

***5883 - Técnicas de informação,
comunicação e negociação***

ÍNDICE

Introdução	1
Objetivos	2
Conteúdos programáticos	2
Carga horária	2
1. Teorias e técnicas da informação e comunicação	2
1.1. Desenvolvimento interpessoal	4
1.2. Comunicação e informação	10
2. Teorias e técnicas de Negociação	17
2.1. Situações de negociação	18
2.2. Compreender uma negociação eficaz	35
2.3. Estrutura do conflito e negociação	41
2.4. Técnicas de obtenção de acordos	52
Efetuar propostas	52
Detetar as necessidades do oponente	53
Manter o controlo da negociação	54
Troca de concessões	55
Identificar sinais de mudança	56
Confirmação do acordo	58
Acerto de particularidades	60
Bibliografia	62

Introdução

Objetivos

- Descrever as teorias e técnicas da informação e comunicação.
- Utilizar técnicas de negociação.

Conteúdos programáticos

- Teorias e técnicas da informação e comunicação
 - Desenvolvimento interpessoal
 - Comunicação e informação
- Teorias e técnicas de Negociação
 - Situações de negociação
 - Compreender uma negociação eficaz
 - Estrutura do conflito e negociação
 - Técnicas de obtenção de acordos

Carga horária

- 50 horas

1. Teorias e técnicas da informação e comunicação



1.1.Desenvolvimento interpessoal

Para termos um relacionamento eficaz com os outros temos que compreender a forma como nós próprios nos comportamos, pois isso vai influenciar a qualidade a relação que estabelecemos.

O relacionamento interpessoal é sempre estabelecido por duas ou mais pessoas que se influenciam mutuamente com o seu comportamento, ou seja, nós influenciámos o comportamento dos outros, tal como o nosso comportamento é influenciado pelo comportamento deles.

Entre os fatores psicológicos mais determinantes para o atendimento podemos salientar:

- A motivação;
- A atitude;
- O Comportamento;
- A personalidade.



A.MOTIVAÇÃO

Motivação é um conceito ligado à psicologia que pretende explicar as causas do comportamento humano.

É um processo próprio do indivíduo que influencia a **Direção, Persistência e a Força** de um dado comportamento, com vista a alcançar um dado objetivo.

B. ATITUDE/COMPORTAMENTO

Atitude é uma predisposição para reagir de modo consistente em relação a um dado objeto.

Tipos de atitudes:

Atitude de apoio

- o “Concordo!”
- o “Ótimo!”
- o “Também passei por isso...”

. Atitude de avaliação

- o “Não devia ter feito isso!”
- o “Fez mal!”
 - _ Aumenta a tensão psicológica entre os comunicantes
 - _ Incrementa a agressividade
 - _ Ativa os mecanismos de defesa do recetor
 - _ Aumenta a rigidez de posições
 - _ Reduz a capacidade empática e, consequentemente, de comunicação.

Atitude de compreensão

- o “Parece-me preocupado”;
- o “Como tem passado?”
- o Tem razão em estar aborrecido, mas vamos ver como é que podemos resolver o seu problema da melhor forma”

Atitude de orientação

- o “Devemos procurar proceder deste modo”
- o “Proponho as seguintes condições...”
- o Eis a resposta para a sua necessidade”
- o “A minha opinião é a seguinte...”

Atitude de exploração

- o “Não estou a perceber bem...poderá explicar melhor a situação?”
- o “Necessito de mais dados”
- o “Qual a sua opinião? O que é que lhe parece?”
 - Tendência do recetor para favorecer ou esconder informações
 - Aumento da capacidade de análise
 - Aumento da profundidade da comunicação

C. Comportamento

Um comportamento deriva sempre de uma atitude perante determinada pessoa ou situação.

Existem vários tipos de comportamento: assertivo, passivo, agressivo, etc.

Passivo:

Transmite uma sensação de inferioridade e de falta de domínio da informação. Pode revelar falta de gosto pela profissão, falta de motivação, prejudicando a imagem que transmite ao cliente.

Agressivo:

Revela impressão de superioridade perante o cliente e, de certo modo, falta de respeito. A informação que disponibiliza ao cliente pode ser interessante, no entanto fica bastante prejudicada por este tipo de comportamento.

Não permite criar um ambiente agradável ao cliente, não o colocando à vontade. O cliente sente apenas vontade de ir embora e de terminar esta relação consigo.

Assertivo/Empatia:

É o comportamento mais indicado. Revela respeito por si próprio e pelo cliente. Ser assertivo significa ouvir atentamente o cliente, apresentar a melhor solução, prestar informação rigorosa num tom agradável.

Implica uma atitude mais ativa. Este tipo de comportamento gera relações estáveis, honestas e fiéis com os clientes.

D. Primeiras impressões

É a maneira como cada um vê as pessoas, coisas e os acontecimentos. É através dela que atribuímos um significado ao mundo que nos rodeia.

Fatores que influenciam as primeiras impressões:

- . Fatores relacionados com o próprio: o nosso estado físico e emocional, a nossa maneira de ser, ideias, preconceitos e os valores sociais que adotamos, os nossos interesses e objetivos, a nossa experiência passada)

- . Fatores relacionados com o outro: aparência, o que a pessoa faz e o modo como o faz, a posição hierárquica/social que ocupa
- . Outros fatores: o lugar, o momento, a situação.

D. Personalidade

- Conjunto de características psicológicas, que tanto determina como reflete o modo como o indivíduo responde ao meio envolvente.
- Organização única, dinâmica e integrada de qualidades estáveis e previsíveis do comportamento; expressão do pensamento característico de um indivíduo e que constitui o estímulo social a que outros respondem.

As organizações vivem situações que se poderão apresentar difíceis, provocadas pela própria dinâmica da sua atividade e, conseqüentemente, é relevante a importância que desempenha a capacidade de relacionamento interpessoal dos seus colaboradores e a sua flexibilidade na resolução de determinadas situações.

Assim, hoje em dia, a exigência de se desenvolver um relacionamento interpessoal está cada vez mais presente nas organizações, porque ninguém trabalha sozinho.

Para o desenvolvimento de um bom relacionamento interpessoal, a inteligência social tem um grande peso, porque alguém que seja socialmente inteligente tem um alto grau de empatia e de inteligência social.

Essa pessoa está, assim, apta a compreender os sentimentos dos outros e a reagir de forma adequada a essa compreensão, com um impacto positivo no desenvolvimento de um processo e nos resultados da ação.

As organizações são constituídas por grupos de vários indivíduos, onde cada um tem as suas próprias percepções, opiniões e experiências de vida, existindo, entre

eles, a necessidade de cooperarem e interagirem, o que implica conviver, dividir espaços, vivenciar situações e tarefas.

Como tal, será necessário ter a capacidade de compreender e saber reagir de forma correta perante as mais diversas situações, facilitando essa interação com os outros.

No local de trabalho, onde as pessoas passam a maior parte da sua vida, o relacionamento interpessoal desempenha um papel primordial que se irá refletir na relação entre o desenvolvimento do trabalho e o ambiente vivenciado na organização.

Um dos principais fatores neste relacionamento interpessoal é o de se saber quem é quem e procurar conhecer as pessoas que nos rodeiam para uma melhor interação com elas, porque quando a organização enfrenta problemas de relacionamento, o clima de trabalho pode ficar afechado e tanto os clientes internos como os externos podem não ter o atendimento que seria desejável.

Para que a interação pessoal seja realmente eficaz no ambiente organizacional, será necessário que cada colaborador que integra a organização consiga ter o controle sobre as suas emoções e atitudes, conhecendo-se a si próprio, nomeadamente no que diz respeito ao seu comportamento, atitudes e postura e como estes poderão afetar o ambiente de trabalho, a imagem da organização e do próprio profissional.

1.2.Comunicação e informação

Comunicação

A comunicação interpessoal é um método de comunicação que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas.

Cada pessoa, que passamos a considerar interlocutor, troca informações baseadas no seu repertório cultural, na sua formação educacional, vivências, emoções, toda a "bagagem" que traz consigo.

O processo de comunicação prevê, obrigatoriamente, a existência mínima de um emissor e de um recetor.

Cada qual tem o seu repertório cultural exclusivo e, portanto, transmitirá a informação segundo o seu conjunto de particularidades e o recetor agirá da mesma maneira, segundo o seu próprio filtro cultural.

A fim de minimizar estes choques culturais, convencionaram-se ferramentas e meios de múltiplas utilizações que passam a ser usados pelas pessoas na comunicação interpessoal.

Como exemplo de ferramenta podemos considerar a fala, a mímica, os computadores, a escrita, a língua, os telefones e a rádio.

A escolha dos meios de comunicação e a utilização das ferramentas disponíveis deve ser observada de modo a facilitar todo o processo com o menor índice de ruídos possível.

Os recursos usados para anular ruídos são:

- a) Redundância: é todo o elemento da mensagem que não traz nenhuma informação nova. É um recurso utilizado para chamar à atenção e eliminar possíveis ruídos. Nesse sentido, deve-se repetir frases e informações julgadas essenciais à compreensão do recetor;
- b) Feedback: conjunto de sinais perceptíveis que permitem conhecer o resultado da mensagem; é o processo de se dizer a uma pessoa como você se sente em função do que ela fez ou disse. Para isso, fazer perguntas e obter as respostas, a fim de verificar se a mensagem foi recebida ou não.

Uma vez transmitida a informação, o recetor processa-a e, segundo os seus objetivos transforma-a em conhecimento.

O importante na comunicação interpessoal é o cuidado e a preocupação dos interlocutores na transmissão dos dados ou das informações em questão para que se obtenha o sucesso no processo desejado.

Como o simples ato de receber a mensagem não garante que o recetor vá interpretá-la corretamente (ou seja, como se pretendia), convém considerar:

1. Quem comunica a quem, em termos de papéis que essas pessoas desempenham (por exemplo, administração e funcionários, gerente e subordinado).
2. A linguagem ou o(s) símbolo(s) usados para a comunicação, e a respetiva capacidade de levar a informação e esta ser entendida por ambas as partes.
3. O canal de comunicação, ou o meio empregado e como as informações são recebidas através dos diversos canais (tais como comunicação falada ou escrita).
4. O conteúdo da comunicação (boas ou más notícias, relevantes ou irrelevantes, familiares ou estranhas)
5. As características interpessoais do transmissor e as relações interpessoais entre transmissor e o recetor (em termos de confiança, influência etc.).

6. O contexto no qual a comunicação ocorre, em termos de estrutura organizacional (por exemplo, dentro de ou entre departamentos, níveis e assim por diante).

Se os colaboradores de uma empresa querem desenvolver o seu desempenho comunicacional, devem compreender os modos através dos quais a comunicação se processa, assim como os obstáculos que podem ocorrer.

Existem dois aspetos fundamentais no processo de comunicação. A mensagem precisa de ser, simultaneamente, bem transmitida e recebida.

Comunicar é a combinação de uma emissão correta e de uma receção perfeita - um vaivém contínuo.

Como emissores, só sabemos que os recetores estão a receber corretamente a nossa mensagem quando estes expressam uma reação.

Por isso, manter em mente:

- Quando surgir oportunidade, aproveitá-la para transmitir algo útil ou valioso ao interlocutor;
- Acompanhar atentamente a comunicação que se estabelece;
- Na comunicação, tomar em consideração o presente e o futuro;
- Adequar os atos realizados às comunicações;
- Procurar não só ser compreendido, mas também compreender.
- Mostre que está a ouvir com atenção à pessoa que atende.
- Interesse-se com sinceridade pelo seu assunto.
- Afaste aspetos do discurso que sirvam de distração.
- Faça perguntas de esclarecimento.
- Acompanhe o discurso com respostas periódicas. Exemplo: “sim...pois...estou a ver...etc.”

A escuta ativa encoraja o recetor a explicitar as suas necessidades, ao mesmo tempo que dá a quem atende a certeza de estar a compreender o que ele está a dizer. De facto, temos a tendência para ouvir o que queremos ouvir e ver o que queremos ver.

Devido a este facto, a mensagem recebida por nós é muitas vezes completamente diferente daquela que o emissor desejava transmitir.

As melhores ocasiões para recorrer à escuta ativa são quando não estamos certos de ter compreendido o emissor ou quando é transmitida uma mensagem fortemente emocional (uma reclamação, por exemplo).

Quais as atitudes e ações a tomar para escutar ativamente?

1. Gostar de escutar quando alguém está a falar.
2. Incentivar os outros para que falem.
3. Ouvir mesmo que não simpatize com a pessoa.
4. Escutar com a mesma atenção quer seja homem, mulher, criança ou velho.
5. Escutar com a mesma atenção quer seja amigo, conhecido ou desconhecido.
6. Deixar tudo o que se está a fazer enquanto alguém fala.
7. Olhar para a pessoa que fala.
8. Concentra-se no que ouve, ignorando todas as distrações em seu redor.
9. Sorrir ou mostrar que está a compreender o que ouve.
10. Refletir sobre o que a outra pessoa está a dizer.
11. Tratar de compreender o que dizem.
12. Tentar descortinar porque o dizem.
13. Não interromper quem fala.
14. Quando alguém que está a falar hesita em dizer algo, encorajá-lo para que prossiga.
15. Abster-se de julgar as ideias até que o interlocutor as termine de expor.
16. Fazer um resumo do que foi dito e perguntar se foi isso que o interlocutor pretendeu comunicar.

17. Escutar o interlocutor sem se deixar influenciar demasiado pela sua maneira de falar, voz, vocabulário, gestos e aparência física.
18. Escutar mesmo que consiga antecipar o que vai ser dito.
19. Fazer perguntas para ajudar o outro a exprimir-se melhor.

Informação

A informação pode ser definida como um conjunto de dados, agrupados com um determinado significado, tendo em vista a condução de processos de redução de incerteza que permitam orientar a ação concreta.

A Informação constitui, hoje, para as organizações, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais Pode ser utilizada como um fator estruturante e um instrumento de gestão, bem como uma arma estratégica indispensável para a obtenção de vantagens competitivas.

É através da informação que as organizações se interligam com o seu ambiente, com o seu meio envolvente, interpretam as suas necessidades, condicionantes e pressões, e publicitam a sua oferta.

É também através de representações informacionais que a empresa se organiza para competir, adquire conhecimentos úteis ao seu funcionamento e retém dados significativos da sua experiência.

Atualmente, as organizações têm consciência da informação como recurso estratégico que lhes permite competir de modo diferente através da criação de novos negócios, do estabelecimento de relações de força com clientes e fornecedores, e da sua própria renovação interna.

A informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão, mas se, por um lado, uma empresa não funciona sem

informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver o recurso informação para que a empresa funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente.

Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos.

Enquanto recurso económico disponível na organização, tem um valor e um custo associados, tal como todos os outros recursos. O valor da informação depende de ela ser:

- Acessível - este atributo refere-se à sua disponibilidade e rapidez com que se pode obter
- Compreensiva - refere-se ao seu conteúdo, à facilidade de interpretação e utilização
- Precisa - diz respeito ao seu grau de fiabilidade.
- Adequada - refere-se à forma como a informação se adequa ao pedido do utilizador, quanto mais a sua forma se aproximar dos requisitos do recetor, mais o seu valor aumenta
- Atual - este atributo está relacionado com a sua oportunidade temporal
- Clara - refere-se ao grau de inexistência de ambiguidade
- Flexível - diz respeito à adaptabilidade a diferentes situações e utilizadores
- Verificável - este atributo refere-se à possibilidade de diversos utilizadores examinarem a mesma informação e chegarem à mesma conclusão
- Influenciável - está relacionada com a vulnerabilidade à intenção de alterar ou modificar a informação, de modo a chegar a uma conclusão preconcebida
- Quantificável - refere-se ao seu aspeto formal, embora rumores e conjecturas, por exemplo, sejam considerados informação, mas não sejam considerados nos sistemas formais de informação.

Para que a gestão da informação seja eficaz é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo certo, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados.

A informação é, assim, um conceito multidimensional que deve reunir características de acessibilidade, atualização e aplicabilidade direta às circunstâncias específicas do utilizador para satisfazer as diversas necessidades.

2. Teorias e técnicas de Negociação



2.1.Situações de negociação

Conceito e âmbito da negociação

Negociação é qualquer troca de ideias que tenha por objetivo influenciar o comportamento de outra pessoa.

Em reuniões para tomar decisões, preparar um orçamento, realizar um contrato, comprar ou vender algo, etc., o êxito dos resultados depende da habilidade para negociar.

Até há pouco tempo, a negociação era considerada como uma arte. Todavia, é necessário passar da arte à técnica, mudando de uma atuação intuitiva para uma análise sistemática do processo.

Diz-se também que negociação é um esforço ativo, por parte de duas ou mais pessoas, para mudar as relações, os fins, as condições, etc., pressupondo um esforço das partes intervenientes para chegar a um acordo.

Parte-se do princípio de que as partes têm necessidades a satisfazer ou objetivos a alcançar, entendendo-se por negociação o processo através do qual as respetivas partes tentam satisfazer as suas necessidades ou alcançar os seus objetivos.

Ao concluir uma negociação, verifica-se sempre uma mudança na relação entre os intervenientes.

Na negociação, coexistem os seguintes elementos:

- As partes que negoceiam, indivíduos ou grupos de indivíduos;

- O objeto da negociação ou debate, sobre o qual os intervenientes tentam variar a relação existente.

O fundamental no conceito de negociação é que ambas as partes deverão ficar satisfeitas. Cada uma tem que ganhar algo.

O negociador hábil trabalha sobre a hipótese de que a parte A quer algo que a parte B está disposta a conceder, na condição de que, pelo seu lado, consiga a maior parte das coisas que pretende. Ambas as partes deverão terminar com o sentimento de ter ganho.

A finalidade da negociação é ajustar as possibilidades de uma das partes às exigências justificadas da outra. A negociação não é um ato isolado; é antes a atitude natural de qualquer comprador ou vendedor e até de qualquer quadro da empresa.

Normalmente a negociação resulta de uma situação de conflito. Ela surge porque:

- Começa-se a pôr o problema dos custos do conflito. Esse custo, pode ser de ordem económica, social, etc. Ou seja é o ponto onde o custo se tornar insuportável que leva à negociação.
- A negociação surge quando a avaliação subjetiva dos custos do conflito é superior ao custo se ela não existisse.

Depois, terá que existir uma postura perante a negociação:

- Ver o adversário do conflito como um interlocutor;
- Existir motivação para chegar a um acordo.

As principais funções da negociação podem resumir-se a:

- Desenvolvimento de acordos específicos, que permitam solidificar as relações entre os intervenientes, possibilitando a satisfação entre ambas as partes;
- Desenvolvimento de políticas de longo prazo sobre papéis, obrigações e privilégios, dado que muitos processos de negociação se devem a políticas

de âmbito global, tendo implicações em muitas decisões específicas (casos de negociações em organizações)...

Neste ponto vamos abordar:

- A equipa negocial
- A preparação da negociação
- As estratégias de negociação

1.A equipa negocial

Os atores da negociação são os negociadores.

A negociação é uma discussão entre representantes dos fins em conflito e que visa uma resolução aceitável para todos.

Os negociadores serão, portanto, os representantes de cada uma das partes. Assim:

- Os negociadores devem ser intransigentes, lutar pelos seus interesses;
- Os negociadores têm que negociar com os seus interlocutores pois o conflito é insuportável e é necessário chegar a um acordo.

Ou seja o negociador vivência um constante conflito de papéis, por um lado ser intransigente, luta pelos objetivos e, ao mesmo tempo, negocea porque tem que chegar a um acordo.

Existem dois pontos básicos na posição dos negociadores:

- Aquilo que eles visam - aquilo que eles aspiram, o objetivo que persegue na negociação;
- O ponto de resistência - será o ponto a partir do qual (abaixo do qual) não pode haver possibilidade de acordo.

Com muita frequência, é necessário aprender através da experiência e do erro. Mas um dos conselhos básicos na negociação é ter um conhecimento aprofundado das circunstâncias que a rodeiam.

O número e a qualidade dos membros de uma delegação não obedecem a nenhuma regra particular, exceto se foram fixados em negociações anteriores.

Regra geral, dependem dos assuntos a serem tratados e cada parte constitui à vontade a sua equipa que, quando necessário, pode integrar assistentes ou especialistas.

A relação de forças não depende do número de membros de uma equipa e há casos em que o excesso ou carência de membros da comissão pode mesmo ser um inconveniente, o número será o que for necessário para que os objetivos que definimos sejam alcançados.

Estas condições, só raramente são satisfeitas, tem que se ter em atenção que quando muitas pessoas tomam parte numa discussão é difícil obter resultados satisfatórios e, só assim não será quando estejam todos habituados à negociação e os interesses não sejam divergentes.

Cada pessoa tem a sua apreciação própria e o adversário pode atacar os elos mais fracos da cadeia.

A dimensão ideal: (no geral, 5 pessoas)

Existem outros aspetos que também podem contribuir para uma maior eficácia:

- A competência negocial de todos os seus elementos
- A possibilidade de recurso a especialistas;
- A existência de um elemento com a tarefa de observar a parte contrária e de tomar notas para a comissão que lhes permita mais facilmente conhecer os pontos da outra comissão.

- Por vezes, por uma questão tática, aparecem na nessa de negociações de negociadores “bons” (agradáveis e racionais) e “maus” (desagradáveis e arbitrários).

Por conseguinte, uma equipa deve ser composta do número mais pequeno de pessoas necessárias à condução dos debates e sempre com o objetivo de conseguir os melhores resultados.

O papel de cada um deve ser bem definido tal como os limites das suas competências.

A experiência mostra a dificuldade em falar, escutar, pensar, escrever, observar e planejar ao mesmo tempo.

As tarefas a desenvolver devem ser distribuídas entre os membros da comissão negociadora.

Destacam-se, por conseguinte, as funções de:

- Direção
- Síntese
- Observação

A função de direção deve caber ao dirigente principal, que tem o poder de decisão, podendo ser porta-voz da comissão negociadora.

A função de síntese deve ser feita a seguir á discussão, com pedidos de esclarecimentos ou fazendo o ponto da situação.

Cabe ao assessor ou dirigente, que não tem poder de decisão.

A função de observação consiste em seguir atentamente a outra parte e captar qualquer sinal, quer seja verbal, quer seja visual, ou não verbal que revele o seu pensamento ou até detetar possível «aliados».

2.A preparação da negociação

Preparar uma negociação é algo que pode durar um ano inteiro, sobretudo porque o trabalho não acaba ou começa quando um contrato expira.

Além de fazer os "trabalhos de casa", o negociador deve tentar analisar os elementos do ponto de vista do opositor.

As etapas a seguir são as seguintes:

Estabelecer objetivos:

Estes podem ser definidos como o encontro de uma ou mais necessidades dos participantes envolvidos e não devem ser rígidos.

Optar por um indivíduo ou uma equipa negocial:

O grau de preparação, o número e tipo de pessoas que podem compor uma equipa de negociação dependem da importância do negócio, da sua dificuldade e do tempo disponível.

Escolher o local de encontro:

Conduzir a negociação em "território" do negociador tem vantagens práticas e psicológicas porque obriga o outro lado a deslocar-se.

Em contrapartida, o negociador deslocar-se a território "inimigo" também tem benefícios porque o negociador pode dedicar todo o seu tempo à negociação sem distrações ou interrupções inerentes a estar no seu próprio escritório.

Preparar o encontro:

Caso seja o interlocutor que se desloca até ao negociador, este deve ter o cuidado de lhe prestar assistência aos planos de viagem.

São pormenores que ajudam a definir o clima do encontro. Os arranjos físicos do espaço da negociação também podem ter um efeito potencial.

Definir a agenda:

Uma agenda geral, que consiste no documento que será apresentado ao interlocutor, e uma agenda pormenorizada, para uso próprio.

Escolher a abertura do encontro:

Há negociadores que preferem começar com um tema irrelevante, outros optam por contar uma história humorística para aliviar a tensão e outros ainda começam com alguns dos princípios gerais da negociação.

Cuidar a apresentação

Para além de ter em atenção os aspetos físicos do espaço onde vai decorrer a negociação, tal como a iluminação, cor, assentos confortáveis, ar condicionado, telefones para comunicações com o exterior, há que ter em conta a apresentação dos negociadores propriamente ditos.

O negociador deve tentar adequar o seu estilo - clássico, casual, arrojado, inovador - ao interlocutor. Negociar um contrato com uma banda de hard rock é certamente diferente de negociar com uma instituição bancária.

Mas o estilo não se refere exclusivamente à roupa ou penteados, é uma preocupação que se deve estender também à apresentação das ideias.

Recorrer a projeções em Power Point ou qualquer outro sistema informático e entregar dossiers personalizados a cada um dos intervenientes são pormenores que ajudam a conquistar pontos.

A linguagem empregue ao longo da negociação deve também ser adequada às circunstâncias.

O negociador deve dominar todos os termos técnicos referentes ao assunto que se encontra sobre a mesa, mostrar clareza na apresentação dos argumentos e organização na exposição das ideias.

Será escusado dizer que em momento algum o negociador deve perder a calma ou recorrer a palavras menos corretas.

3.As estratégias

A definição da estratégia é permitir com independência de toda a técnica dominar os problemas que se colocam antes de se iniciar a negociação e que há-de permitir empregar as técnicas com a máxima da força com vista a conseguir os objetivos que foram definidos.

É pois a arte dialética das vontades que se empregam para resolver o conflito.

A estratégia tem por finalidade conquistar os objetivos que foram fixados usando os meios com menores custos para os atingir.

Tal pode ser feito com medidas onde se toma a iniciativa ofensiva para se impor as condições que se querem alcançar ou com medidas defensivas no sentido de defender das iniciativas do adversário.

A estratégia também visa criar a ideia psicológica no adversário que não vale a pena continuar a defender as suas posições porque tal só agravará a sua posição.

A estratégia é um conjunto coordenado de ações pensadas antes do confronto em função das reações possíveis e prováveis do adversário com vista a atingir os objetivos fixados.

Tática é a aplicação da estratégia no terreno operando as modificações necessárias.

Temos então que a tática é aplicação no terreno da estratégia definida atenta a especificidade das situações e aquela subordinada a esta.

Para se definir a estratégia temos também de escolher os meios que devemos utilizar para alcançar os objetivos os quais podem ser:

- A propaganda
- A ameaça
- A diversão

Para a escolha dos meios temos que saber o que temos e o que o adversário também tem. Ou seja, temos que conhecer as forças e as debilidades de ambas as partes.

Quais são as ações que mais podem influenciar o adversário? Para isso temos que avaliar quais os meios que temos ao nosso alcance para o conseguirmos.

Na elaboração do plano estratégico temos que saber prever quais são as reações da outra parte perante cada uma das nossas decisões e temos saber como as contrariar.

De acordo com os meios possuídos podemos elaborar um modelo de estratégia. Este plano pode apresentar vários tipos:

Ameaça direta: quando temos meios muito fortes ou quando os objetivos a alcançar são modestos.

Pressão direta:

Quando os meios são insuficientes para serem uma ameaça decisiva para os objetivos que se pretendem alcançar, ações de pressão, as quais podem ser o recuso a ações políticas, diplomáticas ou económicas atividades insidiosas.

Ações sucessivas:

Quando o objetivo a alcançar é importante mas o meio de ação é limitado. Neste caso, utilizam-se ações sucessivas para desgastar a outra parte combinando ameaças diretas e pressão indireta.

Negociação prolongada:

Quando não se tem força e os meios que temos são muito pouco desenvolvidos para desgastar e cansar a outra parte

Conflito violento:

Quando os meios que se detêm são incomensuravelmente maiores dos que são detidos pela outra parte, como são os casos do uso da força nalgumas guerras.

Podemos dizer que toda a solução estratégica se refere a três elementos coordenados a saber:

- O tempo
- O lugar
- A força

Estes elementos interligam-se com a manobra que determina uma relação entre situações sucessivas:

O fator manobra rege todos os demais fatores, que se caracterizam pelo reconhecimento do que a outra parte vai fazer e podem ser:

- Manobras ofensivas; que visam situações de surpreender, fingir, enganar forçar, cansar, etc.
- Manobras defensivas; visam resguardar-se, parar atacando, esquivar, romper, etc.

A Força

Neste elemento há aquilo que se tem entendido como a relação entre conflito e negociação. Na negociação, podem existir relações equilibradas ou desequilibradas. Numa situação como esta não se pode revelar a posição de debilidade.

O tempo

O elemento tempo ao estar relacionado com o momento da decisão é o mais difícil de gerir.

O lugar

A escolha do lugar pode ser determinante para os objetivos a alcançar. Neste elemento tem que se procurar o lugar que mais nos beneficia.

Algumas estratégias:

Estratégia do "Quando":

Envolve um sentido próprio de ritmo. É mais fácil de usar numa negociação quando um elemento novo entra na jogada, do que quando todos os elementos são estáticos. Mas, quando bem aplicada esta estratégia pode transformar uma situação estática numa dinâmica.

Esta estratégia pode ser dividida em vários tipos:

Indulgência:

Quando o negociador se afasta, adia uma resposta, não responde a uma pergunta, reúne-se em segredo ou pede tempo para pensar está a usar a estratégia da indulgência. Pode ser resumida na frase: "manter a cabeça fria".

Surpresa:

Envolve uma alteração súbita no método, na argumentação ou na abordagem. Normalmente a alteração é drástica, mas nem sempre precisa de sê-lo.

"*Fait accompli*": ("Agora já não há nada a fazer")

Esta é uma estratégia arriscada, mas há muita tentação para utilizá-la. Neste caso o negociador alcança o seu objetivo contra a oposição e depois espera para ver o que o outro lado fará.

Retirada discreta:

("Quem, eu?").

Retirada aparente:

Esta estratégia é constituída por uma mistura de indulgência, autodisciplina e uma pequena decepção.

O objetivo é convencer o outro de que se retirou, mas, sem ele saber disso, o negociador ainda continua a controlar a situação.

Inversão:

O negociador atua em oposição ao que pode ser considerado o objetivo ou a orientação popular.

Limites:

Os limites podem ser de muitos tipos como de comunicação, fixados pelos membros da equipa de negociação, de tempo, geográficos. Quando uma parte define um limite não é obrigatório que a outra fique restringida por ele a não ser que sirva os seus propósitos.

Dissimulação:

Envolve um movimento aparente numa direção para desviar a atenção do objetivo real.

Também pode envolver uma situação em que o negociador dá à outra parte uma falsa impressão de que tem mais informações ou conhecimentos do que realmente possui. Esta estratégia tem sido usada com êxito em julgamentos de crimes.

Estratégia "Como e Onde":

Envolve o método de aplicação e a área de aplicação. Muitas vezes é vantajoso usar duas ou mais análises estratégicas na mesma negociação. A este nível existem outras estratégias:

Participação:

O negociador procura captar a ajuda das outras partes a seu favor, quer atuem direta ou indiretamente.

Perante um impasse à mesa das negociações é muitas vezes útil sugerir que ambos os lados designem dois membros da equipa para participarem separadamente na tentativa de resolver o diferendo e depois regressarem à negociação.

Associação:

Esta estratégia é muito utilizada no domínio da publicidade, onde se associa um produto a uma determinada pessoa famosa, por exemplo.

Dissociação:

Esta estratégia é o inverso da anterior, ou seja, um produto ou uma causa são desacreditados pela exibição dos aspetos desagradáveis que lhe estão associados.

Encruzilhadas:

O negociador pode introduzir vários temas na discussão, o que lhe permite fazer concessões por um lado e ganhar por outro.

Encobrimento:

Esta estratégia tenta cobrir uma área tão vasta quanto possível para alcançar uma abertura num ou mais lugares. Na ordem inversa, para impedir uma abertura por parte do opositor, o negociador pode cobrir um largo segmento com mais força e mais pressão do que seria necessário.

Outro dos aspetos desta estratégia acontece quando o negociador tenta evitar que a outra parte saiba onde residem as suas fraquezas, inundando-a de informações, numa tentativa de ocultar a área em que considera situar-se o seu ponto fraco.

Jogar com o acaso:

O negociador pode usar a lei do acaso para derrotar a "vantagem do *bluff*".

Amostra ao acaso:

Consiste em pegar num exemplo e presumir que o exemplo escolhido representará o todo.

Salami: ("Uma fatia de cada vez")

Implica apanhar algo a pouco e pouco, de forma a ficar-se eventualmente na posse de tudo. O negociador deve ter a habilidade de nunca fazer parecer que está a tirar alguma coisa à outra parte.

Agência:

A técnica de dar ao agente da negociação apenas autoridade limitada ou de ligá-lo a instruções específicas além das quais não pode assumir compromissos provou ser vantajosa.

A outra parte compreendendo que o agente se acha preso às instruções restringe mais as suas exigências.

Níveis de expediente:

O negociador altera o seu envolvimento no problema para um nível mais alto ou mais baixo. Também pode consistir em dividir o problema em diferentes partes, redefinindo a situação ou reapreciando-a.

Outras estratégias:

Optar por dar ao agente da negociação autoridade limitada, dar ajuda, ou tentar captar a ajuda da outra parte, nomeadamente através da escolha de dois membros de cada equipa negocial para se reunirem separadamente, para tentarem resolver o diferendo e depois regressar à mesa das negociações.

Estas estratégias são sugestões do que fazer ou não fazer. Um bom negociador deve saber o "que, como, quando" e selecionar as estratégias baseadas na totalidade dos resultados desejados.

Quando sentir que a negociação está quase terminada e que poderá haver acordo, deve ser dada à outra parte algo que para ela tem valor, mas que seja coerente com a base lógica da proposta apresentada.

Deve ficar bem claro que se trata de um gesto final, para não criar expectativas de eventuais concessões adicionais. Uma oferta deste tipo pode ajudar a dissipar dúvidas ainda existentes e a desbloquear o acordo.

Desta forma a outra parte abandona a negociação satisfeita e com a sensação de ter sido tratada com justiça. Sentimentos como este podem representar uma mais-valia no momento da aplicação do acordo assim como em futuras negociações.

2.2.Compreender uma negociação eficaz

O negociador deve melhorar o entendimento das situações de negociação, salientando o papel dos negociadores, criar aptidões para a negociação mediante a aprendizagem/reciclagem de conceitos das várias fases da negociação, deve estruturar a argumentação e ter a capacidade para propor soluções de modo a celebrar um acordo eficaz para as partes envolvidas.

Para o fazer tem diferentes técnicas ao seu dispor.

1. Negociação Distributiva (negociação de soma zero)

Tenta repartir-se uma quantidade fixa. Se um recebe mais, o outro receberá menos. Assenta na competição, "ver quem ganha mais".

Usa-se a negociação distributiva quando o que negoceia se reduz a dinheiro; trata-se de uma operação isolada e apenas se tem em conta o curto prazo.

O benefício possível dependerá das possibilidades que cada um tem para romper a negociação e procurar outras operações.

É necessário contabilizar não só o valor do negociado, como também os custos da negociação, do atraso do acordo e da rutura.

Estabelecem-se os objetivos ótimos e mínimos, fixa-se uma estratégia ambiciosa e aplicam-se táticas agressivas, que podem passar por:

- Pôr em evidência os prejuízos que recaem na parte contrária, se não aceitar as nossas condições;

- Ameaçar com sanções, tais como não realizar uma negociação posterior de interesse para a outra parte, se não se consegue um acordo relativamente ao que se está a negociar;
- Abandonar a negociação;
- Recordar as obrigações não cumpridas pela outra parte para debilitar a opinião que a mesma tem de si própria.

Noutras situações, trata-se o nosso opositor como se fosse um amigo:

- Salientar o que nos une: gostos ou problemas comuns, êxitos semelhantes, utilização do "nós";
- Somos interdependentes, somos obrigados a trabalhar juntos;
- Preocupamo-nos com os seus problemas;
- Tratamo-lo como a um superior;
- Fazemos com que ele veja a minha dependência em relação a ele no futuro, se obtiver um benefício da negociação.

Outras táticas possíveis:

- Esmeramo-nos na apresentação das nossas propostas, fazendo ver ao nosso interlocutor os benefícios que daí pode retirar;
- Repetir constantemente as nossas argumentações;
- Felicitar o nosso opositor pela sua conduta;
- Repetir as suas expressões felizes;
- Empatia com as suas posições;
- Brincadeiras;
- Devolução de favores.

2.Negociação Integradora (negociação de soma diferente de zero)

Visa resolver um problema comum a ambas as partes, que tem várias soluções. Deverá encontrar-se a melhor solução para ambas as partes.

O que se divide oferece não só características objetivas, mas também subjetivas e pode além disso ser incrementado.

Neste tipo de negociação, ambas as partes devem satisfazer as suas necessidades e para isso a negociação deve ser um processo de cooperação para que se obtenha a máxima satisfação.

Quando os negociadores têm em conta as necessidades da parte contrária, as possibilidades de êxito tendem a ser muito mais elevadas.

Uma negociação entre duas partes, que devem negociar com frequência, e em que só uma ganha sempre, acabará por resultar mal: pode ganhar-se uma batalha, mas ambos podem ter perdido a guerra. Inicia-se um processo de escalada, que pode conduzir a um resultado desastroso para ambas as partes ou para aquela que queria ser a única vitoriosa.

Nunca se deve "pisar" o opositor para obter a maior vantagem possível. Na oportunidade seguinte em que, conjuntamente, devam negociar algo, o opositor será mais duro e assim sucessivamente.

Cada uma das partes implicadas deve fazer todo o possível para que o seu opositor possa sair "de cabeça erguida".

Se cada uma das partes pensa ter obtido um ótimo resultado, podemos concluir que a negociação teve êxito.

Isto é essencial, sobretudo quando se repetem frequentemente as situações de trabalho em conjunto: negociações entre representantes da direção e dos trabalhadores, entre um chefe e os seus colaboradores, entre fornecedores e clientes, etc.

Para obter êxitos em situação de negociação há que saber qual o momento ideal de a concluir. No entanto, se pensamos que ainda podemos empurrar o nosso opositor para mais uma fase, antes de o fazermos, devemos pensar de facto vale a pena.

A negociação integradora utiliza o método para a resolução de um problema comum:

1. Definição do problema;
2. Análise das causas;
3. Fixação de objetivos;
4. Procura de soluções alternativas;
5. Ponderação das soluções;
6. Escolha da melhor alternativa.

Para favorecer o trabalho conjunto, deve haver:

- Motivação: o que se negoceia deve ter interesse para ambas as partes;
- Informação: conhecer a situação dos intervenientes e as consequências que podem advir;
- Clima de confiança: ambas as partes procuram a melhor solução.

Antes de expor uma proposta e uma contraproposta, o grupo analisa as possíveis alternativas.

Sempre que possível, deverá conseguir-se uma negociação integradora/cooperadora, evitando a competitiva.

Negociação Competitiva Vs Negociação Integradora

Há uma série de atitudes que conduzem à Negociação Competitiva:

- As exigências do grupo que representamos, que não nos concedeu completa autonomia;
- A falta de confiança em si próprio;
- O pessimismo, que apenas vê intenções pouco claras no interlocutor;

- O dogmatismo;
- A atitude e o comportamento competitivo num dos interlocutores conduz a um mesmo tipo de atitudes e comportamento no outro;
- A falta de confiança entre ambos.

Há, pelo contrário, outras atitudes ou situações que conduzem à Negociação Integradora:

- O facto de não se poder prever futuras situações de poder;
- Quando é necessário manter relações a longo prazo;
- A maturidade dos intervenientes na negociação e dos seus representados;
- A experiência dos negociadores, que tenderão a evitar custos desnecessários na negociação;
- Quando, ao contar com a colaboração do outro interveniente, se pode alcançar um êxito maior;
- O reconhecimento dos interesses do interlocutor;
- Estar convencido de que existem soluções e capacidade para as encontrar, que resolvem os problemas de ambas as partes.

Guia Para o Planeamento De Uma Negociação eficaz

As Relações De Conflito

1. De que tipo de situação de conflito se trata? (i. é. parece possível que as várias partes consigam os seus objetivos)?
2. Qual tem sido a natureza da relação com o meu adversário no passado e como isso irá afetar as negociações atuais?

Objetivos

1. Quais são os meus objetivos tangíveis na negociação?

2. Quais são os meus objetivos intangíveis na negociação?
3. De entre os objetivos tangíveis, quais são mais importantes?
4. De entre os objetivos intangíveis, quais são mais importantes?
5. Qual a importância relativa dos objetivos tangíveis e intangíveis?
6. Tendo em conta o que sei acerca do meu adversário, que aspetos tangíveis e intangíveis estarão em jogo?

Problemas

1. Tendo em conta os meus objetivos, suposições e informação acerca do adversário, qual será o melhor resultado que poderei esperar da negociação?
2. O que seria uma negociação justa e razoável?
3. O que seria um negócio minimamente aceitável?
4. Quais serão os aspetos mais importantes em jogo nesta negociação?
5. Será que possuo toda a informação necessária sobre cada um destes aspetos? Se não, onde poderei obtê-la?
6. Que domínios são mais prioritários para mim?
7. Que assuntos se encontram relacionados entre si?

Análise Do Adversário

1. Quais as principais características do meu adversário?
2. Qual o estilo do meu adversário? Qual a sua reputação?
3. Existirá algo que eu necessite saber acerca da posição a tomar, ou do(s) meu(s) adversário(s), para tornar esta negociação eficaz?

Vantagens Competitivas

1. Quais são os pontos fortes dos meus argumentos? Que vantagens estão a meu favor?

2. Quais são os pontos fortes dos argumentos do meu adversário? Que vantagens, estão a seu favor?
3. Qual o ponto mais fraco da minha posição?
4. Qual o ponto mais fraco da posição do meu adversário?
5. Nesta altura, quererei eu modificar os meus objetivos de qualquer modo?

O Processo De Negociação

1. Que tipo de estratégia pretendo eu usar nesta negociação? (Em primeiro lugar, que tipo de clima/dinâmica pretendo estabelecer?)
2. O que terei de levar o outro negociador a fazer, para que esta estratégia se torne eficaz?
3. Se a minha estratégia ou plano não funcionar, quais são as minhas alternativas?
4. Quais são os aspetos mais importantes, no estabelecimento da agenda com o meu adversário (ex.: limites de tempo); como e que assuntos são discutidos (ex.: regras de procedimentos)?

2.3.Estrutura do conflito e negociação

Dinâmica do conflito e consequências da gestão ineficaz

Para abordar esta temática vamos recorrer ao modelo de Conflito de Thomas. Tendo por base este modelo, o conflito desenvolve-se de acordo com uma sequência de cinco fases, que passaremos a descrever:

Fase 1:

Em termos da estrutura organizativa, caracteriza-se por um conjunto de condições indutoras do conflito que uma vez reunidas vão convergir para produzir potenciais focos de conflito.

Em relação às características das partes, existe um conjunto de ideias implícitas, que está subjacente ao modelo e, que tem a ver com a forma como as pessoas se comportam num processo de conflito.

Os comportamentos face ao conflito, geralmente representam o valor e os interesses que as pessoas conferem a alcançar os resultados desejados.

Nesta perspetiva, são os interesses, os valores e as características de personalidade de cada um que imprimem a variabilidade de comportamentos num processo de conflito.

Pode também influenciar os comportamentos dos intervenientes face ao conflito a intervenção de terceiros, ou seja, a existência de alguém que adota o papel de árbitro, de mediador, consultor, conciliador ou facilitador.

As diferenças relativamente a estes tipos de papéis prendem-se com o controlo da situação final, com a dimensão da interferência e, com o grau de vinculação que a sua intervenção possui.

Fase 2:

Nesta fase, adquirem importância a perceção do sujeito e a sua consciência face ao conflito e a extensão emotiva do mesmo, os quais explicam os comportamentos e as estratégias a que recorrem.

O que origina o conflito é o facto de alguém percecionar que os seus interesses estão ameaçados.

Numa situação de conflito de interesses/ objetivos, cada uma das partes tenta garantir os seus objetivos em risco, ao mesmo tempo que dificulta o acesso do outro

em alcançar os seus próprios objetivos, ou pode ainda garantir a compatibilização de ambas as partes.

Neste caso, sentir o conflito reporta-se à atribuição de emoções positivas ou negativas na interpretação do mesmo.

No caso de um conflito cognitivo, as partes terão que tentar encaixar os seus distintos pontos de vista, ideias, de forma a obter um resultado que traduza o mais fielmente possível a realidade.

Os conflitos podem ainda ser normativos, estes são relevados nos tipos de gestão da justiça, de um modo geral com recurso a terceiras pessoas.

Viver o conflito é na realidade pensá-lo e senti-lo, onde encontramos ambas as dimensões misturadas, a objetiva e a subjetiva da discordância, o que condiciona a intenção de agir dos intervenientes.

Aqui, o sentir reporta-se à atribuição de emoções positivas ou negativas na interpretação do conflito, contribuindo ou não para a busca de soluções construtivas, podem levar as partes a incrementar a ajuda e a colaboração ou a elegerem comportamentos agressivos e menos colaborantes.

Fase 3:

Nesta fase, é característica a intenção/ decisão dos dois intervenientes em relação à forma como atuam na situação de conflito.

Cada uma das partes, deve ter a capacidade de deduzir as intenções da outra, isto leva a que exista uma desadequação entre a intenção de agir e a ação propriamente dita.

Leva também a que o comportamento de um dos sujeitos, nem sempre reflita verdadeiramente as suas intenções de atuar.

Estas, são assim como que um género de regras, uma vez que expressam as finalidades que cada uma das partes deseja eleger na resolução do conflito.

As intenções não são fixas, elas podem ser alteradas com o decorrer do processo de resolução do conflito devido à reinterpretação ou à reação emocional face ao comportamento de uma das partes.

Fase 4:

Traduz o que é visível do comportamento das partes num processo de conflito, o que de forma geral expressa as intenções da fase anterior.

Alguns autores mencionam tipos de comportamentos com análises fatoriais que interrelacionam intenções táticas distributivas com determinados comportamentos de chantagem, de ameaça, etc. e intenções táticas integrativas com comportamentos de aceitação, apoio das ideias do outro, etc.

Na realidade, existe por parte dos negociadores um conjunto de comportamentos mais utilizados com o objetivo de facilitar a comunicação e construir confiança, em relação a outros comportamentos cujo objetivo difere deste.

Nesta fase 4 está incluída a reação da outra parte envolvida. Existe uma interação entre as partes, em que cada comportamento funciona como estímulo para ambos para possíveis ajustes em termos da percepção e experiência do conflito.

O conflito surge assim, como um processo dinâmico dotado de alguma imprevisibilidade quanto à atuação das partes, alterando-se desta forma quer o grau de intensidade do conflito, quer a leitura que cada uma das partes efetua.

Fase 5:

Contribui para a avaliação funcional ou disfuncional de um conflito, na medida em que traduz um resultado do processo de conflito, baseando-se no impacto do seu resultado nas partes envolvidas e no tempo.

Podemos distinguir os critérios de eficácia em dois:

- Normativo, envolve conceitos de justiça nos sentidos distributivo e procedimental.
- Instrumental, os resultados são vistos como desejáveis se satisfazem os interesses das partes ou do sistema mais abrangente em que as partes se incluem, contribuem para o bom relacionamento entre elas, se reportam a decisões de qualidade e utiliza apenas os recursos estritamente necessários.

Quanto ao impacto temporal na avaliação das intenções estratégicas e táticas utilizadas, o curto prazo e o seu carácter utilitário concentram-se como meio de eficácia no processo de conflito.

A longo prazo, as variáveis contextuais que acompanham este processo são passíveis de controlo, o que tem como consequência o minimizar situações de ocorrência de novos conflitos.

Negociação na gestão do conflito

Um dos sucessos da negociação passa por transmitir uma atitude positiva, ou seja, ser capaz de encarar e gerir o conflito como normal e construtivo.

O conflito baseia-se na diferença de interesses entre as partes envolvidas num processo de negociação, esta diferença de interesses pode ser materializada através de ideias e interesses formulados pelas partes, ou pode, simplesmente, derivar de diferentes perceções dos desejos e expectativas de ambas as partes.

O conflito, no processo de negociação, é um dos aspetos que permite aos negociadores adquirirem competências.

Competências essas que depois de aprendidas fornecem autoconfiança e coragem para poder conduzir corretamente um processo de negociação e, acima de tudo, são linhas orientadoras de defesa que servem de apoio quando se gera um desafio.

A nossa atitude é extremamente importante quando se fala em negociação, isto porque as atitudes influenciam a tomada de decisões.

Os objetivos que queremos alcançar são controlados por essas mesmas atitudes, por conseguinte, controlam o modo como se negocia e o seu resultado.

Desta forma existem atitudes negativas que devem ser evitadas aquando de um processo de negociação:

- Preparação inadequada, pois esta “desenha um quadro das opções e permite uma flexibilidade planeada nos pontos decisivos”;
- Ignorar o princípio dar/receber, já que “cada parte necessita de concluir a negociação sentindo que ganhou algo”;
- Utilizar comportamentos intimidatórios, pois “a investigação mostrar táticas mais duras provocam resistências mais duras. A persuasão, e não a superioridade, contribui para bons resultados.”
- Ser impaciente pode gerar resultados indesejados, logo deve-se “dar tempo às ideias e propostas para atuarem”.
- Demonstrar irritação pode provocar a rutura do processo negocial, pois “sentimentos negativos fortes são obstáculos à criação de um ambiente de cooperação e de inovação”.
- Falar muito e escutar pouco, “pois temos que saber ouvir, perguntar e apresentar as nossas ideias de forma clara e objetiva.”
- Argumentar em vez de influenciar “faz com que a nossa posição seja mantida pela educação e não pela teimosia”.

- Ignorar o conflito “pois este é a substância da negociação”.

Fazer uma análise ao que possamos definir como prática negocial estaria a restringir as nossas práticas do dia-a-dia, pois em tudo o que façamos, quer queiramos quer não, estamos a negociar. Desde acordar o aumento do ordenado com o nosso chefe até tomar uma decisão familiar.

Assim podemos dizer que a negociação é gerada por princípios influenciados pelos nossos comportamentos de satisfação ou insatisfação, da mesma forma que, ao tomarmos decisões no dia-a-dia, estas podem influenciar o processo negocial.

Quando pensamos demasiado ou até mesmo falamos demais, poderá ser uma forma de estarmos a dar a conhecer os nossas fraquezas e facilitar ao adversário o seu poder de decisão.

Para que não sejamos derrotados/vencidos psicologicamente devemos, ter em conta, duas das ferramentas mais influentes na condução de um diálogo, ou seja, a linguagem e o tom de voz utilizados.

É cada vez mais evidente o número de situações em que cada um quer participar nas decisões que lhe dizem respeito.

Este cenário resulta em grande parte pelo crescente número de ocasiões que exigem uma negociação e onde o conflito é uma “indústria” em franca expansão, pois as pessoas utilizam a negociação como uma prática para lidar com as suas diferenças e tomam a maior parte das suas decisões por via negocial.

Este fenómeno remete-nos para a análise de aspetos que envolvem e resultam do processo de negociação, e que cada vez mais irradiam o interesse em desenvolver temas e áreas relacionados com aspetos de índole económica, social e humana.

Neste sentido, é importante referir que, quem toma decisões perante um processo negocial ou em qualquer outra condição está sujeito a cometer erros, mas, principalmente na negociação, é importante ter em conta esses erros que podem interferir, quer positiva, quer negativamente nos resultados. Um desses erros é o “excesso de confiança”.

Passaremos desta forma a descrever um pouco melhor este tipo de erro.

Esta característica resulta de uma atitude/comportamento em que o negociador sobrestima as hipóteses de sucesso e ignora outras fontes precisas de informação, conselhos, recomendações e até mesmo sugestões de terceiros.

É um género de refutação que incute no indivíduo características suscetíveis a alterações no comportamento que o levam a firmar-se perante os outros, estabelecendo, como tal, num dado momento, uma disputa que gera hostilidade e resistência à resolução dos problemas, concedendo, desta forma, uma perspetiva na possível obtenção de benefício igual ou superior ao desejado.

Desenvolvimento de estratégias de resolução de conflitos

Nas organizações em que predomina uma visão positiva e eficaz face ao conflito, encontramos valores e práticas que:

- Valorizam a diversidade e enfrentam as divergências com naturalidade, como sendo aspetos incontornáveis do relacionamento entre seres humanos;
- Nas negociações respeitantes a conflitos, procuram benefícios mútuos e a união através de objetivos cooperativos;
- Concedem poder aos colaboradores de modo a que estes se sintam confiantes, competentes, e legitimados nas suas pretensões;
- Têm por hábito recompensar o sucesso e estimulam a aprendizagem resultante dos erros.

Diferentes métodos e estratégias podem ser utilizados, isolada ou conjugadamente, para se encontrarem soluções para conflitos.

Evitamento

Passividade: Adia-se o conflito e não se resolve, por medo, insegurança, etc.

Justifica-se quando:

- Questão menor
- O tempo resolverá O tempo resolverá
- Não há informação suficiente Não há informação suficiente
- Assimetria de poder (situação imutável) Assimetria de poder (situação imutável)
- Outros resolverão o conflito melhor que nós Outros resolverão o conflito melhor que nós

Competição

Triunfar: Assim não se coopera. Cada um tenta atingir as suas metas.

Justifica-se quando:

- Emergência requer ação rápida
- Ações impopulares mas essenciais
- Autodefesa, impedir os outros de acumular vantagens

Acomodação

Submissão: Forma não assertiva, em que se negligencia os seus objetivos e preocupações em favor do outro.

Justifica-se quando:

- Situação emocionalmente explosiva
- Harmonia é muito importante para atingir resultados
- Conflito de personalidades dificilmente resolúvel

Compromisso

Concessões: Posição intermédia entre a assertividade e a cooperação em que cada grupo ou indivíduo faz concessões e negocia.

Justifica-se quando:

- Acordo é melhor para as partes do que não acordo
- Objetivos conflitantes impedem concordância com proposta integral da outra parte

Colaboração

Cooperação: Satisfação mútua em enfrentar o conflito e solucionar o problema, com alternativas que satisfaçam ambas as partes.

É importante referir que cada forma de lidar com o conflito tem a ver com o contexto e natureza da situação.

É importante treinar competências comportamentais para que se aumente o nível de repertório comportamental do indivíduo para estes encontrarem a forma mais eficaz e pessoal de lidar com situações conflituosas. O conflito é normal que aconteça.

Visto que os indivíduos têm modos de os resolver diferentes, o importante é encontrar soluções pois não existem receitas feitas e prontas a aplicar nesta ou aquela situação.

Justifica-se quando:

- Interdependência entre indivíduos

- Repartição de poder equilibrada
- Potencial de benefícios mútuos no longo-prazo

2.4.Técnicas de obtenção de acordos

Efetuar propostas

Os negociadores, quer antes, quer depois, das negociações, têm que discutir as suas propostas.

São as propostas que se negociam, não são as discussões, pois só as propostas são objeto de negociações.

A saída de uma discussão resulta num sinal que leva a uma proposta negocial.

No âmbito de uma negociação uma proposta terá que ser uma evolução a partir da posição inicial.

Há casos em que as propostas são feitas antes de se iniciarem as negociações, como é o caso da negociação da contratação coletiva em Portugal, que por força de imposição legal, as negociações têm que ter, previamente, propostas formuladas à outra parte e fundamentadas.

A negociação só acontece porque existem um conjunto de problemas que têm que ser resolvidos, assim a ordem do dia para se iniciarem as negociações há-de ser os interesses subjacentes ao conflito.

No início das negociações uma das partes podem começar por colocar questões prévias, pelo que estas têm de ser retiradas para permitir que se dêem início às negociações, mas a sua eliminação há-de depender da relação de forças.

Detetar as necessidades do oponente

Há que dedicar uma especial atenção a conhecer a outra parte.

Entre outras informações interessam as seguintes: dados gerais da empresa, como por exemplo atividade, volume de vendas e benefícios, gama de produtos, mercados geográficos e quota de mercado; estratégias, objetivos e metas; estilo de negociar; tática que costuma empregar, características pessoais dos negociadores.

Conhecer toda esta informação permite adequar melhor a nossa oferta às suas necessidades, utilizar os argumentos que possam ser mais convincentes e eleger a estratégia de negociação e as táticas mais adequadas.

O êxito de uma negociação depende em grande parte de se conseguir uma boa comunicação entre as partes.

Cada uma delas tem que ser capaz de comunicar de forma clara quais são os seus planos e quais os seus objetivos. Acima de tudo devem certificar-se que a outra parte captou com exatidão a mensagem que foi transmitida.

Uma vez conhecida com precisão a posição do interlocutor, podemos adaptar a nossa oferta para que se ajuste melhor às suas necessidades.

A causa principal das falhas de comunicação, reside geralmente em não se saber escutar. Estamos mais preocupados com o que queremos dizer, do que ouvir o que nos dizem.

A boa comunicação exige uma escuta ativa: concentrar-se no que está a dizer o interlocutor e não pensar no que vamos responder; quando o interlocutor expõe uma ideia importante convém repetir as suas palavras (“o que você quer dizer é que...”), para nos assegurarmos que se entendeu perfeitamente. A outra pessoa agradecerá que se preste atenção, o que melhorará o ambiente da negociação.

Outro aspeto fundamental é saber perguntar, o que se verifica muitas vezes é que não perguntamos por com medo de incomodar.

Manter o controlo da negociação

O verdadeiro poder negocial dos interlocutores reside no seu MAPAN.

O MAPAN – Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado é o standard contra o qual todas as propostas deverão ser comparadas.

Imagine que está a vender a sua casa. Em vez de pensar que preço poderá conseguir, a questão a ponderar será o que vai fazer se, passado algum tempo, ainda não tiver conseguido vendê-la.

Poderá alugá-la, transformá-la em armazém, cedê-la a algum familiar... o seu MAPAN é a melhor alternativa disponível caso não consiga vender a casa.

Claro que quanto melhor for o seu MAPAN, maior o poder negocial, porque tem outras alternativas atrativas que poderá perseguir.

Quanto mais atrativas forem, maior a sua facilidade para abandonar as negociações. Poderá até chegar à conclusão que nem vale a pena negociar, pois existem melhores opções.

Desenvolver o seu MAPAN permite-lhe:

- Ter maior confiança no processo negocial;
- Analisar as opções apresentadas durante a negociação de forma mais racional e neutra;
- Relativizar a importância do processo;
- Saber quando o abandonar;
- Preparar todo o processo de forma estruturada.

Definir o MAPAN envolve três passos:

- Criar uma lista de ações que poderá seguir se não for alcançado nenhum acordo;
- Selecionar as ideias mais apelativas, aprofundá-las e operacionalizá-las;
- Definir a melhor opção.

Quando o seu MAPAN for extremamente atrativo deverá torná-lo claro para o outro lado. Se, porém, a sua melhor alternativa não for muito apelativa, não convém o outro interveniente saber, dado que enfraquece o seu poder negocial.

Também deverá considerar qual o MAPAN do outro lado: que alternativas estão disponíveis? São atrativas? Mais apelativas que aquilo que você tem a oferecer?

Quanto melhor conseguir compreender o MAPAN do seu interlocutor, mais preparado estará para negociar e mais realistas serão as suas expectativas.

Troca de concessões

Fazer o encerramento com uma concessão é a forma mais frequente nas negociações, significa concluir uma fase com a apresentação de uma proposta que permita chegar a acordo.

Neste caso deve-se ter em conta que há que elaborar um pacote com propostas mútuas adequado ao encerramento com concessão.

As possibilidades são:

- 1 – Aceitar um elemento importante das propostas da outra parte;
- 2 – Ceder num dos obstáculos da negociação;
- 3 - Ceder nos obstáculos de menor importância da negociação

4 - Apresentar uma nova concessão, que não tenha sido exigida pelo nosso interlocutor anteriormente, mas que lhe seja atrativa.

Cada um das partes deve decidir sobre a magnitude da cedência a fazer, pois podemos ser confrontados com a possibilidade de se fizermos uma cedência muito grande, o nosso opositor vai entender que ainda pode ir mais longe nas suas exigências

Será preferível ceder num ponto de menor importância do que ceder num ponto importante, quando este puder vir a chocar com um ponto no qual não podemos ceder.

Mas, qualquer cedência tem que ser estudada, porque tem que se limitar ao mínimo as cedências, principalmente, quando se chega ao momento do encerramento, porque podemos vir a ser confrontados com a continuação, muito animada, das negociações.

Quando formos confrontados com exigências importantes no momento do encerramento, devemos conduzir as coisas para tratar o(s) problema(s) em momento depois da conclusão do processo em discussão.

Ainda assim, se tivermos que ceder alguma coisa, esta terá que ser feita respondendo a algum ponto suscitado pela outra parte durante as negociações.

Mas mais uma vez temos que estudar muito bem o que vamos propor, para não sermos surpreendidos com novas exigências, até porque muitas vezes basta apresentar o movimento para se encerrar a negociação.

Identificar sinais de mudança

O sinal é uma mensagem dirigida a alguém que tem que a interpretar é o meio que os negociadores utilizam para comunicar uns aos outros que estão disposto a negociar:

Mas, como tudo que necessita de ser interpretado, coloca problemas, porque os sinais que é a mensagem contêm signos que tem que ser entendidos, os quais tem fragilidades e limitações.

Muitas das mensagens têm afirmações de carácter absoluto ou relativo, pelo que têm que ser matizados.

Se há sinais têm que ser ouvidos e tem que ser entendíveis por quem os recebem.

Quem está na posição de recetor tem que estar atento e saber escutar o que o emissor lhe está a enviar.

Em muitas situações após o envio do sinal este é ignorado. Quando um sinal é ignorado devemos repeti-lo com as mesmas palavras ou com outras.

Se respondemos a um sinal estamos em melhores condições para continuara as negociações.

Os sinais tem como objetivo o movimento nas negociações. O Problema é como conseguir esse movimento sem que seja unilateral.

A negociação é movimento e supõe que o movimento seja

- Recíproco

O negociador nunca se deve comprometer com o sinal em definitivo.

A regra é:

- Não dar nada sem receber também alguma coisa em troca

- Não fazer qualquer concessão na esperança de ter uma resposta recíproca, porque se não tiver uma resposta positiva o que se está a fazer é premiar o adversário e, Torná-lo mais intransigente.

A resposta só pode ser dada se o envio e captação de sinais tiverem o sentido de se continuar as negociações.

Na captação e resposta aos sinais temos que saber:

- O que se diz
- Como se diz
- Sobretudo à maneira como se diz

Se um sinal for ignorado:

- Repetir (na mesma forma ou com outras palavras)
- Indicar pontos da proposta mais difíceis de acordar

Sinal aberto e condicional – sem fazer concessões

Admitimos a proposta base propondo

- Garantias
- Prazos para cumprimento
- Descontos

Confirmação do acordo

Para se conseguir encerrar uma negociação não se torna necessário que ambas as partes tenham chegado ao seu ponto limite.

Nas negociações há sempre uma maior ou menor sobreposição de objetivos. O acordo está sempre no limite daquilo que cada uma das partes tinha como alvo a atingir, mas temos que ter presente que ninguém sabe qual o limite da outra parte.

O acordo é feito, normalmente, quando se chega próximo do limite que cada um pretende atingir. Acontece que quando temos muitas propostas para conseguir atingir, torna-se difícil saber qual o momento em que estamos mais próximos da nossa proposta mais favorável.

O nosso opositor chegará mais facilmente ao acordo se estiver convencido de que não consegue obter mais concessões e quando nós também temos interesse em chegar a acordo, rapidamente, se tivermos conseguido o que pretendíamos.

Mas, se o nosso opositor não tiver a certeza que a nossa proposta ainda não é final, vai querer continuar para obter mais concessões. Por isso, vai testar a nossa posição. É, pois, a credibilidade do nosso encerramento que leva a outra parte a reagir.

O encerramento está muito influenciado pela credibilidade, e também é uma questão de critério, porque se tentamos encerrar com muita rapidez, o opositor vai interpretar esse movimento, como uma nova concessão, e que ainda se está na fase de intercâmbio de propostas.

Ao mesmo tempo vai interpretar que o acordado é assimétrico e assim vai procurar fazer novas exigências para equilibrar e se o não conseguir opõe-se ao acordo.

Quando se tem pressa no encerramento, é certo que a mesma leva ao não acordo e então os custos serão elevados porque já tínhamos chegado ao limite das nossas concessões.

O objetivo do encerramento é chegar a um acordo.

Nunca é demais repetir esta ideia, porque o encerramento é uma questão de credibilidade.

Acerto de particularidades

O Acordo é um momento muito perigoso, porque dissipa as tensões da fase anterior e provoca excitação e contentamento, podendo deixar desprotegidos os negociadores.

O que se pretende com uma negociação não é só alcançar um acordo, mas garantir a sua execução, ou seja, o trabalho dos negociadores só terminará depois de concluída a fase de acordo.

Os acordos devem, pois, ser postos por escritos (“Palavras leva-as o vento”) e a sua forma escrita é para evitar mal-entendidos e incompreensões de linguagem e de interpretação posteriormente.

Para esse efeito, importa:

- Garantir que as partes estão perfeitamente esclarecidas sobre os pontos em que estão de acordo;
- Redigir um resumo pormenorizado sobre cada ponto negociado que deve ser lido e aprovado pelas partes.

É importante que a outra parte aceite o resumo. A regra é, então, resumir o acordo e conseguir que a outra parte aceite que o resumo coincide com o acordado.

Cláusulas que devem constar do acordo negocial:

1. Identificação das partes do acordo formal
2. Definição dos objetivos/serviço a prestar
3. Quantificação do acordo - enunciação das condições/preço
4. Modo de cumprimento/forma de pagamento
5. Prazos/aplicação temporal
6. Penalizações – por atrasos/incumprimento
7. Anulação do contrato/acordo
8. Salvaguardas/perante situações imprevistas

9. Resolução de conflitos.

Bibliografia

AA VV, *Negociação*, Manual nº 10, Curso de Microcrédito, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, 2006

Pinto, Avelino, *A Dinâmica do Relacionamento Interpessoal - Roteiro de Animação*, Coleção Formar Pedagogicamente, IEPF, Lisboa, 1991

Pires, Ana; Xavier, Sandra, *Técnicas de comunicação e negociação: manual prático*, Ed. CIDEF, 2000

Silva, Mário *et al.*, *Negociação – técnicas e ferramentas*, Ed. Lidel, 2000