

UNIDADE 2

NEGOCIAÇÃO: O PROCESSO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Reconhecer que a negociação é, antes de tudo, um processo de comunicação que pode ser desdobrado em elementos, partes e momentos, todos passíveis de gerenciamento, isto é, podem ser planejados, organizados, coordenados, dirigidos e controlados de modo orgânico;
- ▶ Identificar e caracterizar as estratégias, os estilos e as técnicas mais utilizadas pelos negociadores; e,
- ▶ Ter claro a importância de o agente público desenvolver competências e dominar algumas habilidades para negociar pois, não raro, junto aos públicos interno ou externo, ele deve conciliar e mediar interesses de conflitos.

NEGOCIAÇÃO: O PROCESSO

Na primeira Unidade, a negociação foi apresentada como atividade milenar, intrínseca ao ser humano, portanto, que se confunde com a sua própria natureza. Mas a negociação também pode ser vista como mais uma técnica passível de aprendizagem e à disposição, posto que útil, para a solução de inúmeros problemas inerentes tanto às atividades pessoais quanto profissionais da vida contemporânea. Nesta Unidade, primeiro você acompanhará o passo a passo teórico de uma negociação, inclusive de algumas estratégias de comportamento que tendem a aumentar as suas chances de êxito; segundo, terá mais clara a relevância dessa atividade no âmbito do setor público. Antes, todavia, faz-se necessário uma breve introdução com o intuito de identificar a negociação como um processo de comunicação que possui natureza sistêmica. Assim, ao concluir esta Unidade você deverá retomar a reflexão iniciada ao final da Unidade 1 para enriquecê-la, agora, à luz de sua compreensão, com os elementos do processo de comunicação e a sua perspectiva sistêmica.

NEGOCIAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Como é tema já antigo, a negociação é abordada em ampla gama de textos: uns a enfocam e a valorizam embasados nas fontes de contribuições científicas, recorrendo aos avanços observados nas áreas de conhecimento já citadas; outros priorizam os aspectos práticos, as experiências; e, por fim, alguns mesclam as duas perspectivas. Por exemplo, Hirata (2007), Martinelli e Guisi (2006), entre outros tratam dos estilos de negociação alicerçados nas tipologias de comportamento estabelecidas por [Carl Gustave Jung](#). Adiante, essas tipologias serão analisadas com mais detalhes.



Saiba mais

Carl Gustave Jung (1875-1961)

Foi um dos maiores estudiosos da vida interior do homem e tomou a si mesmo como matéria-prima de suas descobertas – suas experiências e suas emoções estão descritas no livro “Memórias, Sonhos e Reflexões”. Fonte: UOL Educação (2012).

Uma negociação é, antes de tudo, um processo de comunicação no qual e sobre o qual há e atuam, no mínimo, três elementos: o emissor (também denominado de codificador), a mensagem (que flui por um canal) e o receptor (por vezes referido como decodificador). Vejamos, a seguir, o papel de cada elemento.

O Emissor (codificador)

Ora, sabemos quanto a natureza humana é complexa, carregada de princípios, de valores, de “verdades”, de soluções definitivas para cada tipo de problema, enfim, é uma miríade de aspectos acumulados ao longo de cada experiência de vida. Além disso, cada indivíduo, aos poucos, foi elaborando um código próprio para se comunicar com os demais. Claro que, em um mesmo grupo é provável que todos se expressem através do mesmo idioma, mas você há de concordar que uns gesticulam mais do que outros, uns utilizam e preferem determinadas palavras ao invés de outras – gírias, expressões técnicas –, alguns são mais prolixos e eruditos, etc. Logo, é fácil entender que para cada fenômeno, objeto de análise da comunicação, dificilmente dois ou mais emissores farão uso dos mesmos sinais, pois aquelas diferenças iniciais (princípios, experiências, etc.) serão determinantes para a consagração de outras diferenças, essas, podemos dizer, de ordem mais operacional – que afetam o nosso dia a dia.

Você se lembra daquela velha brincadeira do telefone sem fio? Consistia em alguém contar algo para outrem e pedir para que este transmitisse a mensagem para outro colega, o qual deveria fazer o mesmo. Ao final, o último a repassar a história o fazia de modo completamente diferente, ou seja, a história se apresentava distorcida.

Pois é mais ou menos isso que se dá no dia a dia: cada um apreende um significado e, a seu modo, codifica e (re)transmite a mensagem correspondente para um terceiro.

No cotidiano isso não se revela um problema, mas frente a interesses diversos, quando não contraditórios e mutuamente exclusivos, e à escassez de recursos (situação habitual no ambiente corporativo), essas diferenças podem conduzir a muitos impasses e conflitos.

E veja bem: conflito de interesses não significa e tampouco leva, necessariamente, ao confronto. Note que, se há conflitos de interesse entre quem compra e quem vende, seja produtos ou serviços ou, por exemplo, negocia um reajuste salarial ou novas condições de trabalho há, também, interesses complementares (ou não?). Portanto, desde já é possível antecipar e avaliar a quantidade, bem como a gravidade dos problemas que podem surgir apenas se considerarmos um dos polos da comunicação – o emissor.

O Canal por onde Flui a Mensagem

Bem, como você acabou de ver no exemplo do telefone, entre o emissor e o receptor há um canal (também chamado meio) por onde flui a mensagem. Inúmeros são os canais que viabilizam a comunicação. O ambiente atmosférico, por exemplo, é o meio por onde pode fluir a mensagem que A transmite a B via oral ou visual. É através desse meio que também se propagam as ondas hertzianas – rádio, televisão, telefonia sem fio, entre outras –, embora nesses casos haja a interveniência de um dispositivo físico – as emissoras de rádio, de televisão e de telefonia.

O meio (canal) também pode comprometer a qualidade da transmissão desejada. Para ficar em um exemplo bem simples, basta lembrar o efeito do grau de umidade do ar ou mesmo do vento na comunicação oral. E o efeito das tempestades nas comunicações radiofônicas? O que importa ora destacar é que o meio (canal) também pode comprometer a qualidade da mensagem – é o que se denomina de ruído (qualquer alteração na mensagem original). Assim, por mais cuidadoso que seja o emissor na seleção da forma de compor a sua mensagem (palavras, gestos, imagens etc.) haverá o risco de o meio distorcê-la, comprometendo a sua integridade, antes de ela chegar ao receptor.

Talvez você esteja considerando esse assunto muito teórico, distante da realidade, mas não é bem assim. Quer ver?

Lembra-se da velha fábula que, em uma das suas versões, conta a história da raposa que convidou a garça para uma refeição em sua casa e esta, em reconhecimento, posteriormente retribuiu o convite? Diz-se, da primeira, que serviu em pratos rasos, criando, com isso, embaraços para a garça que, por sua vez, serviu em copos estreitos e longos, impossibilitando aquela de saciar a sua fome. Ora, o que nos diz a fábula senão que o ambiente pode facilitar ou dificultar qualquer negociação pretendida? Já pensou negociar em um ambiente frio, excessivamente iluminado ou barulhento? Se o seu interlocutor (neste caso, um efetivo oponente) estiver acostumado e preparado, decerto que ele estará em condições mais vantajosas do que você que, provavelmente, terá dificuldade de manifestar, com clareza, as suas opiniões e propósitos.

O Receptor ou Decodificador

Em terceiro lugar, do outro lado do emissor há o receptor, que deve decodificar – compreender com fidelidade – a mensagem recebida. Todavia, a sua condição humana o coloca frente às mesmas dificuldades enfrentadas pelo emissor, isto é, os seus princípios, valores, nível de conhecimento sobre o assunto em tela, entre outros aspectos, serão decisivos para a interpretação e para o entendimento da mensagem, sem esquecer que ela poderá, também, estar comprometida com ruídos provenientes do canal.

Cumpramos ressaltar que tanto o emissor, quanto o receptor (em suma, todos nós) atribuímos entendimento aos fatos por meio de filtros (naturais – os sentidos; cognitivos – conhecimento, razão; éticos e morais – crenças e valores) que, conscientes ou não, aplicamos aos dados e às informações que nos chegam independentemente de estarmos ou não em um processo de negociação. Martinelli e Ghisi (2006) utilizam a expressão *weltanschauung** para traduzir essa visão ou percepção de mundo que identifica e singulariza cada um de nós.

**Weltanschauung* – visão de mundo; trata-se de um sistema de valores que é o modo particular, próprio de cada um, e de cada cultura, de ver e pensar a realidade. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Morgan (1996, p. 122), citando Charles Handy (1978), traz um exemplo muito rico para ilustrar a *weltanschauung* que cada um constrói ao longo da vida e da qual se torna quase prisioneiro:

Quando a tia vem para o jantar

Minha tia por afinidade é uma pessoa admirável, mas pertence a outra época. Seu pai jamais trabalhou, nem seu avô e, bem entendido, ela nunca se viu obrigada a ganhar um só centavo na sua vida. O capital que tinham trabalhava para eles que apenas o administravam. Trabalhar era para trabalhadores. Hoje, segundo ela, todos os governos são contra o capital, todos os trabalhadores são inerentemente ávidos e preguiçosos e a maior parte dos administradores é incompetente. Não admira, portanto, que o mundo seja uma confusão e que ela esteja se tornando cada dia um pouco mais pobre.

Tony é um dos meus colegas de trabalho. Seu pai era carteiro. Começou a vida como desenhista numa grande empresa de engenharia. Cresceu com a noção de que a herança era algo socialmente errado. Nunca conheceu alguém que não tivesse trabalhado para ganhar a vida.

Os dois se encontraram por acaso na minha casa durante uma refeição. Tudo começou gentil e polidamente. Daí ela investiga a respeito daquilo que ele fazia na vida. Ele confessou que recentemente se tinha tornado um membro do sindicato na firma onde trabalhava. Titia jamais havia deparado com um membro do sindicato.

- Pelo amor de Deus, como você pode fazer isso? disse ela.

- Parece-me muito razoável defender meus direitos, retruca Tony.

- Que direitos? Que tolice é essa? Se as pessoas se sentem bem gastando mais tempo com o seu trabalho e menos tempo correndo atrás dos seus interesses, este país não seria a confusão que é.

- A senhora não usa o seu tempo procurando defender os seus direitos? disse Tony.

- É lógico, disse ela, mas eu tenho direitos. Forneço o dinheiro que torna possível às pessoas como você viverem.

- Eu forneço o trabalho que mantém vivo o seu dinheiro, embora eu me pergunte por que deveria proteger o capital daquelas pessoas ricas que jamais vi na vida, é o que mais me intriga.

- Você fala como um comunista, mocinho, embora esteja bem vestido. Você sabe o que está dizendo?

- Não é necessário ser um comunista para duvidar da legitimidade de uma herança.

Minha tia voltou-se para mim.

- Veja por que me preocupo com este país, disse-me.

Eles se entreolharam como sendo de espécies antagônicas. Tendo em vista o antagonismo das suas crenças viscerais, o diálogo era impossível, só podendo haver troca de chavões ou de insultos. E isso acontece da mesma forma nas mesas de negociação, como o que ocorreu à mesa de refeições.

O caso ilustrado não é uma exceção, como se depreende dos esclarecimentos iniciais de Faljone (1998) em obra específica sobre negociações sindicais.

A habilidade de perceber a *weltanschauung* a ponto de poder se colocar no lugar do outro, de avaliar, de viver, de sentir enfim o que outro sente é denominada de empatia, característica essencial aos relacionamentos e não menos importante em uma negociação. O caso a seguir, extraído de Martinelli e Guisi (2006, p. 252), é um bom exemplo:

Em Leningrado (hoje São Petersburgo), um argentino, disposto a vender produtos agrícolas, foi levado a uma protocolar visita a monumentos da Segunda Guerra Mundial antes de iniciar as negociações. Ele viu, ouviu e manifestou interesse bem-educado. Depois que os russos esfriaram as negociações, por acaso descobriu que os

estrangeiros devem manifestar inequívocos e profundos protestos de horror e solidariedade diante dos terríveis sofrimentos infligidos aos russos durante a Segunda Guerra Mundial.

Fechando o ciclo da comunicação, temos ainda um quarto elemento: o **feedback***.

Sabendo, *a priori*, das dificuldades naturais da comunicação, é necessário que os envolvidos, periodicamente, confirmem o significado e a compreensão tanto da mensagem recebida quanto da emitida. O objetivo dessa introdução ao processo de comunicação, também visto como um processo de negociação, foi o de esclarecer que, pela sua própria natureza, isto é, por ser fenômeno que envolve pelo menos duas pessoas (que defendem interesses próprios ou de terceiros) situadas em polos opostos (o emissor e o receptor), necessariamente elas trocam mensagens mediadas por um canal sujeito a toda sorte de interferências. É de se esperar, nessas circunstâncias, que a negociação seja um processo de razoável complexidade, cujo êxito demanda gerenciamento, tema da próxima seção.

***Feedback** – representa o momento em que o emissor original capta e decodifica a mensagem (resposta) emitida pelo receptor e, a ela reagindo, atua de novo como emissor ao reiniciar, desse modo, o processo. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Faça uma autoavaliação: reflita acerca de uma experiência de comunicação-negociação (na família, com os amigos ou no trabalho) cujo resultado não lhe tenha sido favorável. À época você tinha clareza da importância de, previamente, ter conhecimento sobre as características do emissor, do canal e do receptor? Se tivesse procedido de outra maneira, você acredita, agora, que o resultado teria sido a seu favor?

NEGOCIAÇÃO: UM PROCESSO A SER GERENCIADO

Conforme visto em outras disciplinas, dizemos que um processo está gerenciado quando:

- ▶ sobre ele exercemos uma ação planejada, isto é, que os fatos não se sucedem ao acaso e, tampouco, obrigam ao gestor a agir, sistematicamente, de forma reativa;
- ▶ os recursos (de toda ordem) são alocados e combinados, com vistas à maximização de acordo com os objetivos e prioridades distribuídas no curto, médio e longo prazo, portanto em uma perspectiva estratégica;
- ▶ as diversas atividades que integram o processo estão sob a coordenação e a responsabilidade daqueles que detêm a *expertise* necessária para que cada uma das partes contribua com o melhor de si e, conseqüentemente, para a organização; e por fim, mas não exclusivamente;
- ▶ há um subsistema de acompanhamento e de avaliação que permite ao responsável, tempestivamente, agir no sentido de corrigir os eventuais desvios que estejam afastando o sistema dos seus objetivos.

Para saber mais sobre ferramentas de gestão, leia, entre outros, artigos sobre Gestão da Qualidade, nos quais você encontrará as chamadas Sete Ferramentas (de Controle) da Qualidade Total. Se avançar na pesquisa, encontrará ainda as Ferramentas de Planejamento da Qualidade: QFD, FMEA.



Com base no exposto, a expressão Gestão da Negociação significa que tudo o que envolve uma negociação (objetivos, metas, pessoas, recursos, etapas, critérios, procedimentos, etc.) deve, necessariamente, ser submetido aos subprocessos (alguns autores denominam funções; outros, por elementos de gestão) que, integrados e alinhados, constituem o processo de gestão como um todo. Como envolvem **planejamento**, **organização**, **direção** e **controle**, são apresentados, sinteticamente, através da sigla PODC, procurando-se, com isso, assegurar que os objetivos sejam atingidos. Para cada uma dessas funções foram desenvolvidas **ferramentas de gestão** que, combinadas entre si e alinhadas com o propósito de atingir os objetivos, compõem o que se denomina de sistema de gestão com vistas a atingir níveis mais altos de eficiência, eficácia ou efetividade nos

assuntos pertinentes ao negócio em questão, como é, por exemplo, o Fluxo de Caixa – uma ferramenta de planejamento e controle.

Observe que tudo o que você já aprendeu sobre o PODC (etapas, desdobramentos etc.) será, agora, aplicado ao processo de negociação, promovendo-se, é claro, os devidos ajustes, considerando-se as especificidades da matéria.

O Detalhamento das Etapas do PODC da Negociação

Em primeiro lugar, lembre-se do que já foi dito até aqui:

- ▶ se, de um lado, a negociação possui uma componente técnica, de outro, há uma emocional;
- ▶ se o processo de comunicação, que media toda a negociação, está sujeito a falhas pelos mais diversos motivos (a *weltanschauung* - de ambos: emissor e receptor -, dos ruídos do canal e, por consequência, do *feedback*), cabe aos envolvidos na negociação evitá-las mediante um processo de gestão, isto é, antecipar (planejamento!) todas as possibilidades de falhas e criar mecanismos de intervenção tempestiva para a devida correção de rumo (controle!).

Vejam abaixo as etapas do PODC aplicadas à negociação.

O Planejamento

Tudo começa, pois, com o planejamento. É nessa etapa que se olha para o futuro (antes de os eventos acontecerem): são elaborados os cenários, definidos os objetivos, analisadas as alternativas estratégicas que se apresentam, tomadas as decisões de maior amplitude e repercussão sobre o negócio, definidos os planos de ação, as responsabilidades, entre outras atribuições. Didaticamente o planejamento pode ser subdividido em duas etapas: a da concepção e a da implementação – já em tempo de negociação.

O primeiro ponto a esclarecer: o que é que está em negociação ou, mais simplesmente: o que é que está em jogo? Tão importante quanto, bem como prioritárias à reflexão, tem-se, entre outras, as seguintes questões: há alternativas dentre as quais se possa decidir por uma? Quais os ônus e os bônus associados a cada uma das alternativas? É possível quantificar as vantagens, bem como as desvantagens? Afinal, qual o objetivo e quais as metas (alvos) da negociação que devem ser o objeto do planejamento, isto é, a que se tem em vista? Comprar? Vender? Fechar um acordo trabalhista? Selar um contrato de cooperação comercial, de transferência tecnológica, de representação, ou outro a exemplo de comprometer-se com os Termos de um Ajuste de Conduta (TAC)? É possível escalonar os objetivos em termos de graus de prioridade, urgência, relevância, custo, risco ou qualquer outro parâmetro relativo? E quanto ao prazo: há objetivos de curto prazo enquanto outros podem ser deixados para uma futura pauta?

Tal como em muitas outras atividades e áreas de uma organização, o planejamento, embora voltado para contemplar as necessidades internas, deve considerar as ações, bem como as reações, dos outros atores, a exemplo dos clientes, dos concorrentes, das entidades governamentais e não governamentais, entre outras (certamente você já ouviu falar e conhece o conceito de *stakeholders*). No caso de uma questão a ser negociada, é imprescindível que já na etapa de planejamento, ao mesmo tempo em que a organização considera os seus objetivos e os recursos (trunfos?) para atingi-los, seja considerada também a perspectiva de quem está “do outro lado”. Não se concebe entrar em uma negociação sem conhecer, ainda que por inferência, os interesses e os recursos do “outro lado” – será grande o risco. Jamais suponha que o outro lado não está, também, fazendo o melhor e, nesse jogo, o blefe e a barganha são armas, até certo ponto, aceitáveis.

Em geral, há um objetivo principal e outros de menor importância: por exemplo, o valor da entrada em uma aquisição (investimento?) pode ser mais importante do que o valor total, do que o prazo ou o do montante dos juros. Em uma negociação trabalhista o reajuste salarial pode não ser tão relevante quanto os benefícios (auxílio saúde, alimentação, etc.), assim como a instituição de um banco de horas ou mesmo os investimentos no ambiente de trabalho com finalidade de melhoria das condições de saúde e lazer dos trabalhadores (proteção acústica, refrigeração, restaurante, área de repouso e atividades recreativas, etc.).

Em outras palavras, planejar e ter em conta que o “outro” também está planejando (tem seus objetivos, prioridades, alternativas, etc.) é fundamental. Ter previamente claro o posicionamento de ambas as partes, isto é, identificar que variáveis estão em jogo, oportuniza a criação de um espaço de negociação, bem como o estabelecimento de limites: até onde é possível flexibilizar as condições postas à mesa por ambos os lados? Da mesma forma, no que e como é possível ceder? E, se existentes, quais os termos do que é inegociável? Burbridge *et al.* (2007, p. 52) denominam esse espaço de negociação de *Zone of Possible Agreements* (ZOPA) que, graficamente, pode ser representada como visto na Figura 1, a seguir:

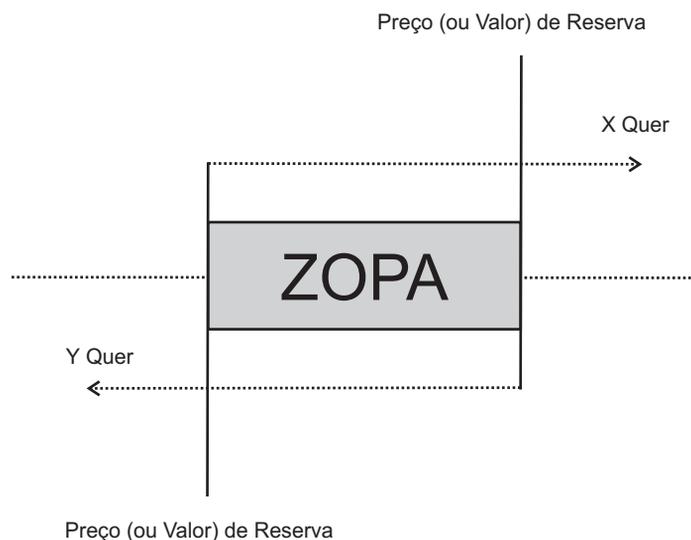


Figura 1: Zona de Possíveis Acordos
Fonte: Burbridge *et al.* (2007, p. 52)

Note que a ZOPA é claramente delimitada: o ponto de limite mínimo até onde X (Y) pode ceder corresponde ao ponto de limite máximo dos ganhos de Y (X). É importante o entendimento de que fora dos limites da ZOPA não haverá negociação, pois os custos incorridos por uma das partes farão com que “ela” opte por uma via alternativa: outro fornecedor, nova tecnologia etc. e, dependendo do caso, pela via judicial. Daí a relevância de ter claro, *a priori*, os objetivos, os interesses, as alternativas, avaliar as perdas e ganhos de todas as partes envolvidas. O preço-limite corresponde, pois, a melhor alternativa sem acordo (MASA), também denominada de *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA) por Burbridge *et al.* (2007).

Quanto aos objetivos é necessário clareza acerca de um dos princípios fundamentais da boa negociação: o resultado só será positivo e favorável se o for para ambos os lados – as alternativas internas à ZOPA. O objetivo maior de uma negociação não deve ser o de destruir o “outro lado”, onde podem estar ora um fornecedor, ora um cliente ou um empregado, individualmente ou representados pelos seus coletivos, a exemplo de sindicatos e associações e, até mesmo, em determinadas circunstâncias, comissões de parlamentares ou de outros agentes públicos.

A vida em sociedade nos leva a ter compromissos sociais, a ter que também ser responsável e zelar pela paz e ordem social, enfim, a preservar a continuação da própria vida em comunidade. Assim, o resultado ideal ao término de uma negociação será aquele denominado de “ganha-ganha”, isto é, os ganhos devem ser mútuos. Isto implica, sem dúvida, que as partes não podem almejar irreduzivelmente o atendimento de 100% dos seus pleitos, ao contrário, que deve haver concessão de ambos os lados, pois o ótimo para um poderá corresponder a destruição do outro lado; assim, ao invés do ideal na perspectiva de uma das partes, deve-se buscar o ponto de equilíbrio na ZOPA.

Vencer uma negociação não deve corresponder ao aniquilamento do “outro lado”, pois a sua existência é essencial à sobrevivência de todo o sistema e, por extensão, de todos nós. Se um dos lados tem os seus interesses plenamente contemplados, enquanto o

outro sai como perdedor, haverá sequelas que, cedo ou tarde, serão reavivadas, mas já em ambiente de revanchismo, comprometendo as futuras negociações. Se o processo for conduzido no sentido a sair da ZOPA, a negociação, em si, será considerada fracassada ainda que uma das partes a comemore como bem sucedida.

Temos como exemplo histórico, sempre lembrado para ser evitado, os termos da rendição alemã ao término da I Guerra Mundial que, de tão draconianos, teriam dado início, desde então, a emergência de eventos que viriam a culminar na II Guerra Mundial.

Tão importante quanto o autoconhecimento é o conhecimento acerca do adversário. Quem estará do outro lado? Conhecer e estudar a sua trajetória profissional, o seu histórico em negociações, o seu estilo (provocativo ou conciliador?), os argumentos e a linha de raciocínio que habitualmente utiliza (lógico, sistemático, vai direto ao ponto ou faz rodeios?). Em suma, procurar conhecer tanto os seus pontos fortes quanto os fracos para, a partir daí, traçar uma estratégia, que é regra básica, e, pode-se dizer, o “dever de casa” obrigatório do bom negociador.

Visto a necessidade de identificar o que está em jogo, os objetivos, o espaço de negociação, o posicionamento e os interesses do “outro lado”, há que se considerar e analisar o ambiente, o cenário da negociação: será a portas fechadas ou terá a presença de outros agentes (público, imprensa, advogados, governo). Em caso afirmativo, esses agentes serão passivos (simples expectadores) ou, de alguma maneira, poderão influenciar como mediadores (formais ou não) ou ainda como simples força passiva de pressão? Certamente, se você ainda não acompanhou pessoalmente as votações nas Casas Legislativas, já deve ter visto através da mídia a ação de grupos de pressão nas chamadas galerias – espaço para o público –, alguns bastante ruidosos. O objetivo, mesmo sem participar das votações, é influenciá-las através do constrangimento ou do apoio explícito, afetando, assim, o resultado final.

O jogo será “em casa”, em campo neutro ou no do adversário? Em que medida e como essas variáveis poderão influenciar no resultado? Algumas dessas variáveis poderão ser controladas? Se o ambiente for adverso (lembre-se da fábula no início desta Unidade), como superar as dificuldades?

Tudo isto deve ser planejado, isto é, pensado *ex ante facto*, analisadas as alternativas, definido um Plano B, etc.

Finalmente, todo planejamento, quando possível, deve ser submetido à simulação, como é o caso da negociação, evento típico que comporta a realização de um efetivo laboratório (pode chamar de ensaio) em que alternativas do tipo *what if* (o quê, se?) devem ser experimentadas à exaustão. Se a outra parte reagir de alguma forma, o quê fazer? Que situações extremas podem ocorrer? E, nesses casos, como proceder?

A cada alternativa deve corresponder uma probabilidade de ocorrência (a ser estabelecida pelo grupo envolvido no processo), bem como da avaliação de impacto e de consequências (em diferentes níveis de gravidade) causadas por essa ocorrência. Bleses e provocações são ocorrências esperadas, não devendo, pois, surpreender. O importante é chegar à mesa de negociação com o maior número de alternativas previamente analisadas e ponderadas, evitando, assim, reações e decisões que não tenham sido previamente ponderadas.

Sem dúvida que, aquele que assim proceder terá as suas chances de sucesso ampliadas, porém, ainda não 100% asseguradas, como de sorte nos reserva todo o fenômeno humano-organizacional. Embora em algum momento a etapa de concepção do planejamento deva ser encerrada, nunca é demais lembrar que muitos processos em gestão mantêm relação com a imagem de um *iceberg*, isto é, não é a parte visível que deve preocupar, mas o que está oculto aos olhos. Portanto, procure diligentemente pelo invisível, por exemplo, interesses não declarados. Procurar a (in)coerência nas declarações pode levar a perceber o lado oculto do *iceberg*.

A Organização, a Coordenação (Direção) e Controle

A função Organização trata dos recursos de toda ordem (humanos, materiais, financeiros etc.) que serão destinados ao empreendimento planejado, bem como da melhor maneira de distribuí-los e de coordená-los para atingir os objetivos. Toda negociação tem um custo, no mínimo, o do tempo consumido no seu curso que, deve ainda ser acrescido do tempo já despendido no planejamento. Há uma velha máxima sempre lembrada em Administração: *time is money* (tempo é dinheiro).

Lembre-se de que, além do custo da remuneração dos envolvidos na negociação, o tempo consumido poderia ter sido utilizado em outra atividade agregadora de valor ao negócio da organização – o chamado custo de oportunidade. Uma negociação não escapa, portanto, a exemplo de vários fenômenos organizacionais, a uma análise prévia em que sejam ponderados os recursos com ela comprometidos *vis-à-vis* os usos alternativos para esses mesmos recursos, tratando-se, pois, também, de uma análise de custo *versus* benefícios.

É importante, por exemplo, pensar a estrutura e a hierarquia dos envolvidos no processo de negociação. Indiscutivelmente, um dos principais, senão o principal recurso de uma negociação, é o seu responsável: quem está à frente do processo – a coordenação e sua equipe de apoio. Temperamento, habilidades (consagradas em um histórico de atitudes e comportamentos), competências técnicas já provadas, entre outros, são atributos que merecem ser ponderados com relação à equipe.

É óbvio que, embora por vezes semelhantes, as negociações são distintas, seja quanto à matéria objeto de disputa, seja quanto à importância (risco *versus* ganho) relativa, ou ainda, a qualquer outro aspecto. Daí resulta que as equipes que estarão à frente do processo também devem ser distintas em habilidades e competências. A equipe bem sucedida em uma negociação na área trabalhista, por exemplo, pode não ser a mais adequada para solucionar um litígio comercial. Uma equipe que embora competente tenha saído desgastada em uma negociação, até por uma circunstância fortuita, pode não ser a mais indicada para a negociação subsequente.

Um ponto que não pode ser desprezado é o nível de autoridade e responsabilidade de quem está à frente da equipe. Quem comanda deve ter a autoridade tanto para decidir quanto para assegurar que o acordo será cumprido, de modo que o nível de importância (pelos impactos do resultado) da negociação deve manter um paralelismo com o nível hierárquico de quem está à frente do processo. Nada mais desgastante e comprometedor para as futuras negociações do que “alguém” acordar algo e, posteriormente, a hierarquia superior não honrar o compromisso assumido. Por isso, deve haver o necessário alinhamento entre a equipe presente à negociação e a que permanece nas organizações envolvidas. Não esqueça: cumprir o pactuado é a regra de ouro de uma negociação!

O nivelamento hierárquico não se restringe às equipes da organização, mas também entre as partes (não esqueça que subjacente à hierarquia há uma estrutura de poder), isto é, representantes de nível gerencial devem negociar com os de mesmo nível, assim como diretores negociam com diretores e, se a matéria é de cunho técnico, é provável que seja necessária a consulta a profissionais especializados, alguns, talvez, na condição de peritos.

É importante destacar que, dependendo do objeto em negociação, há aquelas que iniciam e encerram em apenas um encontro, mas também as que exigem vários encontros quando, então, as condições vão sendo apresentadas, discutidas e acordos parciais selados, posto que necessários à concretização de um objetivo maior. Enquanto as primeiras exigem a avaliação, o controle e a tomada de decisão em tempo real, as outras permitem uma análise mais ponderada e a colaboração de equipes não diretamente envolvidas na negociação e que, por esse motivo, mais atentas aos detalhes.

Negociações duradouras tendem a ser afetadas por eventos circunstanciais e de difícil previsão. Assim, por exemplo, a notícia da falência de uma empresa do mesmo ramo dos que estão à mesa pode dar novos rumos à negociação, assim como o surgimento de uma grave denúncia envolvendo uma das partes. No setor público, por exemplo, a greve em uma categoria pode precipitar movimentos análogos em outras que estão recém iniciando a negociação e podem dar origem ao efeito “bola de neve”, também conhecido como efeito “dominó”.

Como avaliar e controlar o andamento de uma negociação?

Em primeiro lugar, conforme você viu anteriormente, todo processo de comunicação está sujeito a alguma falha. Por essa razão é imperativo, sempre que oportuno e com alguma frequência, verificar se a mensagem (informação) transmitida foi entendida adequadamente pelo receptor.

Você já reparou que os bons garçons antes de efetivarem um pedido confirmam-no para, assim, evitar erros? Pois o mesmo procedimento deve ocorrer em uma negociação!

Em segundo lugar, como você sabe, é na etapa do planejamento que são definidas as métricas e os indicadores que orientarão o acompanhamento do processo. A cada momento surgem novos fatos: novas informações são trazidas à mesa, manifestações são expressas, concordâncias ou discordâncias afirmadas, etc. Cada um desses momentos pode corresponder a um indicador de controle para avaliar o sentido que a negociação está seguindo e, conforme o rumo demandar, que sejam colocados em pauta, ou não, novos argumentos. Você se recorda da etapa da simulação? Pois bem, é nesse momento que, se frente a uma questão, o interlocutor responder A, B, ou C, a outra parte terá pronta (porque planejou) respectivamente as respostas A_i , B_i ou C_i . Se a ação não tivesse sido planejada, haveria uma resposta de improviso ou sequer teria sido percebida a importância da colocação para o sucesso do empreendimento.

Desse modo, a Gestão da Negociação encerra um conjunto de práticas que permite a você colocar em ação, com os devidos ajustes e adequação, tudo aquilo que aprendeu nas disciplinas dos Módulos 1 e 2: *Teorias da Administração, Psicologia e Sociologia Organizacional*. Didaticamente o processo de gestão é apresentado, pela maioria dos autores, em quatro etapas: a do planejamento, a da organização, a da direção (ora denominado de coordenação) e, finalmente, a do controle; mas, na prática, eles são interligados, a

exemplo do controle, etapa que requer procedimentos desenvolvidos no planejamento. Portanto, administrar (gerir) uma negociação implica, por parte do responsável pela equipe e processo, submeter todos os seus procedimentos à consideração e à análise sob a luz dessas funções, caso contrário, não se terá um processo gerenciado. Os mais experientes detêm esse conhecimento na memória (cenários, informações, alternativas, decisões, etc.), todavia, recomenda-se que os novatos iniciem o registro, por escrito, de todas as etapas.

A NEGOCIAÇÃO EM PROCESSO: ESTRATÉGIAS, ESTILOS, TÁTICAS E TÉCNICAS

Decerto que você já sabe que os termos “estratégia”, “tática”, “técnica” e “estilo” correspondem a constructos distintos. Todavia, um olhar, ainda que não muito profundo, sobre a literatura de negociação mostrará que os autores se alternam, utilizando-os indistintamente para designar e transmitir o mesmo entendimento, pelo que, também, não insistiremos na diferenciação existente.

Séculos de história de negociação permitiram que alguns autores criassem algumas tipologias denominadas de estratégias ou estilos que, com frequência, são identificados. Lembra-se do *grid* gerencial de Blake e Mouton? Pois é, deu origem a um *grid* de estilos de negociação. Assim, por analogia, Burbridge *et al.* (2007) apresentam um *grid* com dois estilos-tipo que, genericamente, caracterizam os negociadores: o assertivo e o cooperativo; podendo o comportamento de ambos ser observado ao longo de um contínuo com os respectivos extremos, daí os quatro estilos básicos. Por consequência, resulta, na posição intermediária, um quinto estilo-tipo – o estilo híbrido: o conciliador.

Graficamente, os estilos se relacionam conforme disposto na Figura 2 a seguir:

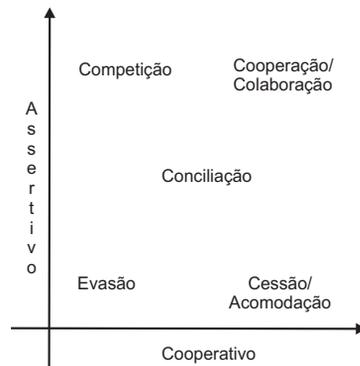


Figura 2: Estilos de negociação ativo
 Fonte: Burbridge *et al.* (2007, p. 20)

Como dizem Burbridge *et al.* (2007, p. 21-23):

Os negociadores fortemente inclinados à concessão ficam satisfeitos em resolver os problemas das pessoas e tendem a dar maior valor ao relacionamento. Costumam perceber os sinais emitidos pelo outro lado, por meio da linguagem ou da expressão corporal [...] os fortemente inclinados a **fazer acordos** vêem-nos como uma missão que devem cumprir a qualquer custo. Essa pode ser uma virtude quando o tempo é curto e os riscos são relativamente pequenos, e quando o objetivo é conseguir uma negociação justa, e não simplesmente conseguir o máximo que se puder dar [...] alguns negociadores têm alta predisposição para **evitar conflitos e compromissos**. Eles normalmente têm habilidades para deferir problemas e para se desviar de aspectos de confronto em uma negociação. Essa pode ser uma peculiaridade muito positiva numa situação que necessite de diplomacia e o custo de um ataque seja inaceitável [...] por outro lado, a característica de evasão pode ser um entrave em organizações em que o conflito precise ser resolvido de modo rápido e eficaz [...] negociadores altamente **inclinados a colaborar** são normalmente pessoas que solucionam conflitos [...] focam o processo e enfrentar conflitos não é visto por eles como um problema. Empenhados em encontrar uma solução abrangente, eles podem chegar a irritar outras pessoas que vêem seus esforços como desnecessá-

rios, complicando uma negociação que poderia ter sido acertada de maneira mais simples e direta [...] como o colaborador, **o negociador competitivo** tende a apreciar o fato de estar negociando, não por estar resolvendo um problema, mas porque isso lhe dá uma oportunidade de ganhar [...] o advogado de litígios, o político eleito, os banqueiros de investimento são exemplos de profissões cujos profissionais são reconhecidos pela habilidade em negociações competitivas.

Importante destacar, no texto dos autores, que não existe um estilo pior ou melhor. Cada estilo pode ser vantajoso, mas também trazer prejuízos conforme o assunto ou o estilo de quem estiver do “outro lado”. De acordo com o tamanho da equipe é possível planejar no sentido de que cada integrante desempenhe, no momento oportuno, um papel no processo; é assim, por exemplo, que pode ocorrer o que na linguagem popular é referido como “enquanto um morde, o outro assopra” – o que parece uma contradição e desajuste na equipe pode ser parte de uma estratégia!

Também derivada da construção de Blake e Mouton, é a Matriz de Resolução de Conflitos apresentada por Carvalho *et al.* (2006, p. 49) e reproduzida abaixo.

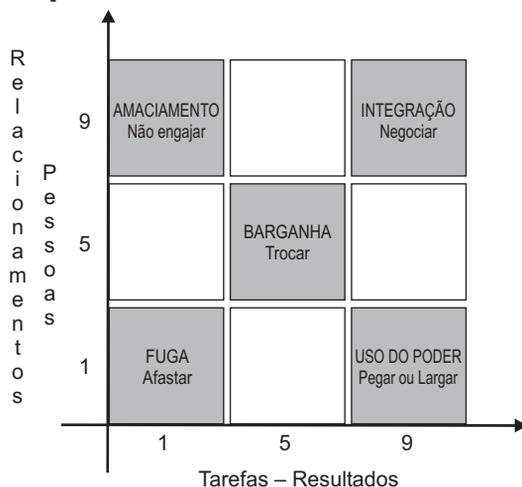


Figura 3: Alternativas de posicionamento estratégico – Matriz de resolução de conflitos e negociação

Fonte: Carvalho *et al.* (2006, p. 49)

A Matriz de Resolução de Conflitos e Negociação, a exemplo do que propõem Blake e Mouton, contrapõe duas estratégias: uma voltada às pessoas e, a outra, aos resultados. Tudo se passa como se os negociadores tivessem que optar entre um acordo final que beneficiasse as pessoas ou a organização que defendem, sendo possível, entretanto, situações intermediárias, a exemplo do negociador que adota a estratégia da barganha, negociando e trocando a partir dos elementos postos à mesa.

Martinelli e Guisi (2006, p. 223-4) apresentam outra classificação para os estilos do negociador:

- ▶ o restritivo;
- ▶ o ardiloso;
- ▶ o amigável; e,
- ▶ o confrontador.

Suas características são:

- ▶ o restritivo: não é cooperativo, visa à obtenção de ganho independentemente do resultado para a outra parte;
- ▶ o ardiloso: concentra-se nos procedimentos e regras, parte do suposto que as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações dos outros;
- ▶ o amigável: é cooperativo e conduz a negociação na base do “espírito esportivo”; e,
- ▶ o confrontador: contesta as questões enquanto procura chegar a um acordo sólido porque equânime. Atua sob a crença de que as pessoas irão colaborar em vez de obstruir.

A tipologia de estilos parece não ter fim. Martinelli e Guisi (2006), entre outros, comentam as classificações de Bargamini, que comporta quatro estilos-tipo (o dá e apoia, o toma e controla, o mantém e conserva e o adapta e negocia); as de Gottschalk, também incluem quatro tipos (duro, caloroso, dos números e, negociador); e as de Marcondes, que afirma os estilos através das ações de: afirmação, persuasão, ligação, atração e distensão. A matéria é tão prolífica que há livros-textos exclusivos, a exemplo do *Estilos de Negociação – as oito competências vencedoras*, de Hirata (2007).

Comum às taxonomias é o destaque conferido aos respectivos pontos fortes e fracos, evidenciando que nenhum dos estilos pode ser considerado pior, ou melhor, devendo antes ser apreciados em perspectiva contingencial. No que é essencial, há grande semelhança entre os estilos, o que faz pensar que os autores estão mais preocupados em criar um sem número de tipologias do que analisar em profundidade e simplificar o quadro de referência condutor das negociações.

Tão numerosos quanto os estilos são as técnicas para negociar (por vezes também denominadas de táticas), estas derivadas daqueles. Assim, Martinelli e Guisi (2006, p. 239) apresentam o seguinte quadro de técnicas:

TIPOS	TÉCNICA-TÁTICA
Introvertido	Enviar informações antes da negociação. Fazer a pergunta e esperar a resposta.
Extrovertido	Promover discussão de idéias.
Sensato	Ser prático e dar importância aos fatos.
Intuitivo	Não se perder em detalhes.
Racional	Usar a lógica para explicar o argumento.
Emocional	Dar importância aos benefícios humanos.
Julgador	Respeitar prazos e cumprir cronograma.
Perceptivo	Ser flexível.

Quadro 1: Técnicas e táticas de negociação
Fonte: Martinelli e Guisi (2006, p. 239)

Burbridge *et al.* (2007, p. 85) apresentam o que denominam de Cinco Passos da Negociação: preparar, criar, negociar, fechar e reconstruir. Se você observar com atenção, perceberá que à exceção do último, os demais correspondem ao processo de gestão (já estudado): **preparar** corresponde à etapa do planejamento (em todos os seus aspectos), principalmente à fase da concepção; já os passos **criar** e **negociar** equivalem à etapa da implementação do planejamento, com atenção à coordenação e à liderança do processo; **fechar** significa concluir a negociação, etapa que, em princípio, só deve ocorrer após a avaliação e o controle, certificando-se, assim, que os objetivos foram (total ou parcialmente) atingidos. Resta um esclarecimento sobre o **reconstruir**, cuja importância é salientada pelos autores na mesma obra (BURBRIDGE, 2007, p. 101):

Há negociador que, ao fechar o negócio, simplesmente dá por encerrado o assunto e vai embora. O negociador consciente faz mais. Ele investe no relacionamento e na sua reputação [...] Durante a negociação, mesmo aquelas caracterizadas como amigáveis, é normal surgir algum nível de tensão. Pode ser sutil, ou nem tanto, mas algum desgaste causa na relação pessoal ou corporativa. Considerando que a maioria das negociações ocorre com pessoas com quem você vai ter de negociar no futuro, é política inteligente investir tempo e atenção na reconstrução da relação [...] Há diversas atitudes indicadas nesse momento: elogiar quando merecido [...] afirmar legitimidade (“fizemos a coisa certa” ou, “é um acordo justo”) [...] o brinde. Após o fechamento, você pode dar algo extra para “adoçar” o negócio, afirmando que o relacionamento é para você muito importante.

Afinal, quais são as características de um bom negociador?

De acordo com Carvalho *et al.* (2006, p. 81) “[...] são considerados bem-sucedidos os negociadores que possuem um histórico de obtenção de acordos e baixo índice de falhas de implementação”. Os mesmos autores citam, ainda, duas pesquisas, uma sobre o negociador norte-americano e, a segunda, sobre o negociador brasileiro, em que destacam os atributos relevantes para alçar ao sucesso:

Tabela 1: Características consideradas importantes por negociadores norte-americanos

CARACTERÍSTICA	MÉDIA (*)
1 – Capacidade de planejamento e preparação	4,8
2 – Conhecimento do tema/assunto	4,5
3 – Capacidade de raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza	4,5
4 – Capacidade de expressar ideias verbalmente	4,4
5 – Habilidade para escutar	4,4

Observação: (*): média obtida através de uma escala Likert de cinco pontos.

Fonte: Carvalho *et al.* (2006, p. 81)

CARACTERÍSTICA	MÉDIA (*)
6 – Capacidade de julgamento e inteligência geral	4,3
7 – Integridade	4,2
8 – Capacidade de convencimento/persuasão	4,1
9 – Paciência	4,0
10 – Decisão	3,9

Observação: (*): média obtida através de uma escala Likert de cinco pontos.

Fonte: Carvalho *et al.* (2006, p. 81)

Tabela 2: Características consideradas importantes por negociadores brasileiros

CARACTERÍSTICA	PONTOS (*)
1 – Conhecimento do tema/assunto que está negociando	554
2 – Raciocina clara e rapidamente sob pressão e incerteza	314
3 – Planeja e prepara	301
4 – Escuta	167
5 – Autocontrole para deixar/não deixar transparecer emoções	156
6 – Persuasivo	147
7 – Ganha confiança da outra parte	128
8 – Comunica-se de forma expressiva	91
9 – Íntegro	88
10 – Decide	61

Observação: (*) - pesquisa com vários participantes de cursos de negociação conduzidos pelo autor.

Fonte: Carvalho *et al.* (2006, p. 83)

A análise comparada entre as duas Tabelas salienta e resume alguns aspectos interessantes: em ambas destacam-se três, mas, sobretudo, duas das dimensões envolvidas em uma negociação: a técnica e a emotiva, e também a histórica. Chamam a atenção os três primeiros fatores: são os mesmos, porém em ordem inversa. Enquanto os norte-americanos priorizam a gestão do processo, valorizando a função do planejamento, os brasileiros atribuem a esta característica o terceiro lugar em importância, priorizando o conhecimento do tema em discussão. Mas, de outro lado, dificilmente haverá conhecimento acumulado sobre um tema (processo histórico) se não for antecedido de um planejamento. A decisão (coordenação) e controle também se acham presentes entre os atributos citados, bem como as habilidades na comunicação.

Por fim, Martinelli e Guisi (2006, p. 132) citando matéria de Gomes (1996) publicada na *Revista Exame* sob o título *Como arrancar o sim do outro lado: Você é bom negociador? Se não é, prepare-se. As empresas querem executivos que dominem o jogo duro das negociações*, apresentam as seguintes características do bom negociador:

- ele tem em mente quais são os seus objetivos e não se desvia deles;
- sabe tudo, tudo mesmo, sobre o assunto, a empresa, o negócio e quem se sentará à sua frente na mesa de negociação;
- sabe a hora de levantar-se e adiar os trabalhos. Ou de pressionar para obter o sim;
- tem habilidade para demonstrar que naquele negócio os dois lados ganham. A estratégia conhecida como “win-win”, ou ganha-ganha, pelos negociadores norte-americanos;
- nunca é previsível. O bom negociador varia o estilo, a abordagem e a velocidade da negociação;
- sabe manter sigilo. Se for preciso, não conta nem para a esposa ou para o marido;
- sempre mantém uma porta de saída honrosa, para não sufocar o outro lado;
- inicia a negociação com alternativas. Caso a primeira não dê certo, oferece uma segunda ou terceira opção.

Agora, você já está apto a acompanhar uma negociação. Sugestão: escolha uma negociação, várias são veiculadas na mídia, tente acompanhá-la e procure identificar, em cada uma das etapas e nas manifestações dos interlocutores, as características apontadas neste texto. Preferencialmente, combine com um colega para, durante ou logo após o processo, troquem impressões.



O artigo, na íntegra, está disponível em: <<http://www.examenews.com/revista-exame/edicoes/0614/noticias/como-arrancar-o-sim-do-outro-lado-m0054156>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

NEGOCIAÇÃO E SETOR PÚBLICO

É da natureza da atividade do agente público envolver-se com diversas matérias que demandam negociação. Quem já não presenciou, ainda que pela mídia, uma negociação envolvendo as autoridades da área de segurança nos casos de sequestro ou tentativas de roubo que resultam em cercos com reféns? É habitual, também, que parlamentares, magistrados e integrantes do Ministério Público atuem como negociadores e intermediários na busca por soluções para os inúmeros litígios surgidos na sociedade. Certamente você já ouviu falar das Agências Reguladoras, autarquias especiais responsáveis pela regulamentação e fiscalização das condições de oferta de muitos dentre os serviços públicos, o que as leva, na maioria das vezes, a atuar como agentes de intermediação entre partes que apresentam, numa visão mais imediatista, interesses contrários: o governo, as empresas concessionárias e os usuários.

O alto escalão do Poder Executivo, com frequência, é demandado para dar esclarecimentos e convencer os parlamentares antes de estes se manifestarem e votarem acerca dos projetos que os primeiros submetem aos segundos. Muitos projetos são da iniciativa do Executivo, a exemplo da Lei Orçamentária Anual, mas raramente são aprovados conforme a proposta original. O mais comum é o Legislativo acolher emendas após muitas negociações e barganhas no seio dos parlamentos.

Vamos ver outro exemplo.

Imagine que você é o dirigente de uma Fundação hospitalar, ou de qualquer outra entidade da administração indireta, na qual, por alguma circunstância, os servidores ameaçam greve, sendo você o incumbido e responsável de negociar as condições que possam evitar esse desfecho. Parece, pois, evidente, que no setor público, mais até que no ambiente privado e corporativo, as circunstâncias demandam

ainda mais do agente público o domínio das técnicas, competências e habilidades negociais. O agente público, nas suas mais variadas espécies, historicamente tem sido um interlocutor natural na solução dos conflitos surgidos em sociedade.

O arranjo federativo, que caracteriza o estado brasileiro, exige que as respectivas áreas de competências (estabelecidas na **Constituição Federal**) sejam obedecidas. Todavia, muitas políticas públicas, sobretudo as referentes à oferta de serviços públicos, ao acesso aos direitos (sociais, a exemplo da saúde, educação, etc.), bem como as que envolvem o estabelecimento de infraestrutura (estradas, saneamento etc.), demandam o trabalho consorciado dos três níveis de governo. Isso somente se obtém após muita negociação para alcançar o consenso em torno de um conjunto mínimo de condições a ser contratado. Veja o caso do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (**PRONASCI**), através do qual o governo federal participa com o aporte de recursos, os municípios com o terreno e a infraestrutura e, os respectivos governos estaduais, com o quadro de recursos humanos que irão administrar a nova organização. Isso demanda negociação.

Decorre do arranjo federativo, mas também da própria natureza de determinadas matérias, que a gestão se organize na forma de arranjo matricial, a exemplo do que se identifica nas áreas da saúde e do meio ambiente, o que também remete à necessidade de negociar. Além disso, as metas, os recursos e a distribuição de responsabilidades, de regra, são negociadas e acordadas em ambientes colegiados, a exemplo dos Conselhos (com muitos integrantes representando os mais diversos segmentos da sociedade), o que ressalta a importância da habilidade negocial. Finalmente, duas matérias que há muito têm sido negociadas, mas que em torno das quais ainda não se chegou a um acordo de tão grandes e complexos que são os interesses e as repercussões que implicam: as reformas política e tributária.

Portanto, conforme visto, há tanta negociação no setor público (talvez até mais) quanto existe no ambiente privado e corporativo, daí a relevância de se conhecer suas semelhanças e diferenças. Embora haja semelhanças em muitos aspectos, elas se distinguem pela indis-

Aproveite este momento e dê uma olhada no Código de Defesa do Consumidor: Lei Federal n. 8.078/90 e no papel das entidades de defesa, através da negociação e arbitragem, desses direitos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm>. Acesso em: 9 abr. 2012. Entre outros, toda legislação federal pode ser encontrada no site do Senado Federal. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/>>. Acesso em: 9 abr. 2012.

Você pode conhecer mais sobre o PRONASCI através do endereço: <<http://portal.mj.gov.br/pronasci/data/Pages/MJF4F53AB1PTBRIE.htm>>. Acesso em: 14 maio 2012.

pensável obediência do agente público ao princípio da legalidade. Assim, quando à mesa, além de todas as competências já citadas e da necessária gestão do processo, o negociador deve ter muito claro, antes de decidir sobre os termos do acordo final, quais os limites permitidos pelo marco legal. Caso contrário, o acordo, ainda que acertado pelas partes, poderá, por um terceiro, ser reclamado junto ao Poder Judiciário.

Por exemplo: pouco, ou quase nada, adianta um acordo salarial que leve ao descumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal. Ao contrário, acordos selados sem a devida atenção ao marco legal tendem a gerar desgastes e levar a polêmica para ser decidida no Poder Judiciário, onde poderá dar origem a novos problemas, a exemplo da insegurança jurídica, situação em que um magistrado dá ganho de causa a uma das partes e, em instância superior, a decisão é revertida, havendo possibilidade de a Corte Superior correspondente reformar a segunda decisão – sentença; instalando, assim, nas relações sociais, a dúvida.

NEGOCIAÇÃO: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar, podemos perguntar: O que acontece quando a negociação, apesar do esforço empreendido, não chega a termo; isto é, se após inúmeras tentativas (rodadas de negociação) as partes não conseguem o entendimento?

Saiba que isso acontece diversas vezes! Mesmo quando se faz o “dever de casa”, o que significa ter planejado e estudado bem o assunto, controlado e usado as emoções da forma mais conveniente, pode ocorrer um impasse no processo, ou seja, ele não apresentar solução conveniente às partes a ponto de impedir a celebração de um acordo. E, se diante disso, as partes recorrerem a um terceiro, um mediador, e, ainda assim, não for possível celebrar o entendimento,

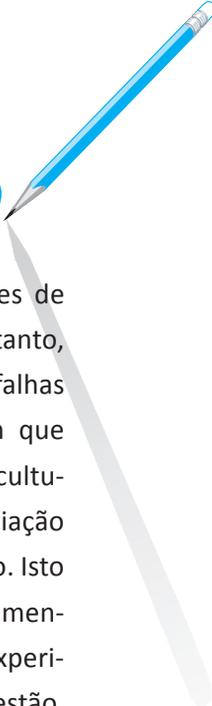
é chegada a hora de requerer uma quarta participação no processo, mas gora com poder de decisão: o árbitro! Arbitragem é, pois, o tema da próxima seção.

Complementando...

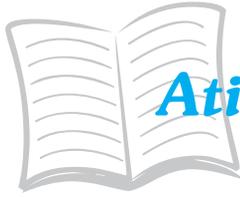
Para você saber mais sobre a analogia entre a competição pelos mercados e o ambiente de uma guerra, recomendamos a seguinte leitura:

- 📖 *A Arte da Guerra* – de Sun Tzu. Se você ainda não leu esse clássico da literatura, não perca a oportunidade e verá que muitos ensinamentos do autor se aplicam à negociação.

Resumindo



Nesta Unidade você viu que a negociação é, antes de tudo, um processo de comunicação, devendo-se, portanto, ficar atento aos cuidados necessários para se evitar as falhas comumente encontradas nesse processo. Ademais, em que pese a importância, entre outros, de aspectos emotivos e culturais, fora do espaço de controle direto do gestor, a negociação é entendida como um processo passível de gerenciamento. Isto é, tem as suas etapas e procedimentos planejados, devidamente organizados, coordenados e controlados. Quando à experiência é agregado o conhecimento teórico, no caso, de gestão, torna-se possível identificar e escolher a melhor estratégia, combinar estilos, táticas e técnicas que conduzam ao sucesso da negociação. Finalmente, os agentes públicos de toda a espécie, (porque em última análise são prepostos e delegados da sociedade), permanentemente atuam como interlocutores naturais na busca por soluções para os conflitos surgidos entre os delegatários, daí a relevância da negociação, tanto como meio, quanto como finalidade no âmbito do setor público; todavia, esse campo é merecedor de atenção especial em razão do princípio da legalidade.



Atividades de aprendizagem

Vamos checar seu entendimento até aqui? Então, realize as atividades a seguir.

1. Negociações complexas, a exemplo das conduzidas pelos Chefes ou Representantes de Estado, costumam ser marcadas pela ocorrência de mais de uma sessão. Você seria capaz de lembrar outras negociações complexas, mais próximas do ambiente organizacional?
2. Reveja os conceitos e princípios de gestão e organização. Este é um bom momento para você recordar as vantagens e as desvantagens da organização matricial!
3. Lembra-se daqueles episódios envolvendo algum tipo de negociação em sua vida pessoal e profissional e sobre os quais você comentou nas atividades da Unidade 1? Pois bem, agora é o momento de repensar os mesmos episódios, porém, descritos à luz dos ensinamentos vistos nesta Unidade. Logo, como você procederia agora? Se o resultado não lhe foi favorável, em que etapa você falhou? Na falta de planejamento? No tempo de execução? Ou não soube acompanhar e avaliar tempestivamente o desenrolar do processo? Que estratégia você adotou? Alternativamente, qual teria sido a melhor? E quanto ao “outro lado”, o que você tem a dizer?