

NEGOCIAÇÃO

WANDERLEY, José Augusto. Negociação: alguns pontos indispensáveis para o sucesso. TENDÊNCIAS DO TRABALHO, N.296, P.26-8, Abr, 1999.

RESUMO:"A todo momento estamos negociando. Assim, não resta a menor dúvida que negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa". Nesta artigo são apresentados pontos que realmente fazem a diferença numa negociação bem sucedida.

PALAVRAS-CHAVE: Negociação.

A todo momento estamos negociando. Assim, não resta a menor dúvida que negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa. Negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo nas situações em que existam interesses comuns e conflitantes. A questão que se coloca é como fazê-lo com a máxima efetividade. Vamos a alguns pontos que realmente fazem a diferença.

■ Verifique o seu estado mental. Um estado mental rico de recursos é a base para o sucesso. Um estado mental frágil e inadequado é a porta para o fracasso. O estado mental adequado para se negociar tem a haver com as respostas a algumas perguntas, entre elas as seguintes:

1. Você está disposto a pagar o preço pelo sucesso, ou acredita que pode receber alguma coisa sem empenho e determinação?
2. Você é capaz de lutar por aquilo que deseja, ou diante de dificuldades, desiste e se propõe a alcançar objetivos mais modestos ou mesmo os mínimos aceitáveis? Tenha sempre presente que quem pouco alcança pouco.
3. Você pode conviver com o desconforto, tensão, ambiguidade, risco, incerteza e insegurança, ou só com o conforto, segurança e o familiar?

■ Identifique suas crenças pessoais. Existe um princípio que diz: "Quer você acredite que pode, quer você acredite que não pode, você está certo". Assim, tenha muito cuidado com as suas crenças. Aqui vão algumas crenças que fazem a diferença:

1. Considere tudo uma oportunidade. Diante de qualquer situação ou dificuldades, podemos ter duas posturas opostas. Ameaça ou oportunidade. É a história de dois vendedores de calçados que foram pesquisar o mercado num país em que ninguém usava calçados. O primeiro concluiu que o mercado era ruim porque ninguém usava sapatos. O segundo, que era promissor pois ninguém ainda usava sapatos.

2. Assuma responsabilidade pelas coisas que lhe acontecem. Só quem assume responsabilidade pelo que lhe acontece está no comando da nau da própria vida.

4. Os erros não representam fracasso, mas tão somente *feedback* negativo, isto é, uma informação que nos diz que alguma coisa que tentamos não deu certo. Os erros são uma boa fonte de aprendizados. Assim, aprenda com os erros. Preferencialmente dos outros. Existem duas dificuldades para se aprender com os erros. Por um lado, quando erramos, ou não admitimos e procuramos encontrar justificativas e mesmo arranjar outros culpados. Ou então, nos

sentimos fracassados e diminuídos e com isto não reagimos adequadamente à situação. Por outro, quando percebemos erros e insucessos de outros ou achamos que estas coisas só vão acontecer com os outros e jamais conosco. Ou então, que são muito incompetentes, o que evidentemente, não é o nosso caso. É, inclusive, por isto que acontecem tantos acidentes de carros.

- Negociação é um processo, ou seja um conjunto de etapas. Existem 7 etapas numa negociação. A primeira é a preparação. Muitas negociações são ganhas ou perdidas na qualidade da preparação. Mas para preparar bem temos que ver a situação pela nossa ótica e pela do outro negociador. Embora negociação não seja uma guerra, pode-se aplicar a frase de Sun Tzu: “Se você conhece a você e ao inimigo, não é preciso temer nenhum combate. Se você só conhece a você, para cada vitória haverá uma derrota. Se você não conhece nem a você nem ao inimigo, você irá sucumbir em todos os combates”.

Certa vez um ministro da Fazenda brasileiro foi negociar a dívida externa com James Backer III, então Secretário do Tesouro americano. Foi mal preparado e, o que é pior de tudo, o pouco que foi preparado vazou. Quando começou a falar o Secretário americano que, em virtude do vazamento, já conhecia a proposta, interrompeu: “Com esta proposição não dá nem para começar.” O ministro brasileiro que não tinha nem um plano contingencial, ficou sem ação e não pode fazer nada além de se retirar, submetendo o Brasil a um tremendo vexame. Agora vem a ironia da história. O ministro brasileiro tinha algumas proposições interessantes, que mais tarde, com outro nome foram adotadas. Assim, de nada adianta ter boas idéias e propostas se você não fizer bem o dever de casa, que é a preparação. Você não encontrará as formas de fazer suas idéias serem aceitas.

Existem dois princípios que devemos lembrar. São extremamente óbvios, e talvez, por isto mesmo, esquecidos:

1. “Só acaba quando acabou”. Este princípio se aplica a duas situações. Primeiro: enquanto o acordo não estiver fechado sempre se deve tentar. Não se deve perder a esperança. Assim, se você estiver, por exemplo, negociando uma situação de venda, só considere que a venda foi perdida quando o cliente já recebeu a mercadoria ou serviço de outro concorrente. Segundo é que enquanto o que ficou combinado no acordo não tiver sido cumprido a negociação ainda não acabou. Este é um erro que muitos cometem, não acompanhar a implementação do que ficou acordado.

5. “Certo é o que dá certo”. Isto significa que numa negociação não existem fórmulas mágicas. É comum nos treinamentos que realizamos algum participante querer alguma fórmula que dê certo em qualquer contexto e situação. Isto não existe. O que o negociador deve estar é ligado aos seus objetivos e às respostas que recebe por suas ações e iniciativas. E se o que ele está fazendo para alcançar o seu objetivo não estiver dando certo,, o que deve fazer é mudar. Para isto é importante ter repertório para fazer face às várias situações, bem como, conhecimento das estratégias e táticas de informação, tempo e poder.

Toda negociação é um processo de relacionamento entre pessoas. E todo relacionamento importa em comunicação. Assim, saber ouvir, perguntar e apresentar as próprias idéias de forma convincente é básico. Para isto algumas sugestões:

1. Saber ouvir é uma disciplina que precisa ser aprendida.

2. Evite o duólogo, isto é, duas pessoas monologando crente que está dialogando. O duólogo acontece, quando uma pessoa está falando, e a outra nem entendeu bem o que é dito e já está pensando no que vai responder.
3. Saiba perguntar. Pesquisas mostram que os bons negociadores sabem fazer perguntas relevantes e perguntam mais do que o dobro do que os negociadores comuns.
4. Esteja atento às respostas. As respostas são os indicativos dos próximos passos que você deve dar.

Procure primeiro compreender, depois se fazer compreender. Esta sugestão é bastante poderosa. Isto, além de gerar boa vontade, lhe permite conhecer muito das expectativas, desejos e necessidades da outra parte.

Para apresentar bem uma idéia ou proposta é preciso que ela esteja de acordo com as necessidades, desejos e expectativas da pessoa com que está se negociando. Considere que uma coisa que pode causar um forte impacto numa pessoa, pode não causar nenhum impacto ou mesmo irritar outra pessoa. Assim, se você é adepto do ditado: “Faça aos outros aquilo que você quer que seja feito a você”, esqueça. Mude para: “Faça aos outros aquilo que eles querem que seja feito a eles”. E para isto é necessário descobrir, sondar, compreender.

Adote os enfoques contingencial e da equifinalidade. De acordo com o enfoque contingencial, cada caso é um caso e como tal deve ser entendido. Assim, o seu sucesso numa negociação no passado não é nenhuma garantia de sucesso no futuro. De acordo com o enfoque da equifinalidade, há várias formas de se alcançar um mesmo objetivo. Tenha sempre em mente que tudo o que você numa negociação é uma das múltiplas alternativas possíveis. Procure descobrir a alternativa ou caminho que traz os melhores benefícios.

Separe as pessoas dos problemas. Isto quer dizer, não perca de vista sus objetivos, mesmo que existam problemas de relacionamento. É mais comum do que se pensa as pessoas se desviarem de seus objetivos em função de dificuldades de relacionamento. Converta ataques pessoais em ataques ao problema. Os conflitos de vontades, egos ou vaidades só fazem as pessoas perderem de vista os seus próprios interesses.

Esteja atento a um conselho de Benjamin Disraeli: “A primeira coisa mais importante é saber lutar para obter ou manter uma vantagem. A segunda é saber quando abrir mão de uma vantagem”. Assim, tenha flexibilidade. Nesta mesma linha, vale lembrar da oração da sabedoria: “Senhor, daí-me força para mudar o que pode ser mudado. Paciência para aceitar o que não pode ser mudado. E sabedoria para distinguir uma coisa de outra”.

Se for negociar em equipe, defina papéis e códigos de comunicação. Uma equipe bem ajustada é muito poderosa. Uma equipe mal preparada um verdadeiro fracasso.

Ao término de cada negociação, reflita sobre ela. Aprenda com a prática. Tenha sempre em mente a necessidade do desenvolvimento pessoal continuado.