

Índice

Introdução

Passo 1 - Relembrar os conceitos básicos de negociação

Passo 2 - Preparar a negociação

Passo 3 - Cuidar a apresentação

Passo 4 - Escolher o método de negociação

Passo 5 - Relembrar as regras da argumentação verbal

Passo 6 - Aplicar as técnicas de negociação

[Voltar ao topo](#)

Introdução

O sucesso na vida depende do sucesso das negociações.

Toda a gente negocia alguma coisa todos os dias, mesmo quando não se apercebe que o está a fazer. As negociações não devem ser feitas pelos lucros, pelos ganhos pessoais ou pelo poder de mandar, mas antes pela produção e pela cooperação.

A negociação depende da comunicação. Ocorre entre indivíduos que agem, por si próprios ou como representantes de grupos organizados e, por isso, pode ser considerada um elemento do comportamento humano.

[Voltar
ao topo](#)

Passo 1 - Relembrar os conceitos básicos de negociação

A negociação é um processo que pode ser aprendido e aprofundado, obedecendo a diferentes teorias e estratégias, mas os elementos básicos não mudam:

- Nenhum dos negociadores deve tentar "ganhar" os despojos do passado;

- Ambos enfrentam um problema actual que pode prejudicar o seu relacionamento futuro;

- Nenhum deve tentar impor um convénio;

- Para alcançar o acordo é necessário procurar níveis de interesse comuns;

- Ambos estão desejosos de encontrar uma solução em que todos fiquem a ganhar. O objectivo é chegar a acordo, não é obter uma vitória total.

[Voltar ao
topo](#)

Passo 2 - Preparar a negociação

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.

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 objectivos: 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.

[Voltar ao topo](#)

Passo 3 - Cuidar a apresentação

Para além de ter em atenção os aspectos 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 projecções em PowerPoint 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 correctas.

Voltar ao
topo

Passo 4 - Escolher o método de negociação

Uma negociação decorre a dois níveis, o do conteúdo e o das regras utilizadas para negociar esse conteúdo. Cabe ao negociador escolher a estratégia mais adequada. Existem três: negociação branda, agressiva ou com princípios.

| Negociação branda | Negociação agressiva | Negociação com princípios |
|---|--|--|
| Participantes são amigos | Participantes são adversários | Participantes são solucionadores de problemas |
| Objectivo é o acordo | Objectivo é a vitória | Objectivo é um resultado sábio alcançado eficiente e amigavelmente |
| Fazer concessões para cultivar a relação | Pedir concessões como condição de relacionamento | Separar a pessoa do problema |
| Ser brando com as pessoas e os problemas | Ser agressivo com as pessoas e os problemas | Ser brando com as pessoas e agressivo com os problemas |
| Confiar nos outros | Desconfiar dos outros | Agir de forma independente em relação à vontade |
| Mudar de posição facilmente | Aprofundar a própria posição | Focalizar-se nos interesses, não nas posições |
| Fazer ofertas | Fazer ameaças | Explorar interesses |
| Revelar o objectivo final | Evasivo quanto ao objectivo final | Evitar ter um objectivo final |
| Aceitar a perda de um lado para alcançar o acordo | Exigir a vitória de um lado como preço do acordo | Inventar opções para ganho mútuo |
| Procurar a resposta única: a que eles vão | Procurar a resposta única: a que eu vou | Desenvolver opções múltiplas para poder escolher, decidir |

| | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| aceitar | aceitar | mais tarde |
| Insistir no acordo | Insistir na própria posição | Insistir em usar critérios objectivos |
| Tentar evitar um conflito de vontades | Tentar ganhar um conflito de vontades | Tentar obter um resultado com base em padrões independentes da vontade |
| Ceder à pressão | Fazer pressão | Racional, ceder aos princípios, não há pressão |

Qualquer método de negociação pode ser avaliado tendo em conta três critérios:

- Produzir um acordo sensato, caso o acordo seja possível;
- Ser eficiente;
- Melhorar, ou pelo menos não prejudicar, a relação entre as duas partes.

[Voltar ao topo](#)

Passo 5 - Relembrar as regras da argumentação verbal

Para tomar as rédeas de uma conversa é necessário fazer perguntas diferenciadas e estruturá-las de forma a conduzir o diálogo para os objectivos a alcançar. Uma das estratégias é utilizar uma pergunta matriz através da qual é possível dirigir uma negociação, tendo em atenção os gestos e movimentos do interlocutor.

Assim, para construir uma argumentação verbal é necessário:

- Ter capacidade para fazer perguntas adequadas;
- Dominar as técnicas para "evitar o não";
- Definir estratégias mais eficazes para enfrentar situações em que o interlocutor decide recusar;
- Orientar o diálogo para uma meta concreta;
- Erradicar o hábito de se exprimir por afirmações.

[Voltar ao topo](#)

Passo 6 - Aplicar as técnicas de negociação

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 estratégias ao seu dispor.

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

Inversão: o negociador actua em oposição ao que pode ser considerado o objectivo 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 direcção para desviar a atenção do objectivo 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 actuem directa ou indirectamente. 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

aspectos 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 aspectos 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 seleccionar 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.

Bibliografia

Fischer, Roger e Ury, William; Getting Toyes Negotiating Agreement Without Giving In; 2ª Edição; Penguin

Parra da Silva, Mário e Infante, Margarida e Vaz Ribeiro, Anabela; Negociação Técnicas & Ferramentas; 1ª Edição; Lidel

Nierenberg, Gerald I.; O Negociador Completo; 1ª Edição; Livros do Brasil

Birkenbihl, Vera F.; Técnicas de Diálogo e Persuasão; 1ª Edição; Pergaminho

Autor: PME Negócios