, e temos a tentação segui-las.

Quanto ao poder da competência das equipes, é importante saber que competência é poder pessoal e o negociador que tiver mais habilidade, competência e talento naturalmente tem mais poder. Uma equipe de negociação bem preparada e coesa, unida, tem muito poder e deve ser utilizada sempre que necessário.

Quanto ao poder da concorrência, geralmente quando alguma coisa é objeto de disputa, esse objeto passa a ser de muito valor, e esse valor será tanto maior quanto maior for a disputa, e isso se aplica a qualquer situação. Esse poder (apesar de ser muito forte e evidente) deve e pode ser neutralizado, se considerando um ponto fundamental. Aventure-se a encontrar os principais pontos onde o outro negociador está minimizando a importância, tirando o foco, mas que só você tem e sabe que realmente são relevantes para ele cobrar preço alto por isso.

O poder da informação na negociação

Mello (2010) explica que a informação é certamente a fonte de poder mais óbvia e importante em uma negociação. Percebemos, que informações reais, bem estruturadas, com bases de confiança em pesquisa, respaldadas na verdade dos fatos, são o principal aval da transparência e da honestidade e

credibilidade (ética) da decisão –na busca de resultados, na ação da liderança e na negociação.

O poder do tempo na negociação

Em processos de negociação, as partes envolvidas na questão, o negociador, que tem consciência do limite de tempo do outro, leva determinada vantagem, pois, conforme o tempo vai se esgotando, também o limite de tensão da outra parte envolvida cresce e assim poderão ocorrer concessões mais facilmente. Quanto à questão de tempo, devemos ter muita atenção, pois poderá favorecer qualquer um dos negociadores. Por isso é importante haver planejamento também quanto ao aspecto do tempo.

Atividade proposta

Assista ao vídeo: 4 Dicas. Como negociar bem! – Disponível em nossa galeria de vídeos.

Em seguida, reflita:
Você tem cliente difícil?
Identifique as 4 dicas apresentadas no vídeo e analise as variáveis fundamentais da negociação: Tempo, informação e poder: como podem influenciar?

Material complementar

Leia o artigo: Dicas para uma boa negociação – disponível em nossa Biblioteca virtual.

http://www.youtube.com/watch?v=yBlj9wv_CnI

Referências

BURBRIDGE, R. Marc *et al*. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo. Atlas, 2008.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

URY, William. *Supere o não*: negociando com pessoas difíceis. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

WANDERLEY, Augusto, J. **Negociação total**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

Exercícios de fixação

Questão 1

Mello (2010) destaca que "todos os negociadores, mas principalmente os mais cooperativos, devem estar preparados para encontrar negociadores que pensam dessa forma e se precaver, é claro, respeitando seus princípios éticos pessoais". Nesta perspectiva, marque a melhor opção onde encontramos a questão da:

a) Habilidade em usar as táticas e de vários tipos de poder, que às vezes alguns lançam mão de práticas não éticas, feita por meio de extrações de concessões mútuas.
b) Habilidade em usar os vários tipos de poder, que às vezes alguns lançam mão de práticas não éticas, feita por meio de extrações de concessões mútuas.
c) Habilidade em usar algumas táticas, que às vezes alguns lançam mão de práticas não éticas, que é feita por meio de extrações de concessões mútuas.
d) Usar tipos de poder, que às vezes alguns lançam mão de práticas não éticas, que é feita por meio de extrações de concessões mútuas.
e) Apenas habilidade em usar as táticas não éticas.

Questão 2

Conforme apresentado em nossa aula marque a opção que melhor explica o conceito da negociação competitiva:

a) A negociação competitiva é um jogo de forças na qual obtém um maior ganho quem tem mais poder. A negociação competitiva tem como escopo trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e poder para si, minando as do oponente.
b) A negociação competitiva é um jogo de forças no qual obtém um menor ganho quem tem mais poder. A negociação competitiva tem como escopo trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e poder para si, minando as do oponente.
c) A negociação competitiva é um jogo de forças na qual obtém um maior ganho quem tem mais poder. A negociação competitiva tem como escopo trabalhar o mínimo na obtenção de vantagens e poder para si, minando as do oponente.
d) A negociação competitiva é um jogo de forças na qual obtém um maior ganho quem tem mais poder. A negociação competitiva não tem como escopo trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e poder para si, minando as do oponente.
e) A negociação competitiva não pode ser considerada um jogo de forças no qual obtém um maior ganho quem tem mais poder. A negociação competitiva tem como escopo trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e poder para si, minando as do oponente.

Questão 3

Marque a melhor opção onde Mello (2010) chama atenção quanto ao entendimento de que o poder não é bom ou ruim, moral ou imoral, ético ou antiético. Ele é:

a) Neutro.
b) Positivo.
c) Negativo.
d) Abstrato.
e) Incondicional.

Questão 4

Marque a opção em que Mello (2010) registra: "o poder pessoal significa:

a) "Motivação, vontade, persistência, aparência, simpatia, necessidade e competência, para todos esses valores humanos".
b) "Motivação, vontade e persistência, para todos esses valores humanos".
c) "Persistência, aparência, necessidade e competência, para todos esses valores humanos".
d) "Persistência, simpatia e competência, para todos esses valores humanos".
e) Aparência, simpatia, necessidade e competência, para todos esses valores humanos".

Questão 5

Marque a melhor opção onde Mello (2010) explica que a informação é certamente:

a) A fonte de poder mais óbvia e importante em uma negociação.
b) A fonte de poder dispensável em uma negociação.
c) A única fonte de poder em uma negociação.
d) A fonte de poder mais sujeita a indagações em uma negociação.
e) Existem outras fontes de poder óbvia e importante em uma negociação.

Questão 06

Em um ambiente de negociação existe o entendimento de alguns negociadores de que:

a) Este ambiente é especial e lida diretamente com o relacionamento humano.
b) Este ambiente é igual como outro qualquer e lida diretamente com o relacionamento humano.
c) Este ambiente é incontrolável, pois lida diretamente com o relacionamento humano.
d) Este ambiente é especial e lida diretamente apenas com regras e contratos.
e) Este ambiente é imutável e lida diretamente com contratos.

Questão 07

Com base em nossa aula, aprendemos que negociação competitiva é:

a) Um jogo de forças no qual obtém um maior ganho quem tem mais poder.
b) Um jogo de forças no qual obtém um maior ganho quem tem mais controle.
c) Um jogo de forças, no qual obtém um maior ganho quem tem mais informação.
d) Um jogo de forças, no qual obtém um maior ganho quem tem mais habilidade.
e) Um jogo de forças, no qual obtém um maior ganho quem tem mais ética.

Questão 08

Conforme a aula apresentada, entende-se por poder em negociação:

a) Basicamente, a capacidade de fazer com que os acontecimentos sejam realizados e de efetivamente exercer controle sobre a negociação, situações e sobre si próprio.
b) Basicamente, a capacidade de fazer com que os acontecimentos sejam realizados e de efetivamente exercer controle apenas sobre a negociação.
c) Basicamente, a capacidade de fazer com que os acontecimentos sejam realizados e de efetivamente exercer controle sobre as situações.
d) Basicamente, a capacidade de fazer com que os acontecimentos sejam realizados e de efetivamente exercer controle sobre si próprio.
e) Basicamente, a capacidade de fazer com que os acontecimentos sejam realizados e de efetivamente exercer controle sobre a negociação, informações e regras.

Questão 09

Conforme a aula apresentada, a negociação competitiva tem como escopo:

a) Trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e poder para si, minando as do oponente.
b) Trabalhar o mínimo na obtenção de vantagens e poder para si para iludir as do oponente.
c) Trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e informação para si, minando as do oponente.
d) Trabalhar medianamente a obtenção de vantagens e poder para si para não aguçar as do oponente.
e) Trabalhar o máximo na obtenção de vantagens de tempo e informação para si, para não chamar a atenção do oponente.

Questão 10

Mello (2010) registra que: "o poder pessoal significa motivação, vontade, persistência, aparência, simpatia, necessidade e competência, para todos esses valores humanos". Os melhores negociadores conhecem esse fato e utilizam o poder pessoal em conjunto com o poder externo, na busca pelos resultados que desejam. De acordo com a nossa aula, as fontes externas de poder podem ser:

a) Poder do risco, poder da legitimidade ou poder legitimado, poder de recompensa, poder de coerção, poder da informação, poder do conhecimento, poder do tempo, poder da competência das equipes e poder da concorrência.
b) Poder do risco, poder de recompensa, poder de coerção, poder da informação, poder do conhecimento, poder do tempo, poder da competência das equipes e poder da concorrência.
c) Poder do risco, poder de posição, poder de recompensa, poder de coerção, poder da informação, poder do conhecimento, poder do tempo, poder da competência das equipes e poder da memória.
d) Poder de recompensa, poder de coerção, poder da informação, poder do conhecimento, poder do tempo, poder da competência das equipes e poder da concorrência.
e) Poder do risco, poder de posição, poder de recompensa, poder da informação, poder do conhecimento, poder do tempo, poder da competência das equipes e poder da memória.

Aula 05: Tipos e abordagens na Negociação: processo ganha-ganha

Introdução

Nesta aula começaremos uma breve introdução quanto aos tipos e abordagens na negociação, especificamente, o processo ganha-ganha, que independentemente do estilo e/ou tipo de negociação sempre estamos negociando algo mesmo que não sejamos vendedores, compradores ou mesmo grandes empresários. Negociar é um desafio excitante para muitos.

Abordaremos o conceito do ganha-ganha na negociação que pode ser obter o menor prejuizo possivel, em situações que são profundamente adversas. Deve-se sempre buscar o melhor, mas o melhor exequivel.

Por fim apresentaremos uma abordagem interessante quanto ao modelo de negociação que tem três princípios básicos que irão desdobrar-se em diversos pontos correlatos e que devem ser atendidos para se atingir um resultado satisfatório que seriam: descobrir o lugar do outro, observar que a negociação é um processo e nunca apenas um evento singular e específico e conquistar a confiança da outra parte.

Objetivos:

1. Compreender os tipos e abordagens na negociação: processo ganha-ganha.
2. Entender o modelo de negociação.

Conteúdo

Tipos e abordagens na Negociação: processo ganha-ganha

Quanto aos tipos e abordagens na negociação, o processo ganha-ganha, identificamos que, independentemente do estilo e/ou tipo de negociação, sempre estamos negociando algo mesmo que não sejamos propriamente dito vendedores, compradores ou mesmo grandes empresários. Portanto, negociar é um desafio excitante para muitos. Devemos buscar negociar racionalmente, analisando previamente informações que poderão ser acessadas durante as negociações, como, por exemplo, as possíveis alternativas que poderiam ser utilizadas em um determinado acordo, interesse dos negociadores para que pudéssemos usar no momento correto e a relativa importância dos interesses da cada negociador que poderão ter objetivos diferentes, seriam algumas providências que certamente garantiriam uma vantagem competitiva a qualquer tipo de negociação, adaptando-se às suas especificidades.

Neste cenário algumas estratégias para obter essas respostas seriam, por exemplo, fazer muitas perguntas para entender a situação, tentativas de fortalecer a confiança e sempre compartilhar informações, também fornecer algumas informações para demonstrar transparência nas ações, fazer ofertas múltiplas simultaneamente e não centrar em apenas uma proposta, e sempre buscar acordos depois de fechar acordos, demonstrando estar sempre aberto à negociação.

O que é o conceito do ganha-ganha em negociação?

Sempre negocie para ganhar. Ou não confunda ganha/ganha com "ser bonzinho".

Todo negociador sempre deve negociar para ganhar, mas há duas formas de ganhar. A primeira, às custas da outra parte. A segunda consiste em chegar a um acordo em que os interesses relevantes das partes sejam atendidos.

Quem procura ganhar às custas do outro costuma seguir o lema de Ashleigh Brilliant:

"Eu sempre ganho. Você sempre perde. Poderia haver coisa mais justa do que isso?".

Quem adota a segunda maneira de ganhar considera que só há bom negócio quando ambas as partes ganham. Faz uma pequena alteração no lema de Ashleigh Brilliant, mas que provoca uma alteração radical no seu sentido.

"Eu sempre ganho. Você sempre ganha. Poderia haver coisa mais justa do que isso?".

Esta é a negociação eficaz, ou seja, a negociação ganha/ganha. E, nos dias de hoje, com a maior interdependência entre pessoas, empresas e instituições, a busca de parcerias, a terceirização e outras formas conjuntas de se obter qualidade e produtividade, a negociação eficaz é, não somente "uma boa ideia", mas sobretudo uma necessidade.

O que é o ganha/ganha?

Portanto, é preciso que compreendamos algumas coisas sobre o ganha/ganha, a fim de evitarmos alguns desvios que são cometidos com muita assiduidade.

Inicialmente, devemos ter em conta que o ganha/ganha ocorre dentro das condições reais e possíveis, e não dentro de condições ideais e inexistentes. Assim, ganha/ganha pode ser obter o menor prejuízo possível, em situações que são profundamente adversas. Deve-se sempre buscar o melhor, mas o melhor exequível.

Igualmente, deve-se ter presente que o bom negociador tem expectativa, normas e padrões de desempenho elevados e, na pior das hipóteses, não faz acordos de que venha a se arrepender. Assim, não resta a menor dúvida de que para isto é necessário muita competência. E, um dos riscos em relação ao ganha/ganha é a sua compreensão ingênua, de que se deve ser "bonzinho". Em negociação, ingenuidade significa incompetência.

Existem alguns princípios que devem ser seguidos pelos negociadores eficazes, na busca do ganha/ganha. Um dos mais importantes é o de que "o problema do outro não é só problema do outro". Assim, os negociadores agem como se fossem solucionadores de problemas comuns, sendo a palavra problema entendida na sua forma mais ampla, compreendendo desde conflitos e antagonismos, até ganhos a serem auferidos conjuntamente. Desta forma, a expressão "cada um por si", não tem espaço e não faz o menor sentido.

O fato é que o negociador eficaz é, acima de tudo, um negociador competente e, entre as expressões desta competência, está a capacidade de atuar com desenvoltura frente aos negociadores ganha/perde. Para tanto, é preciso, entre outras coisas, conhecer como agem os negociadores ganha/perde. Se você não puder identificar e se sair bem face a um negociador ganha/perde, você, com toda a certeza, se encontrará em apuros em muitas oportunidades. Surge, portanto uma questão de capital importância. Você sabe como identificar um negociador ganha/perde?
Bem, um negociador ganha/perde pode ser identificado por que se utiliza e tem um vasto repertório daquilo que designamos de táticas sujas. Existem duas categorias de táticas sujas: as falcatruas e as fragilizações do estado mental. As falcatruas se constituem em várias formas de mentiras, dados falsos e informações distorcidas, sendo que, não resta a menor dúvida, uma forma extremamente poderosa de mentira é a baseada em dados numéricos e estatísticas.

Segundo Benjamin Disraeli, primeiro-ministro britânico no tempo da rainha Vitória, há três espécies de mentiras: mentiras, mentiras descaradas e estatísticas. Existe até um livro a esse respeito, escrito por Darrell Huff, com o sugestivo título: "Como mentir com estatísticas". As táticas de fragilização do estado mental objetivam abalar o ego do outro negociador, minar a sua confiança, causar-lhe estresse ou provocar expectativas absolutamente irrealistas. Existem muitas delas, tais como agredir, debochar e provocar sentimentos de culpa. Todas essas táticas são táticas construídas de tal modo que só um lado acaba fazendo concessões reais. O negociador ganha/perde, algumas vezes segue a 1ª Lei de Roger, não pecar contra o 11º mandamento. Isto é, não ser pego. Assim, age mais na base do lobo com pele de cordeiro. Outras vezes, quando acredita que o outro lado não tem poder de reação, coloca as unhas de fora, fazendo ameaças e coisas no gênero.

Modelo de negociação

Portanto, para que possamos chegar ao ganha/ganha é preciso que tenhamos uma compreensão de todos os fatores e aspectos necessários para o êxito de uma negociação. E isso é dado pelo MIN – Modelo Integrado de Negociação. Existem 5 pontos a serem considerados.

1. O próprio negociador com suas atitudes, crenças, valores, conhecimentos e habilidades.

Para verificar como você anda com relação a este ponto procure responder às seguintes perguntas: Você sabe lutar pelo desejável de maneira realista sabendo diferenciar aquilo que, de fato, é importante em cada situação? Tem crenças positivas e um grande desejo de obter sucesso e de realizar? Tem conhecimento dos fatores necessários para o êxito em uma negociação? Procura desenvolver suas habilidades, quase que de modo semelhante a um atleta que esta sempre treinando para, não apenas manter sua forma, mas

também, para se aperfeiçoar? Tem sensibilidade para perceber prontamente que os procedimentos que está adotando não estão adequados? Tem flexibilidade para encontrar outros caminhos quando o caminho que você está seguindo não está conduzindo aos resultados que você deseja?

Processo de negociação

Quer as pessoas queiram ou não, toda negociação é um processo. Importa em aspectos tais como etapas, estratégias, táticas, superação de impasses e a forma de se efetuar concessões. Ter a consciência de que negociação é um processo fundamental. Existem três etapas desse processo que normalmente se constituem em pontos fracos de muitos negociadores: a preparação, ou seja, o dever de casa, a exploração, que é a coleta de informações, para que se possa fazer uma apresentação de acordo com os interesses, necessidades e desejos do outro lado e o controle e avaliação, que é o que se sucede após o acordo.

Na verdade, é aqui que poderemos saber o que vai ser efetivamente implementado e se o se o acordo foi bem ou mal formulado. De nada adianta um acordo que, quando foi assinado se constituía num verdadeiro ganha/ganha, mas que na sua implementação, por má fé ou incompetência, acaba se transformando num ganha/perde ou, mesmo, num autêntico perde/perde.

O conhecimento do assunto, objeto da negociação

Este ponto é de extrema importância, pois negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo e quem não conhece o assunto não sabe diferenciar um bom de um mau objetivo. Se comporta como alguém que toma um táxi numa cidade desconhecida. O motorista faz logo duas ou três perguntas e de acordo com as respostas, uma corrida que pode ser feita em 10 ou 15 minutos acaba demorando uma hora ou mais. Conhecer o assunto é básico para que se possam estabelecer objetivos, definir a margem de

negociação, construir alternativas de ganho comum e estabelecer critérios objetivos que possam ser utilizados na definição do acordo.

Pode envolver, entre outros, aspectos técnicos, econômicos, financeiros, sociais, administrativos, jurídicos, contabilidade de custos e matemática financeira. E é preciso ter muito cuidado com estes assuntos. Vejamos, por exemplo, a matemática financeira, onde os equívocos podem ser enormes. Quem se dá ao trabalho de verificar as formas de pagamento anunciadas em jornais fica estarrecido. Os juros, muitas vezes, ultrapassam a casa dos 70%, camuflados, em algumas oportunidades, sob a forma de prestações decrescentes.

Os cenários da negociação

Toda negociação tem três cenários. O primeiro diz respeito ao local e às pessoas que estão diretamente envolvidas na negociação, ou seja, àqueles que estão buscando chegar a um acordo. É sempre necessário saber a autoridade da pessoa com quem se está negociando. Caso não se tenha esta preocupação pode-se perder muito tempo negociando com a pessoa errada ou se fazer concessões sem obter nada em troca. O segundo cenário diz respeito ao que está por trás destes negociadores, tal como pessoas que consideram importantes ou tem como modelo, e pessoas que lhes dão os parâmetros a que devem se ater e definem seus limites de autoridade.

A estas pessoas chamamos de eleitorado dos negociadores e saber quem é o eleitorado do outro negociador pode ser uma informação de grande valia. Inclui-se aqui, também, todo o apoio logístico necessário para que se efetue uma boa negociação, tal como uma sólida base de informações, de análise e de assessoria. Pode-se pensar em alguma coisa semelhante ao que acontece nas partidas de xadrez. Quando uma partida é suspensa, cada lado tem um conjunto de assessores que vai analisar o que ocorreu, prever quais os possíveis desdobramentos e oferecer sugestões. O terceiro cenário é o

macroambiente econômico, político, social e cultural. Nestes tempos de globalização, tem um peso bastante acentuado. Várias negociações já foram perdidas em função do desconhecimento da cultura de outros povos.

Relacionamento Interpessoal

É uma outra área básica a ser considerada. A habilidade de relacionamento começa, na realidade, com a capacidade de separar as pessoas dos problemas que ocorrem na negociação. Isso quer dizer não transformar as dificuldades inerentes ao processo de negociação em algo pessoal contra a figura do outro negociador. Ou seja, uma batalha de vontades, um conflito de egos, em que o mais importante passa a ser ver suas opiniões e posições prevalecerem, não importando a qualidade do acordo nem a contribuição efetiva que o outro lado pode oferecer no sentido de um desfecho que atenda aos interesses de ambas as partes.

Esta área também diz respeito à capacidade de identificar estilos comportamentais dos negociadores, de negociar de forma apropriada ao estilo do outro e de saber trabalhar com os impasses e as frustrações que, eventualmente, possam ocorrer.

Conclusão

A negociação eficaz depende, portanto, de muita competência. Deve ser sempre lembrado que esta competência diz respeito não somente a aspectos da realidade externa dos negociadores, mas também e, sobretudo, de suas realidades internas, tal como seus processos de percepção, expectativas, emoções, temores, atitudes, crenças, valores e necessidades.

Um negociador eficaz tem sempre presente que as pessoas se comportam de acordo com a realidade percebida, isto é com seus mapas mentais que são suas representações da realidade externa, ou seja, do território e, consequentemente, dos cenários da negociação. Portanto, negociar bem é,

também, um processo de descoberta da experiência subjetiva própria e do outro negociador, e de seu território interno, pois este é o verdadeiro local em que a negociação acontece.

Fonte: Reprodução permitida, desde que mencionada a fonte: www.jawanderley.pro.br e o livro *Negociação total*. Acesso em: 15 nov. 2013.

Modelo de negociação

Nesta seção observamos uma abordagem interessante quanto ao modelo de negociação que tem três princípios básicos que irão desdobrar-se em diversos pontos correlatos e que deverão ser atendidos para atingir um resultado satisfatório, que seriam: descobrir o lugar do outro, ou seja, entender quais são os seus anseios reais, estar no lugar dele, e principalmente entender a cultura com que está negociando. O segundo princípio básico seria observar que a negociação é um processo e nunca apenas um evento singular e específico. Deve-se ter o cuidado ao conduzir a negociação, mantendo a eficácia e constantemente ajustando os passos para que ocorra naturalmente sem ruídos.

O terceiro princípio básico seria conquistar a confiança da outra parte, que certamente irá se desdobrar em relacionamentos futuros e duradouros. Afinal, quem não gosta de negociar com pessoas honestas que inspiram confiança e são cumpridoras das promessas e obrigações?

Atividade proposta

Assista ao vídeo: Pense Ganha – Ganha – disponível em nossa Galeria de vídeos e faça uma reflexão quanto ao processo de negociação ganha-ganha.

Material complementar

Assista ao vídeo: Proj05 SJRP Negociação e Administração de conflitos – disponível em nossa galeria de vídeos.
http://www.youtube.com/watch?v=37Bb8ffvOhU

Referências

BURBRIDGE, R. Marc *et al*. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo. Atlas, 2008.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

URY, William. *Supere o não*: negociando com pessoas difíceis. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

WANDERLEY, Augusto, J. **Negociação total**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

Exercícios de fixação

Questão 1

Conforme apresentado em nossa aula, existem alguns princípios que devem ser seguidos pelos negociadores eficazes, na busca do ganha/ganha. Um dos mais importantes é:

a) O de que "o problema do outro não é só problema do outro".
b) O de que "o problema do outro é só problema do outro".
c) O de que "o meu problema e interesse é que deve prevalecer".
d) O de que "o problema do outro nunca deve influenciar diretamente".
e) O de que "o problema do outro nem sempre é só problema do outro".

Questão 2

Você sabe como identificar um negociador ganha/perde?

a) Um negociador ganha/perde pode ser identificado por que se utiliza e tem um vasto repertório daquilo que designamos por táticas sujas.
b) Um negociador ganha/perde pode ser identificado por que se utiliza e tem um vasto repertório daquilo que designamos por táticas éticas.
c) Um negociador ganha/perde pode ser identificado por que se utiliza e tem um vasto repertório daquilo que designamos por táticas que procuram satisfazer ambos os lados dos interesses e objetivos entre os negociadores.
d) Um negociador ganha/perde não pode ser identificado por que se utiliza e tem um vasto repertório daquilo que designamos por táticas sujas.
e) Um negociador ganha/perde pode ser identificado facilmente por que se utiliza e tem um vasto repertório de barganhas previamente estudadas com relação ao oponente na negociação.

Questão 3

Para que possamos chegar ao ganha/ganha é preciso que tenhamos uma compreensão de todos os fatores e aspectos necessários para o êxito de uma negociação. E isso é dado pelo MIN – Modelo Integrado de Negociação. Existem quantos pontos a serem considerados.

a) 5
b) 3
c) 4
d) 6
e) 2

Questão 4

Marque a melhor opção quanto ao sentimento: Quer as pessoas queiram ou não, toda negociação é:

a) Um processo.
b) Um desgaste.
c) Um problema.
d) É sinônimo de sofrimento.
e) Um embate.

Questão 5

Conforme apresentado em nossa aula, podemos resumir que uma negociação eficaz depende de:

a) Muita competência.
b) Informação.
c) Poder.
d) Barganha.
e) Estilo.

Questão 6

Todo negociador sempre deve negociar para ganhar, mas há duas formas de ganhar. A primeira, às custas da outra parte. A segunda consiste em chegar a um acordo em que os interesses relevantes das partes sejam atendidos. Quem procura ganhar às custas do outro costuma seguir o lema de Ashleigh Brilliant", que diz:

a) Eu sempre ganho. Você sempre perde. Poderia haver coisa mais justa do que isso?
b) Eu sempre perco. Você sempre ganha. Poderia haver coisa mais justa do que isso?
c) Eu sempre ganho. Você sempre perde. Poderia haver coisa mais injusta do que isso?
d) Eu sempre perco. Você sempre ganha. Poderia haver coisa mais injusta do que isso?
e) Eu sempre ganho. Você sempre ganha. Poderia haver coisa mais equilibrada do que isso?

Questão 7

De acordo com a aula apresentada, existem alguns princípios que devem ser seguidos pelos negociadores eficazes, na busca do ganha/ganha. Um dos mais importantes é o:

a) De que "o problema do outro não é só problema do outro".
b) De que "o problema do outro é só problema do outro".
c) De que "o meu problema é que deve ser priorizado".
d) De que "custe o que custar o problema do outro sempre é maior".
e) De que "o problema do outro não é meu problema e devo separar as situações".

Questão 8

De acordo com a aula apresentada constatamos que um negociador ganha/perde pode ser identificado por que se utiliza e tem um vasto repertório daquilo que designamos por táticas sujas. Existem quantas categorias de táticas sujas?

a) 2
b) 4
c) 3
d) 5
e) 6

Questão 9

De acordo com a aula apresentada, as falcatruas em negociação se constituem em várias formas de mentiras, dados falsos e informações distorcidas, sendo que, não resta a menor dúvida, uma forma extremamente poderosa de mentira é a baseada em dados numéricos e estatísticas. Segundo Benjamin Disraeli, primeiro-ministro britânico no tempo da rainha Vitória, há quantas espécies de mentiras?

a) 3
b) 2
c) 4
d) 6
e) 5

Questão 10

O modelo de negociação tem princípios básicos que irão desdobrar-se em diversos pontos correlatos e que deverão ser atendidos para atingir um resultado satisfatório. Marque a opção que melhor registra esses princípios:

a) Lugar, processo e confiança.
b) Lugar e processo.
c) Lugar, processo e relacionamento.
d) Processo e relacionamento.
e) Processo, confiança e informação.

Aula 06: Negociação de Posições e Teoria da Negociação baseada em Princípios

Introdução

Nesta aula, intitulada *Negociação de posições e teoria da negociação baseada em princípios*, procurei focar nos princípios da preparação para sua negociação e de apresentar uma ferramenta prática que modelasse a maneira de fazer uma boa preparação para obter melhores resultados nas negociações.

Evidenciaremos que a melhor maneira até hoje encontrada para tratar de todos os assuntos preventivos para uma negociação é através da preparação da negociação. Esta atividade redunda em aumento do nosso poder de persuasão e na possibilidade de identificar e aproveitarmos as oportunidades existentes e de encontrarmos soluções positivas para ambas as partes.

Apresentaremos o MIN (Modelo Integrado de Negociação). É um modelo que compreende cinco aspectos fundamentais e presentes em toda e qualquer negociação, que são: a) conhecimento do negócio; b) os cenários da negociação; c) o processo de negociação e suas etapas; d) o relacionamento interpessoal; e) a realidade pessoal do negociador.

Objetivos:

1. Entender a negociação e sua preparação;
2. Compreender a matriz de preparação: como se preparar melhor para uma negociação.

Conteúdo

Negociação de Posições e Teoria da Negociação baseada em Princípios

Em negociação a preparação é tarefa preventiva indispensável pela qual são estudados os pontos fortes e fracos do nosso oponente para identificar as possíveis oportunidades e ameaças advindas da negociação. Sabemos que este ambiente de negociação é de muita surpresa, mas é preciso pelo menos monitorar com algum tipo de processo, planejamento para não esquecer de nenhum dado importante. Portanto, analisaremos os princípios da preparação para sua negociação e uma ferramenta prática que modela a maneira de fazer uma boa preparação para obter melhores resultados nas negociações.

A negociação e a sua preparação

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

Negociar faz parte do nosso dia a dia e o desenvolvimento da habilidade de negociação é fundamental para qualquer pessoa não só na sua vida profissional, mas igualmente em sua vida particular. Negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo, nas situações em que existam interesses comuns e opostos, isto é, divergências. E a existência de interesses conflitantes acaba redundando em tensões e antagonismos que frequentemente desvirtuam a maneira como percebemos a outra parte, nos levando a confrontos pessoais que nos fazem até perder a noção do porquê e para que estamos negociando. Ou seja, perdemos o foco, nos afastamos ou

esquecemos dos nossos objetivos e ficamos presos a aspectos secundários e irrelevantes.

A melhor maneira até hoje encontrada para tratar com todas essas questões é através da preparação da negociação, o que redunda em aumento do nosso poder de persuasão e na possibilidade de identificarmos e aproveitarmos as oportunidades existentes e de encontrarmos soluções positivas para ambas as partes. De maneira geral, o desenvolvimento da habilidade de preparação de uma negociação passa por três fases:

FASE 1

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

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

FASE 2

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

propostas da outra parte. Agora, estamos diante de uma luta de mocinho e bandido.

O nosso negociador Fase 2, é o mocinho que pretende dar uma tremenda surra no bandido. Se na fase anterior o desejo do negociador era o de ser o grande hipnotizador, agora é de ser o melhor de todos os mocinhos, ou seja, John Wayne. Acontece que o outro negociador também pode achar que é o mocinho. Isto é o que se pode chamar de preparação para o conflito máximo, sendo muito provável que seja realmente o que acabe acontecendo. Teremos um jogo de poder que, muito comumente, leva a desfechos perde/perde, isto é, a conflitos e impasses que acabam sendo prejudiciais aos dois lados. A maioria dos negociadores não costuma desenvolver suas habilidades além desta fase. Apenas uma minoria prossegue em direção à fase seguinte.

FASE 3

O negociador, quando chega a esta fase, tem consciência dos prováveis conflitos e de suas consequências. Assim sendo, uma grande parte do tempo da sua preparação é gasta na procura dos pontos comuns, em encontrar formas de introduzir os diversos aspectos do terreno comum na negociação e em verificar como esta poderá ser desenvolvida a partir desses aspectos.

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

O negociador da fase 3, quando efetua a sua preparação, procura delinear o terreno comum e como e quando apresentar os diversos pontos.

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

Para isso é fundamental que se tenha pelo menos três habilidades. A primeira é a capacidade de ver a situação pela nossa ótica e pela do outro negociador. Embora negociação não seja uma guerra, pode-se aplicar a ela a expressão de Sun Tsu "Se você conhece a você e ao inimigo não é preciso temer nenhuma batalha. Se você só conhece a você, para cada vitória haverá uma derrota. Se você não conhece nem a você nem ao inimigo, você irá sucumbir em toadas às batalhas". A segunda habilidade é a de sabermos determinar com clareza quais são os nossos objetivos, não os confundindo com as alternativas ou os meios de que dispomos para alcançá-los.

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

A terceira habilidade é saber formular alternativas que, a partir do terreno comum, atendam aos interesses das partes. Para isso é necessário ser

bastante criativo, empregando-se, inclusive, técnicas como a do *brainstorming*.

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

Reprodução permitida, desde que mencionada a fonte: livro *Negociação total*. Disponível em: <www.jawanderley.pro.br>. Acesso em: 15 nov. 2013.

A matriz de preparação: como se preparar muito melhor para uma negociação

Existem inúmeras razões que podem levar uma negociação ao fracasso, Mas o principal "pecado" é não ter presente que a maioria das negociações se ganha ou se perde de acordo com a qualidade da preparação. Benjamin Franklin costumava dizer: "quem não leva a sério a preparação de algo, está se preparando para o fracasso".

Assim, se quiser fracassar, você já tem a receita: Pode fazer o que um bocado de gente faz, inventar uma porção de desculpas para não preparar, tais como "eu já sei tudo, não é preciso, eu não tenho todos os dados, foi tudo de imprevisto ou eu não tenho tempo". Esta é apenas uma pequena lista das desculpas daqueles que se preparam para o fracasso.

Cabem algumas considerações: a) não tem tempo para preparar, mas acaba tendo que gastar o tempo em retrabalho; 2) existem duas espécies de preparação, a específica e a não específica. A específica é quando se sabe de antemão com quem se vai negociar. A não específica é para as negociações imprevistas. Esta preparação é do tipo corpo de bombeiros. Os bombeiros se

preparam para apagar incêndios, não importa onde e como ocorram; 3) a questão da dinâmica emocional: o ser humano age no sentido de buscar o prazer e evitar a dor. E não existe nada atraente em preparar uma negociação, a menos que você consiga dar um grande significado à preparação, como na história dos três operários que estavam fazendo uma mesma obra e perguntados sobre o que estavam fazendo responderam, respectivamente: "Estou assentando pedras", "Estou fazendo uma escada", "Estou construindo uma catedral".

Portanto, uma mesma obra suscitou três respostas muito diferentes. A maioria das pessoas não prepara porque acha que está assentando pedras. Se conseguir entender que preparar uma negociação é construir uma catedral, já temos um excelente ponto de partida. Também é preciso que domine a tecnologia de preparação. De acordo com Sun Tzu, é preciso ver uma situação por duas óticas, a nossa e a do outro. Mas, atualmente, isto só não basta, é preciso uma terceira, que é a de um observador neutro. Por outro lado, podemos seguir com Ilya Prigogine, Prêmio Nobel de Química, que postula o fim das certezas. Isso quer dizer que o enfoque determinístico já era. Assim, também temos que adotar uma abordagem probabilística.

Para tanto, considere três possibilidades: Otimista, ou o que de melhor pode acontecer. Esteja preparado para o melhor, caso contrário você poderá não percebê-lo e perder oportunidades. Pense depois no que seria o mais provável. E finalmente no que pode acontecer de pior. Sempre pode acontecer a Lei de Murphy. Sempre pode aparecer um Evo Morales. Assim, baseado nestas perspectivas e possibilidades, desenvolvi a matriz de preparação de uma negociação:

	Otimista	Realista	Pessimista
Eu			
Outro			

Neutro			

Dominar essa matriz requer um bom aprendizado, mas compensa. Você terá uma visão mais abrangente de suas negociações. A estratégia de aprendizado comporta três passos. Primeiro, aprenda a ver a situação pela sua ótica, considerando as três probabilidades. Depois, pela ótica do observador neutro. E, finalmente, pela ótica do outro. Houve um tempo em que considerei que o segundo passo deveria ser ver a situação pela ótica do outro, mas constatei que para a maioria das pessoas isso é muito difícil.

De qualquer forma, tenha presente o que disse Albert Einstein: "A mente que se abre para uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original". Assim, quando você compreender a Matriz de Preparação de Negociação, você se abrirá para novas possibilidades.

Outras considerações sobre a preparação:

1) Prepare-se para todas as etapas. A negociação só acaba quando o acordo foi cumprido e não quando foi fechado;
2) Procure saber se a negociação deve ser conduzida na base da barganha de propostas ou na base da solução de problemas. Isso pode fazer uma grande diferença;
3) Tenha cuidado com discursos do tipo ganha/ganha. Só sabe, efetivamente o que é ganha/ganha, quem conhece muito bem o que seja ganha/perde. Caso contrário pode ser ingenuidade,
4) Faça uso do MIN – Modelo Integrado de Negociação.

O MIN é um modelo que desenvolvi e que compreende cinco aspectos fundamentais e presentes em toda e qualquer negociação, que são: a) conhecimento do negócio, pelas óticas técnicas, financeira, contábil, jurídica, tributária, etc.; b) os cenários da negociação, pois toda negociação ocorre em três cenários: o primeiro é aquele em que se dá a negociação. O segundo é o do eleitorado, ou, seja das pessoas importantes para os negociadores. O

terceiro é o do macroambiente econômico e social; c) o processo de negociação e suas etapas; d) o relacionamento interpessoal e; e) a realidade pessoal do negociador, com suas crenças, valores, determinação e capacidade para superar adversidades. O que apresentamos é uma abordagem holística. Prepare suas negociações. Construa a sua catedral que você começará a ver que existem milagres.

Referências

BURBRIDGE, R. Marc *et al*. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo. Atlas, 2008.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

URY, William. *Supere o não*: negociando com pessoas difíceis. 3. ed.. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

WANDERLEY, Augusto, J. **Negociação total**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

Exercícios de fixação

Questão 1

Conforme apresentado em nossa aula, em negociação a preparação é:

a) Tarefa preventiva indispensável pela qual são estudados os pontos fortes e fracos do nosso oponente para identificar as possíveis oportunidades e ameaças advindas da negociação.
b) Tarefa preventiva dispensável pela qual seriam estudados os pontos fortes e fracos do nosso oponente para identificar as possíveis oportunidades e ameaças advindas da negociação mas sempre estão sujeitos a erros, então não se justificaria.
c) Tarefa preventiva indispensável pela qual são estudados apenas os pontos fortes do nosso oponente para identificar as possíveis ameaças advindas da negociação.
d) Tarefa preventiva indispensável pela qual são estudados os pontos fracos do nosso oponente para identificar as possíveis oportunidades advindas da negociação.
e) ( ) Tarefa dispensável sem muita importância, pois somente após o primeiro encontro é que conheceremos as características do nosso oponente para depois preparar a nossa negociação.

Questão 2

Conforme apresentado em nossa aula de maneira geral, o desenvolvimento da habilidade de preparação de uma negociação passa por quantas fases?

a) Três fases.
b) Cinco fases.

c) Duas fases.
d) Seis fases.
e) Quatro fases.

Questão 3

De acordo com a nossa aula, sabemos que o ambiente de negociação é:

a) De muita surpresa.
b) De previsibilidade.
c) De transtorno.
d) De incômodo.
e) De tranquilidade.

Questão 4

O MIN (Modelo Integrado de Negociação) é um modelo que compreende quantos aspectos fundamentais e presentes em toda e qualquer negociação?

a) 5
b) 3
c) 6
d) 2
e) 4

Questão 5

O MIN (Modelo Integrado de Negociação) é um modelo que compreende alguns aspectos fundamentais e presentes em toda e qualquer negociação. Marque a melhor opção que identifica esses aspectos.

a) Conhecimento do negócio; os cenários da negociação; o processo de negociação e suas etapas; o relacionamento interpessoal e a realidade pessoal do negociador.
b) Os cenários da negociação; o processo de negociação e suas etapas; o relacionamento interpessoal e a realidade pessoal do negociador.
c) Conhecimento do negócio; o processo de negociação e suas etapas; o relacionamento interpessoal e a realidade pessoal do negociador.
d) Conhecimento do negócio; os cenários da negociação; o processo de negociação e suas etapas e a realidade pessoal do negociador.
e) Conhecimento do negócio; os cenários da negociação; o processo de negociação; o relacionamento interpessoal.

Questão 6

De acordo com a aula apresentada, em negociação, qual é a tarefa preventiva indispensável pela qual são estudados os pontos fortes e fracos do nosso oponente para identificar as possíveis oportunidades e ameaças advindas da negociação?

a) Preparação.
b) Simulação.
c) Planejamento
d) Contrato.

e) Pré-contrato.

Questão 7

A melhor maneira até hoje encontrada para tratar as questões de negociação é através da preparação. Esta atividade redunda em aumento do nosso poder de persuasão e na possibilidade de identificare aproveitarmos as oportunidades existentes e de encontrarmos soluções positivas para ambas as partes. De maneira geral, o desenvolvimento da habilidade de preparação de uma negociação passa por três fases. De acordo com a aula apresentada, marque a melhor opção que representa o esquema da Fase 3:

a) Minha posição/terreno comum/posição da outra parte.
b) Terreno comum/posição da outra parte.
c) Minha posição/terreno comum.
d) Minha posição/terreno do inimigo/posição da outra parte.
e) Minha posição/ambos os terrenos/posição da outra parte.

Questão 8

Conforme apresentado, negociação basicamente é o processo de:

a) Alcançar objetivos através de um acordo.
b) Ganha/perde.
c) Ganha/ganha.
d) Medição de forças.
e) Desgaste.

Questão 9

A melhor maneira até hoje encontrada para tratar com todas estas questões é através da preparação da negociação. Esta atividade redunda em aumento do nosso poder de persuasão e na possibilidade de identificarmos e aproveitarmos as oportunidades existentes e de encontrarmos soluções positivas para ambas as partes. De maneira geral, o desenvolvimento da habilidade de preparação de uma negociação passa por três fases. Qual (ais) é (são) a (s) fase (s) onde o negociador tem consciência dos prováveis conflitos e de suas consequências?

a) Fase 3.
b) Fases 2 e 1.
c) Fase 2.
d) Fases 2 e 3.
e) Fase 1

Questão 10

De acordo com a aula apresentada, de maneira geral, o desenvolvimento da habilidade de preparação de uma negociação passa por três fases. O negociador da fase 3, quando efetua a sua preparação, procura delinear o terreno comum e como e quando apresentar os diversos pontos deste terreno comum. Portanto, negociar desta forma é:

a) Mais fácil e satisfatório do que tentar estabelecer um acordo a partir de antagonismos.
b) Mais difícil, pois sempre é imprevisível a atitude do oponente.
c) A Fase 3 não procura delinear o terreno comum e como e quando apresentar os diversos pontos desse terreno.
d) Gratificante, pois a maioria das negociações é ganha ou perdida de acordo com a qualidade da sua preparação.
e) É importante em aumento do nosso poder de persuasão e na possibilidade de identificar e aproveitarmos as oportunidades existentes e de encontrar soluções positivas para ambas as partes.

Aula 07: Estilos e Técnicas de Administração do Conflito

Introdução

Nesta aula começaremos com uma pequena introdução em que evidenciaremos mais uma vez que os processos de negociações fazem parte de nossas vidas, mesmo que não sejamos executivos. Sempre estamos negociando, com inúmeras pessoas das mais diversas origens e por diversos motivos. Portanto, apresentaremos os principais estilos de negociação para saber e entender quais são os das pessoas em negociação.

Nesta perspectiva, uma vez esclarecido e entendido a importância de conhecer estilos e técnicas em negociação, abordaremos o assunto com uma série de exemplos por diversos autores para ampliar o seu entendimento.

Objetivos:

1. Entender os estilos em negociação;
2. Compreender as técnicas em negociação.

Conteúdo

Estilos, Técnicas de Administração do Conflito

Os processos de negociações fazem parte de nossas vidas, como já temos visto em nossas aulas, mesmo que não sejamos executivos. Sempre estamos negociando com inúmeras pessoas das mais diversas origens e por diversos motivos. Não existe a mínima hipótese em viver nas comunidades com um básico entendimento nas habilidades necessárias para se comunicar e para negociar.

Precisamos, portanto, saber e entender quais são os estilos principais das pessoas em negociação. Perceberemos que, por exemplo, quando existe uma negociação entre duas pessoas supercompetitivas, haverá um tipo de negociação. Enquanto duas pessoas mais flexíveis demonstrarão negociações diferentes por conta dos estilos que as envolvem. Então é demasiadamente importante conhecer os principais estilos de negociadores, para que possamos prever algumas reações e ou mesmo saber contorna-las, por conta das atitudes previsíveis que os estilos, quando identificados ao bom negociador, nortearão a estratégia buscada para a negociação.

De acordo com Richard Shell, em seu livro *Negociar é preciso*, o estilo de negociação está proporcionalmente relacionado com a forma como as pessoas lidam com o conflito.

Desta forma, uma vez esclarecida e entendida a importância de conhecer estilos e técnicas em negociação, no próximo item abordaremos o assunto com uma série de exemplos de diversos autores para aumentar o seu entendimento.

Estilos e técnicas

Entendo o conceito de estilos de negociador

De acordo com Martinelli (1998), um entendimento do conceito dos estilos de negociação e de seus limites pode ser útil, tanto em termos conceituais quanto em termos práticos, no que se refere ao desenvolvimento de suas habilidades ou para enfrentar uma situação corrente de negociação.

Fonte: "Negócio fechado! A arte da negociação" - Paul Steele, John Murphy, Richard Russil - Makron Books do Brasil Ed. Ltda.

Estilos de negociadores

- Catalisador/inovador
- Apoiador/comunicador
- Controlador/ativador
- Analítico/processador

Qual o melhor estilo?

Todos eles são bons. O importante é conhecermos o nosso estilo, conhecer o estilo do outro negociador. Dentro do possível, nossa comunicação deve estar adaptada ao estilo do nosso interlocutor.

Cada estilo tem necessidades.

Necessidades de cada estilo

O *catalisador* espera reconhecimento, devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade.

O *apoiador* procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação.

Para o *controlador* as necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcance de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente.

O *analítico* está sempre em busca de segurança e certeza, fornecer-lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim, tudo ajudará no processo de negociação.

Necessidades de cada estilo: vamos vender (comunicar) ao seu superior a ideia de fabricar um novo produto, um abridor de latas, por exemplo. Quais seriam os argumentos dependendo de cada estilo do superior?

Catalisador

"Seremos a primeira empresa no Brasil a fabricar esse tipo de abridor".

Apoiador

"A produção do abridor servirá para motivar e integrar mais a nossa equipe de produção".

Controlador

"A fabricação do abridor nos permitirá utilizar o potencial da área de produção e aumentar em 5% a lucratividade da empresa dentro de três meses".

Analítico

"O abridor que produzimos funcionará dos dois lados, abrirá garrafas e latas, será inteiramente de aço inoxidável, muito leve, comparado aos produtos concorrentes será muito mais resistente".

Evidentemente não é suficiente apenas conduzir a negociação conforme o estilo do outro negociador.

A negociação poderá ser facilitada dependendo do grau de confiança existente no relacionamento, isso irá depender do uso dos quatro elementos da confiança.

Quatro elementos da confiança

1. Credibilidade: "eu cumpro o que prometo, faço o que digo".
2. Coerência: "eu digo as coisas que penso e não aquilo que a outra parte gostaria de ouvir".

3. Receptividade/Aceitação: "aceito que os outros sejam diferentes de mim, seja nas ações, sentimentos, seja nos valores ou necessidades. Procuro não julgar o próximo".
4. Clareza/sinceridade: "eu divido o que tenho com as outras pessoas, não sou de esconder o jogo; abro o jogo quanto a sentimentos, fatos, informações não confidenciais".

Cada estilo tem um problema em termos de confiança, assim devemos ter consciência da nossa limitação:

- Controlador aceitação
- Catalisador credibilidade
- Analítico sinceridade
- Apoiador coerência

Devemos sempre considerar as necessidades dos outros tão importantes como as nossas.

Outros estilos de negociação por diversos autores

A abordagem de **Sparks** é baseada no modelo de personalidade desenvolvido por Jung.

Restritivo: controle é desconsideração; negociadores só chegam a acordo se forçados;

Ardilosos: desconsideração com deferência; negociadores devem ser evitados;

Amigável: deferência e cooperação; negociadores são cooperativos e simpáticos;

Confrontador: combinação do controle e da confiança; Negociadores procuram a equidade.

Fonte: <http://www.slideshare.net/Celso1234567/savedfiles?s_title=tecnicas-de-negociao&user_login=SergioMendona>.

Para o autor **Gottschalk**:

Duro: de posições firmes e claras, determinado, conhece bem seus objetivos, dominador, agressivo, menospreza e não se interessa pela posição ou necessidades dos outros.

Caloroso: amigo, interessado nas pessoas, otimista, paciente, calmo, tende a não estabelecer claramente o que pretende, incapacidade de dizer não, perde o senso dos seus próprios interesses e objetivos.

Dos números: racionalidade, apego aos fatos, lógica e detalhes, praticidade, metódico, dificuldade para lidar com emoções.

Negociador: identifica oportunidades, busca alternativas viáveis, aprecia barreiras culturais, jovial, fácil de lidar, adaptativo, flexível, imaginativo, fala rápida, busca adiar tensões, persistente, utiliza todos os fatos e argumentos disponíveis.

Fonte: <http://www.slideshare.net/Celso1234567/savedfiles?s_title=tecnicas-de-negociao&user_login=SergioMendona>.

Os autores **Atkins e Katcher**

Dá e Apoia: baseia-se na expectativa de alto padrão de desempenho, postura idealista, coorporativa e perfeccionista (Caloroso);

Toma e controla: orientado e focado nas metas e objetivos, fazendo acontecer liderando a negociação com competência; (Duro);

Mantém e conserva: preocupado e orientado para a qualidade. Norteia a negociação para as coisas concretas e lógicas, fazendo com que o processo se desenvolva em ritmo lento pelo excesso nas análises;

Adapta e negocia: este estilo estimula o negociador e colocar-se no lugar do outro e norteia seu comportamento pelo grupo procurando ser bem aceito. Comanda a negociação com entusiasmo, elevado senso de humor e forte habilidade social; (Negociador).

Fonte: <http://www.slideshare.net/Celso1234567/savedfiles?s_title=tecnicas-de-negociao&user_login=SergioMendona>.

Outros estilos:

Estilos	**Conceitos**	**Comportamentos Típicos**	**Comportamentos Extremos**
Persuasão	Levar os outros a aceitar a sua ideia.	- Fazer propostas e sugestões. - Argumentar, raciocinar e justificar.	Dispersão: - Propostas apresentadas e não defendidas. - Argumentos sucessíveis em levar as propostas tangíveis.
Afirmação	Impor e julgar o outro	- Fazer conhecer exigências e normas - Expor seu ponto de vista e seus desejos - Avaliar os outros e a si mesmo - Punir, recompensar e conceder.	Tirania: - Excesso de pressão sem manifestação clara de expectativas - Uso indiscriminado do poder de posição
Ligação	Compreender o quadro de referência do outro	- Encorajar a participação do outro - Procurar pontos de acordo - Escutar com empatia	Indecisão: - Apoiar ou escutar o outro com um fim em si mesmo. - Reformulações constantes de propostas

Atração	Abrir-se ao outro procurando envolvê-lo.	- Influenciar ao outro pelo seu próprio comportamento. - Seduzir, motivar o outro, elevar o moral. - Partilhar informações. - Reconhecer os próprios erros.	Falsidade: - Reconhecer falhas e dúvidas inexistentes. - Uso excessivo do poder pessoal.

Fonte:<http://www.slideshare.net/Celso1234567/savedfiles?s_title=estilos-negociao&user_login=cborduchi>.

Atividade proposta

Assita a vídeo demonstrativo *Negociação e Conflito Interno* – disponível em nossa galeria de vídeos. Em seguida, identifique os estilos de negociador evidenciados na cena.

Material complementar

Assista ao vídeo: Gestão de conflito – disponível em nossa galeria de vídeos.

- http://www.youtube.com/watch?v=qJjEvpCHDjU

Referências

BURBRIDGE, R. Marc *et al*. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo. Atlas, 2008.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

URY, William. *Supere o não*: negociando com pessoas difíceis. 3. ed.. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

WANDERLEY, Augusto, J. **Negociação total**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

Exercícios de fixação

Questão 1

De acordo com Martinelli (1998), um entendimento do conceito dos estilos de negociação e de seus limites pode ser útil, tanto em termos conceituais quanto em termos práticos, no que se refere ao desenvolvimento de suas habilidades ou para enfrentar uma situação corrente de negociação. Indique nas opções abaixo quais são esses estilos de negociação.

a) Catalisador/inovador; apoiador/comunicador; controlador/ativador e analítico/processador.
b) Apoiador/comunicador; controlador/ativador e analítico/processador.
c) Catalisador/inovador; controlador/ativador e analítico/processador.
d) Catalisador/inovador; apoiador/comunicador e analítico/processador.
e) Catalisador/inovador; apoiador/comunicador e controlador/ativador.

Questão 2

Marque a melhor opção que identifica o estilo de negociador catalisador/inovador.

a) Espera reconhecimento, devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade.
b) Procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para a harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação.
c) As necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcance de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente.
d) Está sempre em busca de segurança e certeza - fornecer-lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim ajudará no processo de negociação.
e) Espera reconhecimento, aceitação, garantia de satisfação, decisões seguras e procura sempre ganhar tempo.

Questão 3

Marque a melhor opção que identifica o estilo de negociador apoiador/comunicador.

a) Espera reconhecimento, devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade.
b) Procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação.
c) As necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcance de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente.
d) Está sempre em busca de segurança e certeza, fornecer-lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim ajudará no processo de negociação.
e) Espera reconhecimento, aceitação, garantia de satisfação, decisões seguras e procura sempre ganhar tempo.

Questão 4

Marque a melhor opção que identifica o estilo de negociador controlador/ativador.

a) Espera reconhecimento, devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade.
b) Procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação.
c) As necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcance de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente.
d) Está sempre em busca de segurança e certeza, fornecer-lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim ajudará no processo de negociação.
e) Espera reconhecimento, aceitação, garantia de satisfação, decisões seguras, ganhar tempo e procura sempre ganhar tempo.

Questão 5

Marque a melhor opção que identifica o estilo de negociador analítico/processador.

a) Espera reconhecimento, devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade.
b) Procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação.
c) As necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcance de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente.
d) Está sempre em busca de segurança e certeza, fornecer-lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim ajudará no processo de negociação.
e) Espera reconhecimento, aceitação, garantia de satisfação, decisões seguras e procura sempre ganhar tempo.

Questão 6

De acordo com a aula apresentada, a negociação poderá ser facilitada dependendo do grau de confiança existente no relacionamento. Isso irá depender de quantos elementos de confiança?

a) 4
b) 2
c) 5
d) 3
e) 6

Questão 7

De acordo com Martinelli (1998), um entendimento do conceito dos estilos de negociação e de seus limites pode ser útil, tanto em termos conceituais quanto em termos práticos, no que se refere ao desenvolvimento de suas habilidades ou para enfrentar uma situação corrente de negociação. Existem outros estilos de negociação como, por exemplo, a abordagem de Sparks, que é baseada no modelo de personalidade desenvolvido por Jung. Marque a opção que identifica a abordagem de Sparks:

a) Restritivo, ardilosos, amigável e confrontador.

b) Restritivo e ardiloso.
c) Amigável e confrontador.
d) Restritivo, ardiloso, amigável e negociador.
e) Restritivo, ardiloso, amigável e caloroso.

Questão 8

De acordo com Martinelli (1998), um entendimento do conceito dos estilos de negociação e de seus limites pode ser útil, tanto em termos conceituais quanto em termos práticos, no que se refere ao desenvolvimento de suas habilidades ou para enfrentar uma situação corrente de negociação. Existem outros estilos de negociação como, por exemplo, a abordagem para o autor Gottschalk. Marque a opção que identifica a abordagem de Gottschalk.

a) Duro, caloroso, dos números e negociador.
b) Duro e caloroso.
c) Dos números e negociador.
d) Restritivo, caloroso, dos números e negociador
e) Restritivo, ardilosos, amigável e negociador.

Questão 9

De acordo com Martinelli (1998), um entendimento do conceito dos estilos de negociação e de seus limites pode ser útil, tanto em termos conceituais quanto em termos práticos, no que se refere ao desenvolvimento de suas habilidades ou para enfrentar uma situação corrente de negociação. Existem outros estilos de negociação como, por exemplo, a abordagem para os

autores Atkins e Katcher. Marque a opção que identifica a abordagem destes autores:

a) Dá e apoia; Toma e controla; Mantém e conserva; Adapta e negocia.
b) Dá e apoia e Toma e controla.
c) Mantém e conserva e Adapta e negocia.
d) Restritivo; Toma e controla; Mantém e conserva e Adapta e negocia.
e) Dá e apoia; Toma e controla; Ardiloso, Mantém e conserva e Adapta e negocia.

Questão 10

De acordo com Martinelli (1998), um entendimento do conceito dos estilos de negociação e de seus limites pode ser útil, tanto em termos conceituais quanto em termos práticos, no que se refere ao desenvolvimento de suas habilidades ou para enfrentar uma situação corrente de negociação. Dentre as opções abaixo marque a melhor opção quanto ao melhor estilo de negociação pela aula apresentada: Qual o melhor estilo?

a) Todos são bons.
b) O importante é conhecermos o nosso estilo.
c) Conhecer o estilo do outro negociador.
d) Dentro do possível, nossa comunicação deve estar adaptada ao estilo do nosso interlocutor.
e) Cada estilo tem necessidades.

Aula 08: Estratégias, Táticas: do planejamento da negociação ao acordo final

Introdução

Chegamos a nossa última aula. Com o título *Estratégias e táticas: do planejamento da negociação ao acordo final*, começaremos abordando o tema "estratégias de atuação: negociação e outros procedimentos". Não há uma fórmula mágica para lidar com os problemas, conflitos e divergências e resolvê-los de forma correta, nem para identificar a ação mais eficaz. No entanto, é nossa opinião que a melhor maneira de proceder é valer-se do Método OCDA, ou seja, Observar, Compreender, Decidir e Agir.

Nesta perspectiva, uma vez esclarecida e entendida a importância de conhecer o Método OCDA, apresentaremos, de acordo com Fernando Silveira, pelo RH Portal, na íntegra, o que ele denomina de 10 dicas para o sucesso em negociações, como forma de complemento ao entendimento de bons exemplos para o processo de negociação.

No último tópico de nossa aula, intitulado "Negociação: 10 dicas para o sucesso", também apresentaremos o que Fernando Silveira denomina de "10 dicas para o sucesso em negociações". Vale a pena conferir.

Objetivoss:

1. Entender as estratégias, táticas do planejamento da negociação ao acordo final;
2. Compreender as estratégias de atuação - negociação e outros procedimentos.

Conteúdo

Estratégias e Táticas: do planejamento da negociação ao acordo final

Estratégias de atuação: negociação e outros procedimentos

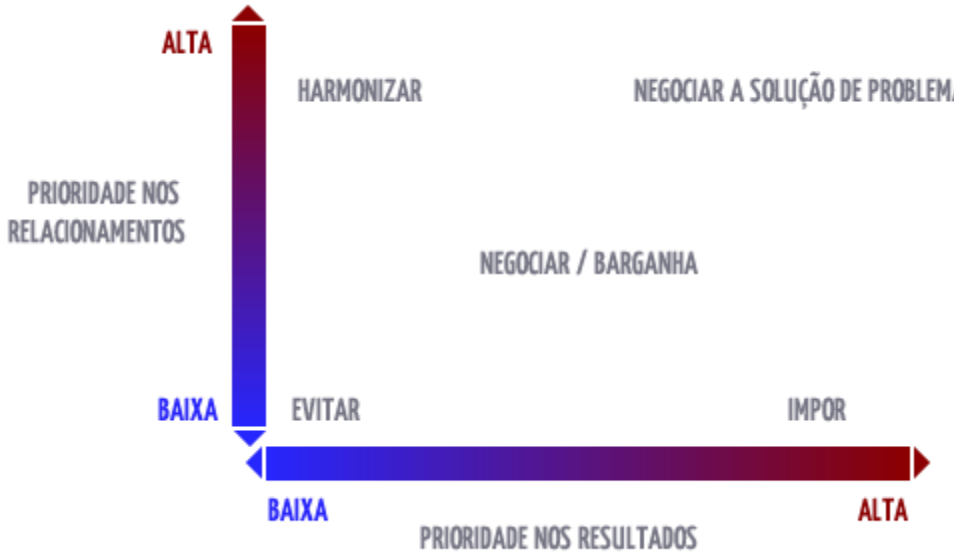
Problemas, divergências, antagonismos e conflitos de ideias, interesses, expectativas, orientações, posições e procedimentos fazem parte do dia a dia de qualquer empresa, seja em nível estratégico, administrativo ou operacional. Encontrar a melhor forma de agir nem sempre é tarefa fácil; é preciso ter cuidado com procedimentos simplistas ou dogmáticos que postergam a solução ou agravam a situação, o que pode criar problemas maiores do que aqueles que se pretendiam resolver.

Não há uma fórmula mágica para lidar com os problemas, conflitos e divergências e resolvê-los de forma correta, nem para identificar a ação mais eficaz. No entanto, é nossa opinião que a melhor maneira de proceder é valer-se do Método OCDA. Sempre que alguma etapa desse método for esquecida ou não for seguida, a probabilidade de não agirmos com propriedade aumenta significativamente.

Assim, vamos aos pontos relevantes.

Dimensões da negociação

Quando estamos diante de problemas, conflitos, divergências e antagonismos de qualquer natureza, dois aspectos devem ser observados: os resultados e os relacionamentos. Eles podem ser combinados de acordo com as prioridades relativas, conforme o gráfico a seguir:



Dessa combinação Resultado/Relacionamento temos 5 posições distintas que implicam em 5 estratégias diferenciadas de atuação:

1. *Baixa prioridade nos resultados e nos relacionamentos*

   A estratégia nesses casos chama-se Evitar. Evita-se o conflito a qualquer custo; assume-se posição neutra ou de distanciamento ("não ver, não ouvir, não falar sobre discordâncias"). Também é conhecida como "deixa estar como está para ver como é que fica".

2. *Baixa prioridade nos resultados e alta nos relacionamentos*

A estratégia é Harmonizar. Prefere-se criar um clima de emoções positivas, aceitação pessoal e paz. Discordâncias são evitadas conseguindo-se cordialidade.

3. *Baixa prioridade nos relacionamentos e alta nos resultados*

   A estratégia é Impor. A situação é resolvida na base da autoridade-obediência, no controle pela força.

4. *Média prioridade nos resultados e nos relacionamentos*

A estratégia é Negociar barganha. As dificuldades e divergências são resolvidas pela busca de uma solução intermediária, de conciliação, em que ninguém perde tudo, mas também ninguém ganha tudo. Chega-se ao melhor acordo que se possa obter, embora possa não ser o mais adequado. Outra situação da Negociação barganha é quando existe uma alta prioridade por resultados e média por relacionamentos. Esta é a forma mais típica de barganha.

5. *Alta prioridade nos resultados e nos relacionamentos*

6.

   A estratégia é denominada Negociar solução de problemas.

Decidindo a estratégia a ser usada

Em qualquer situação, portanto, existem cinco estratégias de atuação. E qual é a melhor delas? Tudo vai depender da compreensão e do diagnóstico da situação, que pode ser feito com o auxílio das variáveis *Importância, Urgência* e *Tendência*.

Assim, devemos considerar:

Importância: Qual o impacto da situação para o objetivo da equipe, gerência, ou empresa? Quanto em valores representa o efeito desta situação? Considere em termos de decisão três possibilidades: muito importante, importante ou pouco importante.

Urgência: Qual é a pressão do tempo para se tomar uma ação? A ação necessita ser tomada já, podemos esperar para adotá-la, ou não há pressa?

Tendência: Qual é a tendência da situação? Se nada for feito, o que tende a acontecer? A situação pode piorar, tende a ficar como está ou tende a melhorar?

Equívocos na escolha de cada estratégia

O fato é que cada estratégia pode ser adequada ou totalmente inadequada, dependendo da avaliação que se fizer da situação. Vejamos cada uma das estratégias.

Evitar: para questões graves esta estratégia de empurrar com a barriga se constitui num tremendo equívoco que pode ter consequências extremamente graves para a organização. É a fuga à responsabilidade, podendo ir até o caso extremo da alienação. Para problemas irrelevantes e triviais é o procedimento adequado, pois não se deve investir tempo para tratar destes assuntos. Às vezes, perde-se um tempo absurdo em questões de pouca monta. Há situações, como no trânsito, por exemplo, em que pessoas, em decorrência de uma pequena fechada, chegam às vias de fato, havendo, inclusive, registros de assassinatos.

Harmonizar: Pode-se constituir num grave equívoco quando o assunto é importante e a pessoa, por dificuldade de enfrentar um conflito ou com receio das consequências negativas, procura amaciar a situação ou contemporizar, sem efetuar um enfrentamento adequado. Consegue-se cordialidade e

concordância superficiais à custa de convicções pessoais e criatividade. Entretanto, pode ser positiva em determinados contextos, como nas celebrações, sejam elas organizacionais ou pessoais. Pode contribuir para gerar clima positivo, de camaradagem e de entrosamento.

Impor: Em momentos de ambiguidade, incerteza e insegurança, em que é necessária uma compreensão maior da situação e devem-se buscar as opiniões, pareceres e contribuições de várias pessoas; esse procedimento se constitui um grave equívoco. Essa é uma estratégia de autoridade-obediência, de antagonismo e competição, em que ganhar (impor sua decisão ou solução) é mais importante que procurar uma solução válida e adequada. Às vezes, em função do VOA (vaidade, orgulho e arrogância), há quem queira impor a sua opinião, mesmo que ela esteja profundamente equivocada. Entretanto, há situações, como nas de extrema urgência, em que esta estratégia pode ser a mais adequada. Se está pegando fogo na empresa, convocar uma reunião para decidir o que fazer pode ser um procedimento extremamente incorreto.

Negociar barganha: Existem situações em que negociar na base da barganha pode levar a um perde/perde. É o que acontece em muitas negociações internas entre setores da empresa, em que o querer levar vantagem faz com que se perca de vista os interesses maiores da organização. Entretanto, quando uma solução intermediária pode ser adotada, esse procedimento é aceitável. Nas negociações como compra de carro ou de roupa, essa é a forma usual de procedimento.

Negociar solução de problemas: Esta é forma mais difícil de agir e demanda uma grande competência. Negociar na base da solução de problemas para assuntos irrelevantes é pura perda de tempo. Contudo, quando se quer sinergia e comprometimento, esse é o procedimento que deve ser adotado.

Negociar, impor, evitar e harmonizar são formas de agir nas diversas situações enfrentadas pelos gerentes. Normalmente, as pessoas têm um padrão comportamental e costumam privilegiar uma dessas estratégias em detrimento das outras, não importa qual seja a situação. Se você usa uma estratégia de forma sistemática, mesmo quando ela não é a mais indicada, isso significa que a sua flexibilidade é baixa. Pessoas com alta flexibilidade usam as 5 estratégias de atuação, conforme a sua adequação a cada situação. O certo ou errado não é em si, mas relacionado a cada contexto. Pessoas com baixa flexibilidade só conseguem resultados favoráveis nas situações em que a sua estratégia de atuação for a mais indicada. Fora disso, ou têm resultados medíocres, ou mesmo fracassam.

Portanto, uma coisa fundamental para se ter resultados de alto nível é desenvolver a flexibilidade, ou seja, a capacidade de diagnosticar cada situação e escolher e agir de acordo com a estratégia que seja a mais apropriada. Devemos ter presente que flexibilidade significa repertório comportamental e que pode e deve ser desenvolvida. Portanto, não existe uma melhor maneira de agir. Tudo depende da situação e da nossa capacidade de avaliação. A escolha está em suas mãos. Siga o OCDA. Observe, compreenda, decida e aja.

Fonte: Reprodução permitida, desde que mencionada a fonte.
Livro *Negociação total*. Disponível em: <http://jawanderley.pro.br/?p=795>. Acesso em: 16 nov. 2013.

Negociação: 10 dicas para o sucesso

"Se eu tivesse nove horas para cortar uma árvore, passaria seis horas afiando meu machado". Abraham Lincoln

De acordo com Fernando Silveira, pelo RH Portal, passamos ao que ele denomina de "10 dicas para o sucesso em negociações".

O mundo das negociações é essencialmente mutante.

Paradigmas de hoje podem não mais ser válidos amanhã. Além do seu próprio potencial negociador você deve estar sempre em constante desenvolvimento buscando antecipar-se às mudanças, administrando-as convenientemente.

O fato é que todos querem negociar bem e obter um resultado amplamente satisfatório.

Se você planeja convenientemente o processo, se identifica alternativas e vai preparado para o evento, tenho aqui um roteiro para ajudá-lo a alcançar seus objetivos com mais eficácia. São 10 dicas:

1) Seja um bom ouvinte;
2) Desenvolva o espírito negocial;
3) Planeje;
4) Mire alto;
5) Seja paciente;
6) Vise a satisfação;
7) Tenha cuidado com a primeira oferta;
8) Seja ético;
9) Troque as concessões;
10) Seja empático.

1) Seja um bom ouvinte

Na medida em que você ouve atentamente e sem interrupções, habilita-se para decodificar a mensagem do outro lado e obter informações que poderão ser úteis ao processo.

Muitas negociações tem o elemento tempo sob forte pressão: é um contrato que precisa ser logo fechado ou outros fatores indutores de pressa, e com

isso deixa-se de ouvir convenientemente o outro negociador. Uma regra que pode ajudá-lo a ser um ouvinte cada vez melhor é a dos 70/30, ou seja: planeje-se para ouvir 70% do tempo e falar 30%.

2) Desenvolva um espírito negocial

Muitos negociadores de sucesso tem consciência de que é possível tudo ser negociável desde que estejam em um ambiente declaradamente de negociação. A assertividade deve substituir a agressividade no processo para que se possa alcançar o objetivo planejado. Tenha em mente que por mais difícil que pareça um acordo, sempre haverá a possibilidade de alternativas.

Todo o processo de negociação comporta uma zona de possível acordo (ZPA) que você deve identificar desde a fase de planejamento, a fim de explorá-la convenientemente na fase de debates e argumentação. Por isso você deve procurar estabelecer suas alternativas antes de deflagrado o processo e estar pronto para flexibilizá-las, se necessário.

3) Planeje

Ao participar de um evento negocial tenha um segmento do seu tempo para estudar e dominar todas as variáveis a interferir no mesmo. Muitas vezes será necessário pré-negociar internamente recursos, prazos, especificações, metas, condições de pagamento etc. Portanto, venha para a reunião de negociação com todo o dever de casa diligentemente realizado. Isso lhe dará muita segurança no processo.

4) Mire alto

Desde que buscados com legitimidade, seus objetivos deverão ser sempre na faixa máxima. Lutando por mais, você poderá obter mais em uma negociação. Por exemplo: se você pode vender por 1000 e o mercado paga 1200, essa será sua faixa inicial! Na outra ponta, se você pode pagar à vista, mas for interessante fazê-lo em 60 dias, busque inicialmente esta alternativa!

5) Seja paciente

Um dos pecados capitais do negociador brasileiro é a impaciência muitas vezes causada por metas irrealistas ou necessidade de logo fechar o acordo. Você até fecha com um resultado, digamos, razoável, mas poderia torná-lo ótimo não fosse a impaciência que na realidade atropela o processo e elimina possibilidades de mais ganho. Estando com um bom planejamento você torna o processo mais produtivo e não necessita ser refém da impaciência. Às vezes uma reunião de negociação que se estendeu por uma ou duas horas além do previsto pode trazer excelente compensação.

6) Vise à satisfação

Negociação é uma estrada de mão dupla. Tanto você quanto o outro negociador deverão estar legitimamente comprometidos na busca de um resultado altamente satisfatório. Não terá sido negociação de fato se somente um lado alcançar seus objetivos e o outro ficar com a sensação de perda ou frustração.

Por isso, vise à satisfação do processo como um todo e lute para obter o máximo possível. O outro lado certamente fará o mesmo e aí teremos um resultado otimizado para ambos os lados.

7) Cuidado com a primeira oferta

Se você planejou bem, se identificou claramente a zona de possível acordo e suas alternativas, se é paciente e ouve bem durante o processo, o seu grau de autoconfiança será elevado e a primeira oferta do outro lado será apenas um balizador para sua argumentação buscando obter concessões.

8) Seja ético

Vivemos um ambiente em que a todo momento surgem arranhões à ética: na política, na justiça e nos negócios.

A realidade mostra que agir eticamente nas negociações traz inúmeras vantagens. A maior delas tem a ver com você, que agindo com correção e exigindo respeito torna-se conhecido como um negociador confiável, com o qual se pode travar os mais duros embates na certeza de lisura e resultados concretos.

9) Troque as concessões

Lembre-se de que negociar é sobretudo trocar concessões de um lado para o outro em busca da conclusão de um acordo. Tenha suas concessões estudadas na fase de planejamento e procure incluí-las no rol de suas alternativas para fechamento do negócio.

Concessões são sempre trocadas: jamais ceda alguma se não for a troco de outra mesmo que naquele momento aquela concessão não seja tão determinante. É importante você fazer com que o outro lado lute por qualquer troca de concessões criando equilíbrio no processo.

10) Seja empático

Tenha em mente que o processo de negociação é um evento fortemente alicerçado na dimensão humana: são pessoas que o fazem evoluir para um acordo. Pessoas como você, que possuem crescentes aspirações pessoais e profissionais, que carregam uma série de influências e desejam obter o melhor resultado possível.

Procure ver o outro lado como um parceiro e seja compreensivo quanto a possíveis dificuldades pessoais. Dando este toque humano ao processo você estará fazendo algo mais por uma conclusão satisfatória!

Fonte: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=u42wodr87>.

7 etapas para um bom acordo final

Segundo Vagner Molina, para a *Revista Venda Mais*, não existe um modelo básico de negociação, mas um conjunto de habilidades e técnicas que tornam você um bom negociador. Reproduzimos o que ele denomina de "sete etapas para um bom acordo final".

Lembre-se:

- É muito importante que você domine as características do que está sendo negociado.

- Ter conhecimento interpessoal dos negociadores e identificar seus pontos fortes e fracos também ajuda na hora da negociação.

Etapas de uma negociação

A negociação exige algumas etapas que devem ser seguidas e observadas. Todavia, não precisamos encarar as etapas como algo rígido. Em alguns casos, pode-se suprimir uma ou outra. O importante é ter sempre presente que elas nos ajudam na sistematização do processo de negociação. São elas:

1) Preparação: estabelecer objetivos que devem ser alcançados e os que a realidade permitirá atingir. Para isso, é preciso refletir sobre o comportamento do outro negociador.

2) Abertura: criar um clima de abertura, reduzindo a tensão. Deixar claro os benefícios esperados do trabalho conjunto.

3) Exploração: ser objetivo, estabelecer uma reciprocidade psicológica, em que as pessoas tendem a tratar os outros da mesma forma que são tratadas.

4) Apresentação: devem-se colocar claramente os objetivos e expectativas iniciais de ambas as partes.

5) Clarificação: devemos considerar as objeções levantadas como oportunidades para detalhar mais o objetivo. Assumir uma postura de ouvinte atento.

6) Ação final: é aqui que ocorre o fechamento do negócio. Se as etapas anteriores foram bem desenvolvidas, essa etapa é facilitada. Não se esquecer de oferecer opções de escolha para o outro negociador.

7) Controle/avaliação: é o momento em que, já concluída a negociação e distante do outro negociador, verificam-se o saldo da negociação, os seus pontos positivos e negativos. Refletir sobre o que se passou é bom para não se cometer, futuramente, os mesmos erros. Poucos gerentes avaliam a negociação, porque não consideram a possibilidade de voltar a negociar com a mesma pessoa.

Fonte: <http://www.vendamais.com.br/artigo/41439-7-etapas-para-uma-boa-negociacao.html>.

Atividade proposta

Estratégias, táticas: do planejamento da negociação ao acordo final

Assista ao vídeo *Como planejar sua negociação* – disponível em nossa galeria de vídeos. Em seguida, identifique alguns pontos que você deve levar em consideração quando fizer o planejamento para uma negociação.

Referências

BURBRIDGE, R. Marc *et al*. **Gestão de negociação**: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURBRIDGE, R. Marc. **Gestão de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação**: como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo. Atlas, 2008.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

URY, William. *Supere o não*: negociando com pessoas difíceis. 3. ed.. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

WANDERLEY, Augusto, J. **Negociação total**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

Exercícios de fixação

Questão 1

Como verificamos nas aulas, não há uma fórmula mágica para lidar com os problemas, conflitos e divergências e resolvê-los de forma correta, nem para identificar a ação mais eficaz. No entanto, a melhor maneira de proceder é valer-se de qual método?

a) Observar, Compreender, Decidir e Agir.
b) Observar e Agir.
c) Compreender, barganhar e agir.
d) Observar e Decidir.

e) Compreender e Agir.

Questão 2

Em qual (ais) nível (eis), como verificamos nas aulas, problemas, divergências, antagonismos e conflitos de ideias, interesses, expectativas, orientações, posições e procedimentos fazem parte do dia-a-dia de qualquer empresa?

a) Estratégico, administrativo ou operacional.
b) Estratégico e operacional.
c) Estratégico e administrativo.
d) Administrativo e operacional.
e) Administrativo e estratégico.

Questão 3

De acordo com a nossa aula, quando estamos diante de problemas, conflitos, divergências e antagonismos de qualquer natureza, quais são os aspectos que devem ser observados?

a) Os resultados e os relacionamentos.

b) Os resultados.
c) Os relacionamentos.
d) Os interesses.
e) Os objetivos.

Questão 4

De acordo com a nossa aula, quando estamos diante de problemas, conflitos, divergências e antagonismos de qualquer natureza, dois aspectos devem ser observados: os resultados e os relacionamentos. Eles podem ser combinados de acordo com as prioridades relativas. Dessa combinação resultado/relacionamento, temos posições distintas. Estas implicam em quantas estratégias diferenciadas de atuação?

a) 5
b) 4
c) 2
d) 3
e) 6

Questão 5

Em nossa aula, observamos que em qualquer situação de estratégia a ser usada em negociação devemos depender da compreensão e do diagnóstico

da situação, que pode ser feito com o auxílio da (as) variável (eis) _____.

a) Variáveis Importância, Urgência e Tendência.
b) Variáveis Importância e Urgência.
c) Variáveis da Importância.
d) Variáveis Urgência e Tendência.
e) Variáveis da Urgência.

Questão 6

Em dimensões da negociação, quando estamos diante de problemas, conflitos, divergências e antagonismos de qualquer natureza, dois aspectos devem ser observados: os resultados e os relacionamentos. Eles podem ser combinados de acordo com as prioridades relativas. Dessa combinação resultado/relacionamento, temos quantas posições distintas que implicam em estratégias diferenciadas de atuação?

a) 5
b) 3
c) 2
d) 4
e) 6

Questão 7

Quando estamos decidindo a estratégia a ser usada, em qualquer situação existem cinco estratégias de atuação. E qual é a melhor delas? Tudo vai

depender da compreensão e do diagnóstico da situação, que pode ser feito com o auxílio da(s) variável (eis) _____.

a) Importância, Urgência e Tendência.
b) Importância e Urgência.
c) Urgência e Tendência.
d) Apenas a importância.
e) Apenas a urgência.

Questão 8

Em equívocos na escolha de cada estratégia, verificamos que cada estratégia pode ser adequada ou totalmente inadequada, dependendo da avaliação que se fizer da situação. Estas estratégias são:

a) Evitar; Harmonizar; Impor; Negociar Barganha e Negociar Solução de Problemas.
b) Harmonizar; Impor; Negociar Barganha e Negociar Solução de Problemas.
c) Evitar; Harmonizar; Negociar Barganha e Negociar Solução de Problemas.
d) Evitar; Impor; Negociar Barganha e Negociar Solução de Problemas.
e) Evitar; Harmonizar; Impor; Negociar Barganha e Negociar Ganha-Ganha.

Questão 9

Segundo Vagner Molina, para a *Revista Venda Mais*, não existe um modelo básico de negociação, mas um conjunto de habilidades e técnicas que tornam você um bom negociador. De acordo com a aula escolha a opção que retrata na sequência adequada as sete etapas para um bom acordo final.

a) 1- Preparação; 2- Abertura; 3- Exploração; 4- Apresentação; 5- Clarificação; 6- Ação Final e 7- Controle/Avaliação.
b) 1- Abertura; 2- Preparação; 3- Exploração; 4- Apresentação; 5- Clarificação; 6- Ação Final e 7- Controle/Avaliação.
c) 1- Exploração; 2- Abertura; 3- Preparação; 4- Apresentação; 5- Clarificação; 6- Ação Final e 7- Controle/Avaliação.
d) 1- Exploração; 2- Abertura; 3- Clarificação; 4- Apresentação; 5- Preparação; 6- Ação Final e 7- Controle/Avaliação.
e) 1- Preparação; 2- Abertura; 3- Exploração; 4- Apresentação; 5- Clarificação; 6- Controle/Avaliação e 7- Ação Final.

Questão 10

Quando estamos diante de problemas, conflitos, divergências e antagonismos de qualquer natureza, dois aspectos devem ser observados: os resultados e os relacionamentos. Eles podem ser combinados de acordo com as prioridades relativas. Dessa combinação, Resultado/Relacionamento, temos 5 posições distintas que implicam em 5 estratégias diferenciadas de atuação. Na estratégia 4, Média prioridade nos resultados e nos relacionamentos, a estratégia é:

a) Negociar Barganha.
b) Evitar.
c) Harmonizar.
d) Impor.
e) Negociar Solução de Problemas.

Chaves de resposta

Aula 01

Atividade proposta

A partir desta história foram tiradas três conclusões:

1) Muitas negociações se parecem com a situação da atividade anterior. Se os irmãos se limitassem à opção de ter 17 camelos não teriam conseguido seguir as regras estabelecidas pelo pai.

A proposta implicou em encontrar o camelo nº 18.

2) Sobre toda mesa de negociação, os camelos representam o ganho que cada um pode obter caso se chegue a uma meta comum.

Sem dúvida, muitas vezes abandona-se a negociação deixando todos os acordos que não são exatamente adequados (nota: não está perfeitamente explicitado o que isso quer dizer).

3) Para alcançar uma meta conjunta é necessário reunir-se e buscar ideias criativas.

Inventar e criar opções.

Analisei esta história e tirei conclusões radicalmente distintas:

1) O pai não sabia matemática;
2) Os filhos eram estúpidos;
3) As conclusões da história são superficiais, piegas e enganosas, ignorando questões básicas de negociação.

Exercícios de fixação

Questão 1 - Gabarito: A

Justificativa: "Só existe uma unanimidade relativamente à globalização: todos querem os seus benefícios e ninguém aceita os seus malefícios". Assim, a negociação aparece como única opção competente de resolução de conflitos neste cenário atual de tantos desacordos por conta de diversos interesses e objetivos.

Questão 2 - Gabarito: A

Justificativa: O que chamamos de empresas piramidais foram achatadas e consequentemente os níveis hierárquicos também foram reduzidos em seus limites. Assim surge a tomada horizontal de decisões, isto é, a negociação. As organizações, de uma forma geral, para obterem resultados, dependem da cooperação entre os indivíduos e instituições. Surge a comunicação como fator primordial para estabelecer trabalho conjunto efetivo.

Questão 3 - Gabarito: A

Justificativa: Chama a atenção quanto às características de personalidade e socioculturais dos integrantes, que definem suas atitudes, a natureza dos relacionamentos, o tipo de acordo e o compromisso com as decisões formadas.

Questão 4 - Gabarito: A

Justificativa: Competência, em administração, é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.), que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. O administrador, sob a perspectiva de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, desenvolve as três competências individuais: o conhecimento (informações, conceitos, ideias, experiências), a perspectiva (colocar o conhecimento em ação) e a atitude (fazer as coisas acontecerem), indicando que a teoria da competência referia-se unicamente ao indivíduo.

Questão 5 - Gabarito: A

Justificativa: Reconhecidamente, a questão da natureza dinâmica dos negócios, interdependência, concorrência, era da informação e globalização são imperativas no mundo do trabalho nos tempos atuais.

Questão 6 - Gabarito A

Justificativa: O que chamamos de empresas piramidais foram achatadas e consequentemente os níveis hierárquicos também foram reduzidos em seus limites. Assim, surge a tomada horizontal de decisões, isto é, a negociação. As organizações, de uma forma geral, para obterem resultados, dependem da cooperação entre os indivíduos e instituições. Surge a comunicação como fator primordial para estabelecer trabalho conjunto efetivo.

Neste cenário a negociação sofre também uma mudança de estilo. Busca-se uma negociação por benefícios mútuos e o estabelecimento de relações duradouras.

Questão 7 - Gabarito E

Justificativa: De acordo com Thompson (2009), negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria. As negociações não incluem somente reuniões individuais de negócios, mas também aquelas que envolvem múltiplas partes, diversas empresas e acordos multimilionários. Portanto, saber negociar é uma habilidade indispensável para qualquer pessoa que pretende obter ótimos resultados em suas ações. Seria uma troca de concessões, onde ambos os lados podem sair ganhando.

Questão 8 - Gabarito A

Os negócios estão cada vez mais competitivos. Essa constatação representa que as empresas devem ser especialistas em ambientes competitivos, como afirma Thompson (2009). Assim, tanto as pessoas quanto as empresas devem constantemente saber pelo menos monitorar os concorrentes, para poderem identificar oportunidades, entender os ambientes e assim desenharem negociações bem-sucedidas.

Questão 9 - Gabarito A

Justificativa: De acordo com Thompson (2009), negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria. As negociações não incluem somente reuniões individuais de negócios, mas também aquelas que envolvem múltiplas partes, diversas empresas e acordos multimilionários.

Questão 10 - Gabarito A

Justificativa: Na perspectiva de Ferreira (2008), as alterações sociais ocorridas entre as famílias, na política e nos negócios, surgidas por essa nova

realidade, fizeram com que as pessoas mudassem os seus comportamentos em tomadas de decisões. O que chamamos de empresas piramidais foram achatadas e consequentemente os níveis hierárquicos também foram reduzidos em seus limites. Assim surge a tomada horizontal de decisões, isto é, a negociação. As organizações, de para obterem resultados, dependem da cooperação entre os indivíduos e instituições. Surge a comunicação como fator primordial para estabelecer trabalho conjunto efetivo.

Aula 02

Atividade proposta

Entre 75 e 90 pontos

Existe uma alta probabilidade de que você seja um ótimo negociador. Você pensa e age no sentido de obter resultados expressivos, preparando-se adequadamente, conduzindo a negociação com propriedade e estando atento a todo o processo de cumprimento do que foi acordado. Preocupa-se com a floresta e com as árvores. Isto é, vê a situação de uma forma global, identificando o que é relevante em cada contexto. De qualquer forma lembre-se de que sempre há espaço para melhoria. E mais, que alguém não é ótimo, mas sim está ótimo. Isso quer dizer que o processo de autodesenvolvimento deve ser contínuo.

Entre 55 e 74 pontos

Você é um negociador razoável. Negocia mais centrado em si mesmo. Possivelmente negocia mais na base da barganha de propostas do que na solução de problemas. Normalmente não chega a desfechos que atendam aos interesses das partes e provavelmente tem um grau menor de flexibilidade. Ou tenta impor ou acaba concedendo mais do que devia. Verifique as suas respostas e veja onde pode melhorar.

Entre 30 e 54 pontos

Nem tudo está perdido, mas existe um longo caminho a percorrer que, entretanto, lhe trará muitos benefícios, seja na sua vida pessoal, seja na profissional. Talvez você não se tenha dado conta, efetivamente, da importância da negociação na sua vida. Ou quem sabe, só agora você está começando a entender. De qualquer forma, boa sorte. A jornada é longa.

Exercícios de fixação

Questão 1 - Gabarito: A

Justificativa: É bom entender nesta afirmação que tais padrões diferem de *moral,* que também, na perspectiva do autor "são convicções individuais e pessoais sobre o que é certo e errado. A ética procede de filosofias em particular as quais pretendem (a) definir a natureza do mundo no qual vivemos e (b) prescrever regras para vivermos juntos".

Questão 2 - Gabarito: A

Justificativa: Considerando a matriz de análise dos comportamentos, pode-se verificar que existem diferentes combinações praticadas durante um processo de negociação e que podem, em muitos casos, estar dentro das leis jurídicas de um país, mas não ser aprovada sob o crivo da ética ou da moralidade individualmente.

Questão 3 - Gabarito: A

Justificativa: Pelo exposto nesta aula você certamente irá concluir que ao passar a impressão, imagem de pessoa firme, honesta e cumpridora das regras existentes no seguimento onde está atuando, valerá a pena. O outro lado irá perceber claramente sua intenção e com certeza gradativamente aumentará a confiança e melhorará o relacionamento, o principalmente quando se tratar de negociações.

Questão 4 - Gabarito: A

Justificativa: Durante uma negociação os interlocutores possuem níveis diferentes de barganha e estes níveis, caso sejam expostos diretamente na negociação, podem levá-los a apresentar sempre o seu nível máximo de concessões, portanto, é importante que os níveis de transparência total e informações ocultas sejam observados para que não haja comprometimento da imagem de retidão do negociador e por outro lado não comprometer os ganhos advindos com o acordo alcançado com níveis menores de concessão.

Questão 5 - Gabarito: B

Justificativa: Nesta perspectiva verificamos a importancia da ética para os negociadores, quanto a construirem padroes éticos aceitos de comportamento nas negociações.

Questão 6 - Gabarito: A

Justificativa: De acordo com Lewicki (2002), "ética são padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado em uma situação em particular, ou um processo para fixar padrões". É bom entender nesta afirmação que tais padrões diferem de moral, que também, na perspectiva do autor, "são convicções individuais e pessoais sobre o que é certo e errado. A ética procede de filosofias em particular as quais pretendem (a) definir a natureza do mundo no qual vivemos e (b) prescrever regras para vivermos juntos".

Questão 7 - Gabarito A

Justificativa: Em geral as pessoas podem apresentar diferentes tipos de comportamento durante o processo de negociação, sendo que podem ser conflitantes, levando-se em conta o caráter ético, legal e moral como conhecemos.

Questão 8 - Gabarito: A

Jusrificativa: Durante uma negociação os interlocutores possuem níveis diferentes de barganha e estes níveis,caso sejam expostos diretamente na

negociação, podem levá-los a apresentarem sempre o seu nível máximo de concessões, portanto, é importante que os níveis de transparência total e informações ocultas sejam observadas para que não haja comprometimento da imagem de retidão do negociador e por outro lado não comprometer os ganhos advindos com o acordo alcançado com níveis menores de concessão.

Questão 9 - Gabarito: A

Como o processo de negociação envolve a possibilidade de concessões que nem sempre serão utilizadas, como no caso da outra parte aceitar o acordo sem exigi-las, é importante que o negociador tenha capacidade de demonstrar transparência a fim de gerar credibilidade, mesmo que nem todas as informações sejam expostas. Essa atitude abre a possibilidade de contruir um relacionamento duradouro com base na confiança.

Questão 10 - Gabarito: A

Justificativa: Contudo, em negociações recorrentes à conduta dentro dos padrões considerados éticos, torna-se uma grande aliada na construção de uma relação de confiança, que facilita a negociação e a solução de possíveis conflitos advindos desse processo. Como o processo de negociação envolve a possibilidade de concessões que nem sempre serão utilizadas, como no caso da outra parte aceitar o acordo sem exigi-las, é importante que o negociador tenha capacidade de demonstrar transparência a fim de gerar credibilidade, mesmo que nem todas as informações sejam expostas.

Aula 03

Atividade proposta

Interpretação

De 61 a 75 pontos

Seu poder de realização é extremamente alto e você tem alta probabilidade de decidir e agir com grande propriedade na maioria das situações. Sabe

manejar as situações de ambiguidade, incerteza e insegurança. Se mantém na busca dos seus objetivos, quando forem adequados e encontra formas apropriadas para alcançá-los. Quando percebe que os objetivos não são mais apropriados, muda, encontrando outros melhores. Vê os compromissos de modo construtivo e não como um obstáculo. Está atento aos sinais e percebe as oportunidades existentes. Também procura fazer as coisas de diferentes maneiras. Sabe resistir ou ceder de acordo com a situação. Vê a situação pelas várias óticas e pontos de vista existentes e consegue identificar todos os interesses. Nas situações de conflitos considera o atendimento de necessidades mútuas e encontra soluções que atendam aos interesses das partes. Dá atenção às tarefas e aos relacionamentos adequadamente. Compreende antes de responder e manifesta as suas expressões emocionais adequadamente. Sabe se comunicar. É tolerante, mas firme e decidido.

De 46 a 60 pontos

Seu Poder De Realização é muito desenvolvido. Você tem boa probabilidade de decidir e agir muito bem e dar uma resposta adequada em grande parte das situações. Está num ponto em que pode integrar as várias polaridades, tais como: firmeza e tolerância, falar e ouvir, conceder e exigir. Assim, mesmo que seja uma pessoa condescendente, se a situação demandar um comportamento dominante poderá tê-lo. Se for uma pessoa formal, poderá ter um comportamento informal. Desse modo, não importa quais sejam suas características comportamentais, e as consequentes facilidades e capacidades daí decorrentes, poderá ter comportamentos que lhe permitam ter um desempenho adequado numa boa parte de situações. Tem possibilidade de se comunicar melhor, lidar com as situações de tensão e estresse e tratar das questões de relacionamento interpessoal, sem perder de vista os seus objetivos.

De 31 a 45 pontos

Seu Poder De Realização precisa melhorar. Você tem média probabilidade de decidir e agir com propriedade e dar uma resposta adequada às diversas

situações. Tem um bom caminho pela frente. Deverá procurar ser um maior solucionador de problemas, buscando compreender e diagnosticar melhor as situações, procurando desenvolver várias alternativas para encontrar as soluções. Deve considerar que tudo que faz é uma alternativa. Que existem muitas outras formas e procedimentos de fazer as coisas. Assim, deve entender até que ponto suas dificuldades são decorrentes de questões ligadas aos relacionamentos interpessoais ou ao desenvolvimento das tarefas. As pessoas com esta pontuação tem uma pequena capacidade de resistência às frustrações e preferem fazer as coisas da forma mais tradicional. Em geral se saem melhor caso se relacionem com pessoas com as mesmas características comportamentais, ou nas situações em que os padrões, regras e regulamentos estejam bem-definidos. Isto é, nas situações em que não haja rupturas e mudanças de paradigmas.

De 15 a 30 pontos

Seu Poder De Realização é baixo. Neste nível, as pessoas tem um padrão comportamental bem-definido e tem dificuldade em se afastar dele. Se a situação demandar comportamentos diferentes do padrão terá uma baixa probabilidade de decidir, agir e de dar uma resposta adequada. Tem dificuldade de mudar ou não percebe quando a situação demanda outro comportamento. Assim, terão um comportamento inadequado diante da situação. Em vez de intervir e mudar as situações, frequentemente estão mais voltadas para se lamentar e arrumar culpados do que para encontrar soluções. Isto é, mais voltadas para o passado do que para o futuro. É como se estivesse querendo que o que aconteceu não tivesse acontecido. Fica chorando pelo leite derramado. O passado é apenas mais um dado do problema. Tem comportamentos defensivos e diante de uma situação defensiva tende a se tornar defensivo; ou nunca cede ou cede mais do que seria esperado e necessário. Com relação à tolerância para com as diferenças individuais, ou não tolera nada ou tolera muito, mais do que seria admissível. Vê as situações, mudanças e os problemas mais como ameaças do que como oportunidades. Insiste em um procedimento que não está dando certo, isto é,

dá murro em ponta de faca ou desiste quando devia insistir, e assim, não trata de forma adequada o como, quando e o que fazer para obter resultados. Seu processo de comunicação deixa muito a desejar. Para se sair bem deverá tratar com situações que lhe sejam muito familiares.

Exercícios de fixação

Questão 1 - A

Justificativa: É preciso entender o básico dos fundamentos do comportamento humano. O inter-relacionamento entre poder, direito e interesses.

Questão 2 - A

Justificativa: Como podemos verificar o negociador começa enfatizando interesses comuns ou até diferentes para minimizar a necessidade de focar os interesses opostos. Negociação onde está expresso o desejo de entender o outro (interesses).

Questão 3 - A

Justificativa: Aqui não existem abordagens corretas ou incorretas. O importante é quem está na gestão observar, através de uma visão ampla e sistêmica, o problema, qual o seu objetivo, o problema, para identificar qual a melhor opção e decisão a tomar.

Questão 4 - A

Justificativa: Às vezes temos os conflitos produtivos que são aqueles que promovem mudanças positivas praticamente para todos envolvidos. E temos os conflitos não produtivos (ou contraprodutivos), também chamados, às vezes, de disfuncionais, que são aqueles que destroem valor, impedem colaboração e proporcionam prejuízos significantes.

Questão 5 - A

Justificativa: Estes se classificam em três categorias, a saber: 1- Conflitos formais, cuja resolução normalmente envolve apoio de um profissional - envolve negociações estratégicas, litígio, arbitragem ou mediação empresarial. 2- Conflitos informais, que normalmente podem ser resolvidos pelo gestor, mas necessitam de atenção e cuidado do gestor. Podem ser usadas ferramentas de apoio como, por exemplo, desde políticas de empresa até o uso de *coaching* e capacitação de equipe em diálogo e mediação. 3- Conflitos que não precisam ser gerenciados - geralmente são os conflitos do dia a dia, que se ajustam sozinhos e não são relevantes para o gestor. Por exemplo, um conflito entre pessoas que não influenciam os interesses da empresa ou os conflitos do dia a dia de pouco impacto, podendo ser resolvido pelas próprias pessoas envolvidas.

Questão 6 - A

Justificativa: Conforme apresentado na aula, existem 03 maneiras básicas com as quais as pessoas lidam com conflitos: poder, direito e interesses.

Questão 7 - A

Justificativa: Os conflitos produtivos são aqueles que promovem mudanças positivas praticamente para todos envolvidos.

Questão 8 - A

Justificativa: São bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa; ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferente ganhador (independentemente das percepções anteriores); propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar em um conflito específico, mas também de garantir mais poder.

Questão 9 - A

Justificativa: O caso relatado é típico de conflito interno de empresa e a origem foi o conflito entre pessoas. Este tipo é mais complexo, pois envolve pessoas que supostamente estariam do mesmo lado da mesa e podem existir muitos motivos ocultos.

Questão 10 - Gabarito: A

Justificativa: 1- Conflitos formais, cuja resolução normalmente envolve apoio de um profissional: envolve negociações estratégicas, litígio, arbitragem ou mediação empresarial.

2- Conflitos informais, que normalmente podem ser resolvidos pelo gestor: mas necessitam de atenção e cuidado do gestor. Podem ser usadas ferramentas de apoio como, por exemplo, desde politicas de empresa até o uso de *coaching* e capacitação de equipe em diálogo e mediação. 3- Conflitos que não precisam ser gerenciados: geralmente são os conflitos do dia a dia, que se ajustam sozinhos e não são relevantes para o gestor. Por exemplo, um conflito entre pessoas que não influenciam os interesses da empresa ou os conflitos do dia a dia de pouco impacto, podendo ser resolvido pelas próprias pessoas envolvidas.

Aula 04

Atividade proposta

1) Problema: Está caro: com a variável informação é possível contornar as objeções informando as características do produto/serviço em relação à concorrência.
2) Problema: Vou pensar: com a variável tempo é possível contornar as objeções informando que naquele dia, por exemplo, seria o último dia de uma determinada promoção.

3) Estou só olhando: com a variável poder é possível aproveitar o momento, dialogar com o cliente e apresentar uma proposta irrecusável.
4) Não venda preço, venda valor: usando todas as variáveis apresentadas, informação, tempo e poder é possível construir argumentações que valorizem o produto/serviço quanto à relevância da utilidade/solução e benefícios que superam apenas o quesito preço.

Exercícios de fixação

Questão 1 - Gabarito: A

Justificativa: Nesta perspectiva encontramos a questão da habilidade em usar as táticas e de vários tipos de poder. Às vezes alguns lançam mão de práticas não éticas, que é feita por meio de extrações de concessões mútuas. Quem detém poder na negociação geralmente cede menos e consequentemente obtém mais vantagem. Se o poder é a causa da movimentação, naturalmente as concessões serão constantes no processo de negociação.

Questão 2 - Gabarito: A

Justificativa: A negociação competitiva tem como escopo trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e poder para si, minando as do oponente. O poder também forma opinião com as pessoas de uma forma geral e constrói uma visão de força e líder no seguimento. Assim os negociadores entendem obter melhores resultados em negociações por conta dessas características.

Questão 3 - Gabarito: A

Justificativa: Mello (2010) chama atenção quanto ao entendimento que o poder não é bom ou ruim, moral ou imoral, ético ou antiético. Ele é neutro. A maioria das pessoas enxerga o poder, às vezes, apenas pelo lado negativo. Podemos fazer uma analogia do poder como uma faca que poder ser útil para uma refeição (atender uma necessidade, utilidade) ou para matar alguém

(prejudicar, causar dano intencional). Para refletir: o poder nunca é aquele que você realmente possui, mas o que o outro pensa que você tem.

Questão 4 - A

Justificativa: Mello (2010) registra que: "o poder pessoal significa motivação, vontade, persistência, aparência, simpatia, necessidade e competência, para todos esses valores humanos". Os melhores negociadores conhecem esse fato e utilizam o poder pessoal em conjunto com o poder externo, na busca pelos resultados que desejam.

Questão 5 - A

Justificativa: Mello (2010) explica que a informação é certamente a fonte de poder mais óbvia e importante em uma negociação. Percebemos que informações reais, bem estruturadas, com bases de confiança em pesquisa, respaldadas na verdade dos fatos, são o principal aval da transparência e da honestidade e credibilidade (ética) da decisão – na busca de resultados, na ação da liderança, e na negociação.

Questão 6 - A

Justificativa: Em um ambiente de negociação existe o entendimento de alguns negociadores de que este ambiente é especial e que lida diretamente com o relacionamento humano. Por ser um ambiente onde existe um processo de negociação, as pessoas admitem encontrar ou mesmo aceitar pequenas mentiras, blefes de que também poderão lançar mão, pois em negociação é tão previsível essa situação quanto em uma partida de futebol um jogador derruba o outro em alguns lances estratégicos.

Questão 7 - A

Justificativa: Nesta perspectiva encontramos a questão da habilidade em usar as táticas e os vários tipos de poder, em que às vezes alguns lançam mão de práticas não éticas, que é feita por meio de extrações de concessões mútuas. Quem detém poder na negociação geralmente cede menos e

consequentemente obtém mais vantagem. Se o poder é a causa da movimentação, naturalmente as concessões serão constantes no processo de negociação.

Questão 8 - A

Justificativa: Entende-se por poder basicamente a capacidade de fazer com que os acontecimentos sejam realizados e de efetivamente exercer controle sobre a negociação, situações e sobre si próprio. A negociação competitiva é um jogo de forças na qual obtém um maior ganho quem tem mais poder. A negociação competitiva tem como escopo trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e poder para si minando as do oponente.

Questão 9 - A

Justificativa: A negociação competitiva tem como escopo trabalhar o máximo na obtenção de vantagens e poder para si, minando as do oponente. O poder também forma opinião com as pessoas e constrói uma visão de força líder no seguimento. Assim os negociadores entendem obter melhores resultados em negociações por conta dessas características.

Questão 10 - A

Justificativa: Essas características de fonte de poder, somadas ao uso da autoridade por conta do cargo ou posição exercida, e à prática propriamente dita da influência decorrente da situação existente, pode contribuir para levar a consolidação da busca de resultados, do exercício de liderança e de processos de negociação.

Aula 05

Atividade proposta

Reflexão: Tipos, abordagens na negociação: processo ganha-ganha

Existem alguns princípios que devem ser seguidos pelos negociadores eficazes, na busca do ganha/ganha. Um dos mais importantes é o de que "o

problema do outro não é só problema do outro". Assim, os negociadores agem como se fossem solucionadores de problemas comuns, sendo a palavra problema entendida na sua forma mais ampla, compreendendo desde conflitos e antagonismos até ganhos a serem auferidos conjuntamente.

Desta forma, a expressão "cada um por si", não tem espaço e não faz o menor sentido. A eficácia das organizações começa com os pontos fortes de cada pessoa. Infelizmente, as distrações, os conflitos e a falta de confiança conduzem à perda do foco organizacional. Inclua na negociação o "nós". Pense ganha-ganha. Procure primeiro compreender para ser compreendido. Crie sinergia, empatia na negociação. Todos ganham na negociação aumentando o relacionamento.

Exercícios de fixação

Questão 1 - A

Justificativa: Existem alguns princípios que devem ser seguidos pelos negociadores eficazes, na busca do ganha-ganha. Um dos mais importantes é o de que "o problema do outro não é só problema do outro". Assim, os negociadores agem como se fossem solucionadores de problemas comuns, sendo a palavra problema entendida na sua forma mais ampla, compreendendo desde conflitos e antagonismos, até ganhos a serem auferidos conjuntamente. Desta forma, a expressão "cada um por si", não tem espaço e, não faz o menor sentido.

Questão 2 - A

Justificativa: Você sabe como identificar um negociador ganha/perde? Bem, um negociador ganha/perde pode ser identificado porque se utiliza e tem um vasto repertório daquilo que denominamos de táticas sujas. Existem duas categorias de táticas sujas: as falcatruas e as fragilizações do estado mental. As falcatruas se constituem em várias formas de mentiras, dados falsos e informações distorcidas, sendo que, não resta a menor dúvida, uma forma

extremamente poderosa de mentira é a baseada em dados numéricos e estatísticas.

Questão 3 - A

Justificativa: 1 - o próprio negociador com suas atitudes, crenças, valores, conhecimentos e habilidades; 2- processo de negociação; 3 - o conhecimento do assunto, objeto da negociação; 4 - os cenários da negociação e 5 - relacionamento interpessoal.

Questão 4 - A

Justificativa: Quer as pessoas queiram ou não, toda negociação é um processo. Importa em aspectos tais como etapas, estratégias, táticas, superação de impasses e a forma de se efetuar concessões. Ter a consciência de que negociação é um processo é fundamental.

Questão 5 - A

Justificativa: A negociação eficaz depende, portanto, de muita competência. Deve ser sempre lembrado que esta competência diz respeito não somente a aspectos da realidade externa dos negociadores, mas também e, sobretudo, a suas realidades internas, tal como seus processos de percepção, expectativas, emoções, temores, atitudes, crenças, valores e necessidades.

Questão 6 - A

Justificativa: Todo negociador sempre deve negociar para ganhar, mas há duas formas de ganhar. A primeira, às custas da outra parte. A segunda consiste em chegar a um acordo em que os interesses relevantes das partes sejam atendidos. Quem procura ganhar às custas do outro costuma seguir o lema de Ashleigh Brilliant: "Eu sempre ganho. Você sempre perde. Poderia haver coisa mais justa do que isso?". Quem adota a segunda maneira de ganhar considera que só há bom negócio quando ambas as partes ganham. Faz uma pequena alteração no lema de Ashleigh Brilliant, mas que provoca uma alteração radical no seu sentido.

Questão 7 - A

Justificativa: Os negociadores agem como se fossem solucionadores de problemas comuns, sendo a palavra problema entendida na sua forma mais ampla, compreendendo desde conflitos e antagonismos, até ganhos a serem auferidos conjuntamente. Desta forma, a expressão "cada um por si", não tem espaço e não faz o menor sentido.

Questão 8 - A

Justificativa: Existem duas categorias de táticas sujas que são as falcatruas e as fragilizações do estado mental. As falcatruas se constituem em várias formas de mentiras, dados falsos e informações distorcidas, sendo que, não resta a menor dúvida, uma forma extremamente poderosa de mentira é a baseada em dados numéricos e estatísticas.

Questão 9 - Gabarito: A

Justificativa: Segundo Benjamin Disraeli, primeiro-ministro britânico no tempo da rainha Vitória, há três espécies de mentiras: mentiras, mentiras descaradas e estatísticas. Existe até um livro a este respeito, escrito por Darrell Huff, com o sugestivo título: "Como mentir com estatísticas".

Questão 10 - A

Justificativa: Os três princípios básicos são descobrir o lugar do outro, ou seja, entender quais são os seus anseios reais, estar no lugar dele e principalmente entender a cultura com que está negociando. O segundo princípio básico seria observar que a negociação é um processo e nunca apenas um evento singular e específico. Deve-se ter o cuidado em conduzir a negociação com eficácia e constantemente ajustando os passos para que ocorra naturalmente, sem ruídos. E o terceiro princípio básico seria conquistar a confiança da outra parte que certamente irão desdobrar-se em relacionamentos futuros e duradouros.

Aula 06

Exercícios de fixação

Questão 1 - A

Justificativa: Em negociação a preparação é tarefa preventiva indispensável pela qual são estudados os pontos fortes e fracos do nosso oponente para identificar as possíveis oportunidades e ameaças advindas da negociação. Sabemos que este ambiente de negociação é de muita surpresa, mas é preciso pelo menos monitorar com algum tipo de processo, planejamento, para que não se esqueça de nenhum dado importante. Portanto analisaremos os princípios da preparação para sua negociação e uma ferramenta prática que modela a maneira de fazer uma boa preparação para obter melhores resultados nas negociações.

Questão 2 - A

Justificativa: Três fases: fase 1: como superar objeções ou então em argumentação e debate, fase 2: preparação para o conflito máximo, e fase 3: procura dos pontos comuns.

Questão 3 - A

Justificativa: Sabemos que o ambiente de negociação é de muita surpresa, mas é preciso pelo menos monitorar com algum tipo de processo, planejamento, para que não se esqueça de nenhum dado importante.

Questão 4 - A

Justificativa: O MIN (Modelo Integrado de Negociação) é um modelo que compreende cinco aspectos fundamentais e presentes em toda e qualquer negociação, que são: a) conhecimento do negócio; b) os cenários da

negociação; c) o processo de negociação e suas etapas; d) o relacionamento interpessoal e e) a realidade pessoal do negociador.

Questão 5 - A

Justificativa: O MIN é um modelo que compreende cinco aspectos fundamentais e presentes em toda e qualquer negociação, que são: a) conhecimento do negócio, pelas óticas técnicas, financeira, contábil, jurídica, tributária etc.; b) os cenários da negociação. Toda negociação ocorre em três cenários: o primeiro é aquele em que se dá a negociação. O segundo é o do eleitorado, ou seja, das pessoas importantes para os negociadores. O terceiro é o do macroambiente econômico e social; c) o processo de negociação e suas etapas; d) o relacionamento interpessoal; e e) a realidade pessoal do negociador, com suas crenças, valores, determinação e capacidade para superar adversidades.

Questão 6 - A

Justificativa: Em negociação a tarefa preventiva indispensável pela qual são estudados os pontos fortes e fracos do nosso oponente para identificar as possíveis oportunidades e ameaças advindas da negociação é a preparação. Sabemos que este ambiente de negociação é de muita surpresa, mas é preciso pelo menos monitorar com algum tipo de processo, planejamento para que não se esqueça de nenhum dado importante.

Questão 7 - A

Justificativa: O negociador da fase 3, quando efetua a sua preparação, procura delinear o terreno comum e como e quando apresentar os diversos pontos desse terreno comum.

Negociar desta forma é mais fácil e satisfatório do que tentar estabelecer um acordo a partir de antagonismos. O terreno comum existe na grande maioria dos casos, embora muitas vezes possa ser difícil encontrá-lo. Portanto, o

negociador FASE 3 prepara-se dentro do seguinte esquema: minha posição/terreno comum/posição da outra parte.

Questão 8 - A

Justificativa: Negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo, nas situações em que existam interesses comuns e opostos, isto é, divergências.

Questão 9 - A

Justificativa: Na fase 3 os pontos comuns referem-se não apenas a aspectos de ambas as propostas, mas igualmente a outros assuntos, tais como a história passada de sucessos compartilhados, metas comuns etc. O objetivo deste enfoque é procurar gerar identificação e lembrar que os negociadores não são inimigos, apesar das divergências, mas pessoas que estão trabalhando para resolver um problema comum ou para encontrar oportunidades que sejam mutuamente atraentes. O que se quer evitar é a polarização.

Questão 10 - Gabarito: A

Justificativa: O negociador da fase 3, quando efetua a sua preparação, procura delinear o terreno comum e como e quando apresenta os diversos pontos deste terreno comum.

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

Aula 07

Atividade proposta

O *catalisador* espera reconhecimento. Devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade.

O *apoiador* procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação. Para o *controlador* as necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcançe de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente.

O *analítico* está sempre em busca de segurança e certeza, fornecer-lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim ajudará no processo de negociação.

Exercícios de fixação

Questão 1 - A

Justificativa: De acordo com Martinelli (1998), um entendimento do conceito dos estilos de negociação e de seus limites pode ser útil, tanto em termos conceituais quanto em termos práticos, no que se refere ao desenvolvimento de suas habilidades ou para enfrentar uma situação corrente de negociação.

Questão 2 - A

Justificativa: O *catalisador* espera reconhecimento, devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade; o *apoiador* procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação; para o *controlador* as necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcance de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente; o *analítico* está sempre em busca de segurança e certeza, fornecer-lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim ajudará no processo de negociação.

Questão 3 - B

Justificativa: O *catalisador* espera reconhecimento, devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade; o *apoiador* procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação; para o *controlador* as necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcance de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente; o *analítico* está sempre em busca de segurança e certeza, fornecer-lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim ajudará no processo de negociação.

Questão 4 - C

Justificativa: O *catalisador* espera reconhecimento, devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade; o *apoiador* procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação; para o *controlador* as necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcance de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente; o *analítico* está sempre em busca de segurança e certeza, fornecer-lhe os dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim ajudará no processo de negociação.

Questão 5 - D

Justificativa: O *catalisador* espera reconhecimento, devemos apelar para aspectos de novidade, singularidade, inovação, disponibilidade; o *apoiador* procura aceitação, alguém que o aceite sem julgar, neste caso devemos apelar para harmonia, ausência de conflitos, garantia de satisfação; para o *controlador* as necessidades são de realização, tudo que se relacionar com alcance de metas, resultados, ganhar tempo, vencer, ser independente, o *analítico* está sempre em busca de segurança e certeza, fornecer-lhe os

dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras, pesquisas sem fim, ajudará no processo de negociação.

Questão 6 - Gabarito: A

Justificativa: A abordagem de *Sparks* é baseada no modelo de personalidade desenvolvido por Jung. Eles são: restritivo: controle é desconsideração; negociadores: só chegam a acordo se forçados; Ardilosos: desconsideração com deferência; Negociadores: devem ser evitados; Amigável: deferência e cooperação; Negociadores: são cooperativos e simpáticos; e Confrontador: combinação do controle e da confiança; Negociadores: procuram a equidade.

Questão 7 - Gabarito: A

Justificativa: A abordagem de Sparks é baseada no modelo de personalidade desenvolvido por Jung. Eles são: restritivo: controle é desconsideração; negociadores: só chegam a acordo se forçados; Ardilosos: desconsideração com deferência; Negociadores: devem ser evitados; Amigável: deferência e cooperação; Negociadores: são cooperativos e simpáticos; e Confrontador: combinação do controle e da confiança; Negociadores: procuram a equidade.

Questão 8 - Gabarito: A

Justificativa: As abordagens de Gottschalk são: Duro: de posições firmes e claras, determinado, conhece bem seus objetivos, dominador, agressivo, menospreza e não se interessa pela posição ou necessidades dos outros; Caloroso: amigo, interessado nas pessoas, otimista, paciente, calmo, tende a não estabelecer claramente o que pretende, incapacidade de dizer não, perde o senso dos seus próprios interesses e objetivos; Dos números: racionalidade, apego aos fatos, lógica e detalhes, prático, metódico, dificuldade para lidar com emoções; Negociador: identifica oportunidades, busca alternativas viáveis, aprecia barreiras culturais, jovial, fácil de lidar, adaptativo, flexível, imaginativo, fala rápida, busca adiar tensões, persistente, utiliza todos os fatos e argumentos disponíveis.

Questão 9 - A

Justificativa: A abordagem, para os autores Atkins e Katcher, é: Dá e apoia: baseia-se na expectativa de alto padrão de desempenho, postura idealista, coorporativa e perfeccionista (Caloroso); Toma e controla: orientado e focado nas metas e objetivos, fazendo acontecer liderando a negociação com competência (Duro); Mantém e conserva: preocupado e orientado para a qualidade. Norteia a negociação para as coisas concretas e lógicas, fazendo com que o processo se desenvolva em ritmo lento pelo excesso nas análises; Adapta e Negocia: este estilo estimula o negociador a colocar-se no lugar do outro e norteia seu comportamento pelo grupo procurando ser bem-aceito. Comanda a negociação com entusiasmo, elevado senso de humor e forte habilidade social (Negociador).

Questão 10 - A

Justificativa: De acordo com Martinelli (1998). Todos eles são bons; O importante é conhecermos o nosso estilo; Conhecer o estilo do outro negociador; Dentro do possível, nossa comunicação deve estar adaptada ao estilo do nosso interlocutor; Cada estilo tem necessidades.

Aula 08

Atividade proposta

Em um planejamento de negociação, deve-se sempre ter os objetivos claros pretendidos, a logística, ou seja, o local, como desenvolver a negociação, e por fim que tipos de perguntas cabem a negociação para que voce tenha respostas convincentes. Portanto deve-se observar as estratégias, táticas: do planejamento da negociação ao acordo final. Planejar suas negociações e para conseguir melhores resultados.

Exercícios de fixação

Questão 1 - A

Justificativa: Problemas, divergências, antagonismos e conflitos de ideias, interesses, expectativas, orientações, posições e procedimentos fazem parte do dia a dia de qualquer empresa, seja em nível estratégico, administrativo ou operacional. Encontrar a melhor forma de agir nem sempre é tarefa fácil; é preciso ter cuidado com procedimentos simplistas ou dogmáticos que postergam a solução ou agravam a situação, o que pode criar problemas maiores do que aqueles que pretendiam resolver.

Questão 2: A

Justificativa: Quando estamos diante de problemas, conflitos, divergências e antagonismos de qualquer natureza, dois aspectos devem ser observados: os resultados e os relacionamentos. Eles podem ser combinados de acordo com as prioridades relativas.

Questão 3 - Gabarito: A

Justificativa: Problemas, divergências, antagonismos e conflitos de ideias, interesses, expectativas, orientações, posições e procedimentos fazem parte do dia a dia de qualquer empresa, seja em nível estratégico, administrativo ou operacional. Encontrar a melhor forma de agir nem sempre é tarefa fácil; é preciso ter cuidado com procedimentos simplistas ou dogmáticos que postergam a solução ou agravam a situação, o que pode criar problemas maiores do que aqueles que pretendiam resolver.

Questão 4 - Gabarito: A

Justificativa: 1 - Baixa Prioridade nos Resultados e nos Relacionamentos, 2 - Baixa Prioridade nos Resultados e Alta nos Relacionamentos, 3 - Baixa Prioridade nos Relacionamentos e Alta nos Resultados, 4 - Média Prioridade nos Resultados e nos Relacionamentos e 5 - Alta prioridade nos Resultados e nos Relacionamentos.

Questão 5 - A

Justificativa: Em qualquer situação, portanto, há cinco estratégias de atuação. E qual é a melhor delas? Tudo vai depender da compreensão e do diagnóstico da situação, que pode ser feito com o auxílio das variáveis: Importância, Urgência e Tendência. Assim, devemos considerar: Importância: Qual o impacto da situação para o objetivo da equipe, gerência, ou empresa? Quanto em valores representa o efeito dessa situação? Considere em termos de decisão três possibilidades: muito importante, importante ou pouco importante. Urgência: Qual é a pressão do tempo para se tomar uma ação? A ação necessita ser tomada já, podemos esperar para adotá-la, ou não há pressa? Tendência: Qual é a tendência da situação? Se nada for feito, o que tende a acontecer? A situação pode piorar, tende a ficar como está ou tende a melhorar?

Questão 6 - A

Justificativa: Dessa combinação Resultado/Relacionamento, temos 5 posições distintas que implicam em 5 estratégias diferenciadas de atuação: 1 - Baixa Prioridade nos Resultados e nos Relacionamentos; 2 - Baixa Prioridade nos Resultados e Alta nos Relacionamentos; 3 - Baixa Prioridade nos Relacionamentos e Alta nos Resultados; 4 - Média Prioridade nos Resultados e nos Relacionamentos e 5 - Alta prioridade nos Resultados e nos Relacionamentos.

Questão 7 - A

Justificativa: Assim, devemos considerar: Importância: Qual o impacto da situação para o objetivo da equipe, gerência, ou empresa? Quanto em valores representa o efeito desta situação? Considere em termos de decisão três possibilidades: muito importante, importante ou pouco importante. Urgência: Qual é a pressão do tempo para se tomar uma ação? A ação necessita ser tomada já, podemos esperar para adotá-la, ou não há pressa?

Tendência: Qual é a tendência da situação? Se nada for feito, o que tende a acontecer? A situação pode piorar, tende a ficar como está ou tende a melhorar?

Questão 8 - A

Justificativa: Evitar. Para questões graves esta estratégia de empurrar com a barriga se constitui em um tremendo equívoco que pode ter consequências extremamente graves para a organização. Harmonizar: Pode-se constituir em um grave equívoco quando o assunto é importante e a pessoa, por dificuldade de enfrentar um conflito ou com receio das consequências negativas, procura amaciar a situação ou contemporizar, sem efetuar um enfrentamento adequado. Impor: em momentos de ambiguidade, incerteza e insegurança, em que é necessária uma compreensão maior da situação e devem-se buscar as opiniões, pareceres e contribuições de várias pessoas, esse procedimento se constitui em um grave equívoco. Negociar Barganha: existem situações em que negociar na base da barganha pode levar a um perde/perde. Negociar Solução de Problemas: esta é forma mais difícil de agir e demanda uma grande competência.

Questão 9 - A

Justificativa: 1 - Preparação: estabelecer objetivos que devem ser alcançados e os que a realidade permitirá atingir. Para isso, é preciso refletir sobre o comportamento do outro negociador. 2 - Abertura: criar um clima de abertura, reduzindo a tensão. Deixar claro os benefícios esperados do trabalho conjunto. 3 - Exploração: ser objetivo. Estabelecer uma reciprocidade psicológica, em que as pessoas tendem a tratar os outros da mesma forma que são tratadas. 4 - Apresentação: devem-se colocar claramente os objetivos e expectativas iniciais de ambas as partes. 5 - Clarificação: devemos considerar as objeções levantadas como oportunidades para detalhar mais o objetivo. Assumir uma postura de ouvinte atento. 6 - Ação Final: é aqui que ocorre o fechamento do negócio. Se as etapas anteriores foram bem desenvolvidas, essa etapa é facilitada. Não se esquecer de oferecer opções de escolha para o outro negociador. 7 - Controle/Avaliação: é o momento em que, já concluída a negociação e distante do outro negociador, verificam-se o saldo da negociação, os seus

pontos positivos e negativos. Refletir sobre o que se passou é bom para não se cometer, futuramente, os mesmos erros. Poucos gerentes avaliam a negociação, porque não consideram a possibilidade de voltar a negociar com a mesma pessoa.

Questão 10 - A

Justificativa: A estratégia é Negociar Barganha. As dificuldades e divergências são resolvidas pela busca de uma solução intermediária, de conciliação, em que ninguém perde tudo, mas também ninguém ganha tudo. Chega-se ao melhor acordo que se possa obter, embora possa não ser o mais adequado. Outra situação da Negociação Barganha é quando existe uma alta prioridade por Resultados e média por Relacionamentos. Esta é a forma mais típica de barganha.

CONTEUDISTA

Celso Bruno Faria, mestre em Administração (Estudos Organizacionais). Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Gama Filho (1981) e Administração pela UNESA. Especialização em Administração e Docência do Ensino Superior.

Consultor, Palestrante e Conferencista em diversas entidades classistas patronais como SEBRAE-RJ, FECOMERCIO-RJ, CNC-RJ, entre outras. Coordenador TI do Curso de Processos Gerenciais (Gestão Empresarial Presencial) - de Graduação Superior Tecnológica pela Universidade Estácio de Sá - RJ, Campi Presidente Vargas- RJ e Nova América- RJ. Coordenador do MBA em Administração Estratégica pela Universidade Estácio de Sá, Campus Nova América – RJ. Conteudista pela Universidade Estácio de Sá e outras instituições. Também Professor no Polo EAD (tutor *on-line*) e na modalidade presencial na Pós-Graduação/MBA, Graduação Tradicional e Graduação Superior Tecnológica. Atua em diversas disciplinas nos Cursos de Administração, Gestão Comercial, Processos Gerenciais (Gestão Empresarial), RH, Tecnologia da Informação, Logística e *Marketing* com ênfase em Administração e Economia.

Professor e Coordenador Pedagógico para EAD pela FAETEC - CVT RJ (Empreendedorismo e Ética Empresarial/ Temas Transversais). Conhece profundamente administração comercial - setor lojista - com mais 35 anos experiência empresarial, ocupando diversas presidências de representação classista empresarial como FCDL-RJ – Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado do Rio de Janeiro, CDL-SPC-SJM; SINCOVAME-RJ, Mediador para o MERCOSUL pela CNC-RJ, FECOMERCIO-RJ, CNDL e Ex-Juiz Classista da 1ª Vara do TRT-RJ. Linha de pesquisa em sucessão de empresas familiares e capacitação profissional em RH.

Endereço para acessar este CV:<http://lattes.cnpq.br/2408518941945509>.

Atualizado em: 09 Jun. 2014