

Planejamento de Negociações Eficazes

Seja bem-vindo ao curso Planejamento de Negociações Eficazes!

Para começar, convidamos para assistir ao vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=zlfKdbWwruY>

Como você se sentiu ao assistir este vídeo?

Quantas culturas, línguas, costumes, territórios diferentes!

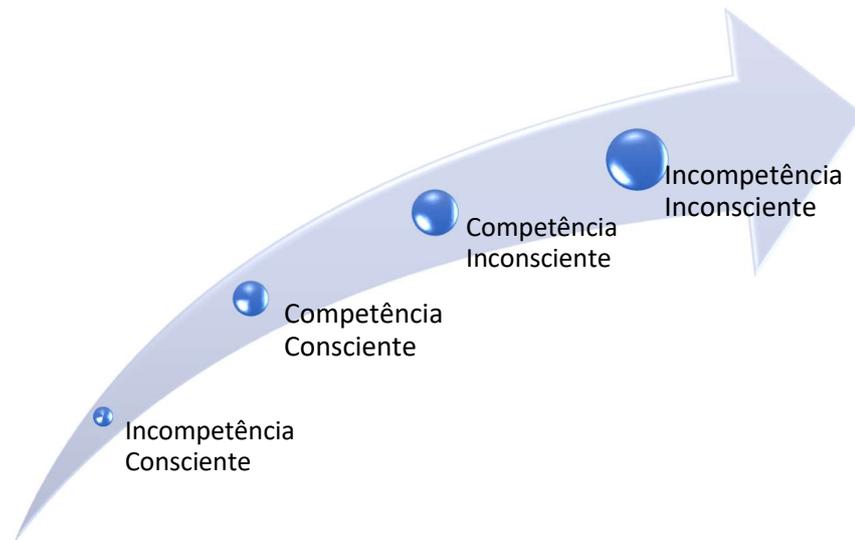
Assim como a dança, as negociações estão presentes no nosso cotidiano. Seja qual for a natureza das relações, os conflitos são naturais e uma das primeiras tentativas de gestão dos conflitos é a negociação.

O fato de ter se inscrito neste curso demonstra seu interesse em desenvolver suas competências negociais e tornar suas negociações mais eficazes. Temos certeza que todos aqui já realizam excelentes negociações, e, que, ao se matricularem, estão buscando aprimorar e tornar mais conscientes o planejamento das suas negociações.

Neste sentido, a proposta deste curso é, em um primeiro momento, contribuir para que as competências negociais se tornem conscientes, e, ao longo do tempo, com aprimoramento, prática e hábito de planejamento, se tornem competências inconscientes.

Estamos nos referindo aos quatro estágios do aprendizado negocial que é utilizado nos treinamentos para negociadores promovidos pelo CMI International Group, organização nascida no Programa de Negociação de Harvard.¹

¹ Figueiredo Mourão, Alessandra Nascimento Silva e. Técnicas de negociação para advogados. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2008. Pág. 16.



Incompetência Inconsciente: Não sabemos que não sabemos. Nesta etapa, negociamos sem nos darmos conta da falta de habilidade.

Incompetência consciente: A falta de habilidade já fica evidente. Muitas vezes, ao realizar as negociações, percebemos algumas dificuldades e a necessidade de buscar conhecimentos.

Competência consciente: Há o contato com os conceitos, etapas e elementos da negociação. Percebe-se uma estruturação do processo de negociação. É possível maior consciência do que contribui para negociações eficazes. Há uma consciência, planejamento e esforço de direcionamento para cada passo e etapa da negociação.

Competência inconsciente: Alcançada após aprimoramento, perseverança e domínio das técnicas e elementos de negociação. Nesta etapa, os elementos das negociações se tornaram naturais e fluem de forma inconsciente. Assim como o motorista experiente troca as marchas.

Administração de conflitos

Negociamos para resolver conflitos. Então, para começar, precisamos falar um pouco do quanto nossa concepção de conflitos pode afetar nossas negociações. Precisamos, também, contextualizar as negociações em um quadro maior de resolução e administração de conflitos.

Muitas vezes relacionamos conflitos com palavras como diferença, briga, raiva, medo. Enfim, palavras negativas e de cunho ameaçador.

Se percebemos o conflito como negativo, nosso sistema de defesa entra em ação e todo nosso corpo fica preparado para duas reações: lutar ou fugir.

Os estudos de resolução de conflitos sugerem que, ao adotar uma concepção natural dos conflitos – percebendo-os como parte do cotidiano das pessoas, do fruto do viver em sociedade – produzem-se formas de administração de conflitos menos desgastantes e mais colaborativas.

Os conflitos existiram ontem, existem hoje e não de existir sempre, podendo ser uma crise ou uma grande oportunidade de aprimoramento. Como já dizia Sun Tzu², em *A arte da Guerra*, (480-211 a.C.): “O conflito é luz e sombra, perigo e oportunidade, estabilidade e mudança, fortaleza e debilidade. O impulso para avançar e o obstáculo que se opõe a todos. Os conflitos contêm a semente da criação e da desconstrução.”

Adotar uma perspectiva neutra diante do conflito minimiza a possibilidade de as reações típicas do mecanismo lutar/fugir, permitindo uma escolha calma e consciente da forma de resolução, e também uma abordagem mais adequada para a situação.

Lutar ou fugir



Fonte imagem: <http://www.stercknetwerk.nu/eerste-indruk-kwestie-leven-en-dood/>

Diante de uma ameaça, nosso corpo, por meio do sistema nervoso simpático, ativa o mecanismo “luta ou fuga”. Algumas reações que podemos perceber são:

- hormônios da supra renal são liberados (adrenalina);
- a pressão arterial e a frequência cardíaca aumentam;
- as pupilas dilatam-se;
- os pelos ficam eretos;

Fonte: http://www.uff.br/fisio6/aulas/aula_02/topico_06.htm

Saiba mais

Para conhecer mais sobre as resoluções construtivas e destrutivas de conflitos, leia o artigo DEUTSCH, Morton. *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven and London: Yale University Press, 1973. Pp. 1-32; 349-400. Traduzido por Arthur Coimbra de Oliveira e revisado por Francisco Schertel Mendes, ambos membros do Grupo de Pesquisa e Trabalho em Mediação, Negociação e Arbitragem. Disponível em: <http://www.arcos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol3/parte-ii-doutrina-parte-especial/a-resolucao-do-conflito>

² Citado in CHU, Chin-ning. **A arte da guerra para mulheres**. Versão brasileira. 1ª Ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2006.

O conflito, por si mesmo, é neutro. Poderá ser construtivo ou destrutivo a depender da forma como for administrado. Se, ao final as relações sociais, tiverem se mantido ou fortalecido, diz-se que o conflito foi construtivo. Caso contrário, se houver enfraquecimento ou rompimento da relação social, o conflito foi destrutivo.

Segundo Moore³, “as pessoas que estão em conflitos em geral podem resolver suas disputas de várias maneiras.”

O primeiro destaque vai para a percepção de que a resolução de conflitos é uma tomada de decisão que poderá advir dos próprios interessados nos conflitos, de terceiros alheios aos conflitos e com poder de decisão, ou pode ser uma decisão coercitiva. A origem da tomada de decisão é o que caracteriza a Autocomposição, Heterocomposição e a Autotutela. Outros autores fazem classificação em ordem consensual e ordem imposta. Estando a Autocomposição na esfera consensual e a Heterocomposição e Autotutela na ordem imposta.

Como se observa no quadro, a negociação é uma forma de administração de conflitos autocompositiva/consensual, onde os próprios interessados tomam suas decisões. A negociação se diferencia da conciliação e da mediação por ser uma forma de resolução de conflitos direta entre os envolvidos, ao passo que na mediação/conciliação há a participação de um terceiro, neutro ao conflito, sem poder de decisão.

Administração de Conflitos

TOMADA DE DECISÃO									
Pelos próprios envolvidos			Por terceiros				Coercitiva		
Autocomposição			Heterocomposição				Autotutela		
Evitação	Negociação	Mediação Conciliação	Decisão Administrativa	Arbitragem	Decisão Judicial	Decisão Legislativa	Ação direta não- violenta	Violência	
Interesses			Fatos e Direitos				Poder/Força		

³ MOORE, Christopher W. **O Processo de Mediação**. Estratégia Prática para a Resolução de Conflitos; trad. Magda França Lopes. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 1998. 19p

Na última linha do quadro observam-se os critérios que servem de base para a tomada de decisão. Se na Autotutela é força/poder de coerção, na Heterocomposição o fato e o direito são considerados para a tomada de decisão. Na Autocomposição considera-se, primordialmente, os interesses e satisfações que as partes alcançarão com aquela decisão tomada conjuntamente na negociação.

Quando se fala em interesses e satisfações, não estamos aqui desconsiderando a ordem jurídica, os direitos e deveres. Estamos dizendo que, dentre amplo espectro da legalidade, os negociadores podem tomar suas decisões. Por exemplo, em questões de direitos indisponíveis, a negociação não pressupõe quais direitos serão ou não atendidos, o que se busca é como atender aos direitos tutelados. E, neste caso, em se tratando de negociação, este como será negociado em conjunto com os envolvidos. Não se trata de se atender ou não aos direitos indisponíveis, mais sim de como implementá-los. A pergunta aqui não é um ou outro, mas como contemplar todos os interesses envolvidos. Por este aspecto, a negociação é claramente uma excelente opção para conflitos que envolvem uma complexidade de fatores e direitos.

Muito tem se falado em uma dicotomia Autocomposição *versus* Heterocomposição – entenda-se negociação *versus* processo judicial. O ponto aqui não é qual é o melhor em relação ao outro. A questão é, considerando a situação fática, o caso concreto. Qual o mais adequado?

São duas formas de administração de conflitos que pressupõem procedimentos, posturas e resultados diversos. A Autocomposição deve e pode ser vista como uma ampliação do rol de ferramentas e mecanismos à disposição para solução de conflitos da nossa sociedade.

A questão não é idealmente se um é melhor que o outro. O ponto é o que a situação fática requer? Por vezes, é necessário recorrer ao processo judicial para que haja a abertura de uma mesa de negociação. Outras vezes, a decisão judicial decide o processo, mas não resolve o conflito e a negociação se torna primordial.

Superados estes aspectos de escolha das formas de administração de conflitos, temos outro aspecto, que é o domínio das competências que cada mecanismo requer.

Esperamos ter deixado claro que a proposta do incentivo à Autocomposição não é no enfoque da vilania do processo judicial ou substituição à Heterocomposição, mas, sim, pela perspectiva da ampliação dos mecanismos de resolução de conflitos.

Mas afinal, o que é uma negociação?



No dizer de renomados autores:

“A negociação é uma comunicação bilateral concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses comuns e outros opostos.”

Fisher, Ury & Patton

“Negociação é o processo de comunicação utilizado para conseguir algo que queremos quando outra pessoa tem controle sobre se ou como podemos alcançar o que queremos.”

Folberg & Golann

“As pessoas, quando estão negociando, procuram fazer juntas aquilo que não poderiam fazer sozinhas.”

Carrie Menkel-Meadow

“A negociação é uma forma de resolução conjunta do problema.”

Christopher W. Moore

Como identificamos situações de negociação?

Mais do que definir negociação, é importante que tenhamos em mente características que estão presentes nas situações de negociação.



Porque negociamos?

Negociamos para realizar o desejo que nenhum dos negociadores poderiam realizar sozinhos. Negociamos para resolver questão, disputa ou conflito.

Estas características das situações de negociação – o porquê negociamos – são aspectos que requerem uma reflexão por parte de todos que pretendem conduzir negociações eficazes.

As pessoas negociam quando precisam umas das outras para produzirem o resultado desejado. Há uma relação de interdependência, o que, por vezes, torna as negociações complexas e um desafio especial. As relações de interdependência caracterizam-se por objetivos interligados. Quanto mais complexas as situações, mais relações de interdependência existem.

As negociações envolvem administração de fatores tangíveis e intangíveis. São exemplos de fatores tangíveis, o valor a ser pago, valores de multas. Valores intangíveis são: necessidade de “manter boa aparência social” e preocupação em abrir precedentes nas negociações. Enfim, são motivações psicológicas que podem, direta ou indiretamente, influenciar as partes durante a negociação.

Ter clareza do porquê negociamos e das características de situações negociais permite que o negociador adeque suas posturas e comportamentos em cada momento da negociação. Lembrando sempre que a negociação é voluntária. Os negociadores continuarão na mesa de negociação enquanto perceberem que podem obter benefícios e alcançarem resultados que sozinhos ou por outros meios não alcançariam.

Antes de prosseguir responda às perguntas abaixo

Conhecer estas características trouxe alguma mudança na sua percepção sobre as negociações?

Você acredita que reconhecer estas características pode ter algum impacto nas suas próximas negociações?

Modelos de Negociação

Existem, basicamente, dois modelos de negociação: negociação distributiva ou negociação por posições, e negociação integrativa ou negociação por princípios.

NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA/ NEGOCIAÇÃO POR POSIÇÕES

Tradicionalmente, as negociações são posicionais. O exemplo típico é a compra e venda, em que um centavo a mais que o vendedor pede significa um centavo a menos no bolso do comprador. Um lado ganha à custa do outro.

Neste modelo de negociação, cada negociador apresenta sua posição, e, a partir daí, começa o regateio. Uma série de posições são sobrepostas. Cada negociador tenta convencer os outros negociadores a aceitarem sua posição.

A dinâmica desta negociação consiste em um jogo de apresentar uma proposta e o outro negociador aceitar ou tentar regatear, diminuindo ou aumentando o valor, conforme seja vendedor ou comprador.

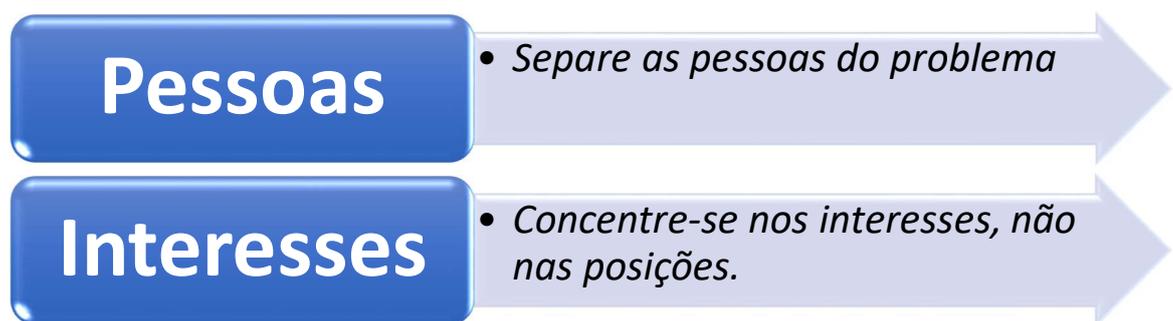
Neste tipo de negociação, o relacionamento e reputação não são a prioridade. As informações desempenham um papel importante, quanto menos a outra parte souber a respeito das fraquezas e suas reais preferências, melhor. São negociações baseadas em soluções ganha/perde que se utilizam do método de regateio de posições.

NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA/ NEGOCIAÇÃO POR PRINCÍPIOS

Na negociação integrativa, os negociadores cooperam entre si para obter o máximo possível de benefícios. É indicada para as negociações que envolvam relações continuadas (colegas de trabalho), assuntos complexos e multipartes (negociações de políticas públicas, meio ambiente, patrimônio público, etc.). Requer conhecimento de seu método e princípios para mudar o jogo de regateio, algo que prejudica os relacionamentos para o modelo de negociações integrativas – que possibilitam soluções mutuamente aceitáveis.

O método da negociação integrativa, colaborativa ou baseada em princípios foi desenvolvido por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, na *Harvard Law School* e apresentado pelo livro “Como chegar ao Sim: Negociação de Acordos sem Concessões”⁴.

O método baseia-se em quatro princípios: pessoas, interesses, opções e critérios. Os conselhos apresentados são: separe as pessoas do problema; concentre-se nos interesses, não nas posições; crie uma variedade de opções antes de decidir; e insista em que o resultado tenha por base algum critério objetivo.



⁴ FISCHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordo sem concessões.** Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges, 2 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

Opções

- Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer

Critérios

- Insista que o resultado tenha por base algum padrão objetivo

A esta altura você deve estar se perguntando:

Afinal, o que é Posição? E o que é Interesse?

Posição & Interesses

Um exemplo clássico para diferenciar posição de interesses é uma cena em uma biblioteca. Dois senhores estavam concentrados em seus estudos, quando um deles se levantou e abriu a janela. Em seguida, o outro se levantou e fechou a janela. O primeiro se dirigiu ao outro dizendo que queria a janela aberta. O outro retrucou que a janela deveria ficar fechada. Houve um impasse e os ânimos começaram a ficar exaltados.

Neste momento, a bibliotecária – que observava a cena – questionou qual necessidade a janela aberta atenderia. Um respondeu que estava abafado e que a janela deveria ficar aberta para correr o vento. Feita outra pergunta ao outro, qual necessidade a janela fechada atenderia, a resposta foi que a janela deveria ficar fechada, uma vez que o vento estava misturando os papéis e bagunçando seu cabelo. Após pensar um pouco, a bibliotecária dirigiu-se ao outro lado e abriu a janela de forma que houvesse uma melhoria na ventilação sem que o vento alcançasse os papéis e os cabelos de ninguém.

Os dois senhores estavam concentrados em suas posições: janela aberta e janela fechada. Ao passo que a bibliotecária procurou concentrar-se nos interesses de cada um dos usuários: aumentar a ventilação e manter papéis e cabelo arrumados.

Qual é melhor: Negociação por Posição ou por Interesse?

Veja o que George Seidel, Williamson Family Professor of Business Administration and Thurnau Professor of Business Law diz sobre esta pergunta.

Negociação por Posição ou Interesse?



Fonte: www.coursera.org/learn/negociacao/lecture/HueJO/uma-negociacao-baseada-em-posicao-ou-baseada-em-interesse
Prof. George Seidel

www.coursera.org/learn/negociacao/lecture/HueJO/uma-negociacao-baseada-em-posicao-ou-baseada-em-interesse

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DOS MÉTODOS DE NEGOCIAÇÃO

Segundo Roger Fisher⁵, “qualquer método de negociação pode ser julgado imparcialmente por três critérios”:



⁵ FISCHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: negociação de acordo sem concessões. Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges, 2 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

Um acordo sensato pode ser definido como aquele que atende aos interesses legítimos de cada uma das partes na medida do possível, resolve imparcialmente os interesses conflituosos, é duradouro e leva em conta os interesses da comunidade.

A negociação por posições é especialmente válida em negociações comerciais, nas compras e vendas. No contexto de negociações mais complexas – que envolvem muitas pessoas e contextos – insistir em negociar por posições pode gerar acordos insensatos.

Quanto mais os negociadores defendem suas posições, sua proposta, seu ponto de vista, mais ficam comprometidos com elas, diminuindo muito a flexibilidade em negociação. Quanto maior a discussão em torno de posições em detrimento dos interesses, mais provável o impasse.

Outra característica das negociações baseadas nas posições é a estratégia de pedir muito para levar pouco. Ou seja, os negociadores fazem propostas e posições altas e no regateio vão fazendo pequenas concessões. Esta estratégia exige muito esforço e tempo até que se chegue a um ponto de acordo viável.

Durante a discussão por posições, é comum o enfraquecimento do relacionamento negocial. Precisamos lembrar que há uma relação de interdependência entre os negociadores. Em alguma medida, um depende do outro para alcançar seus objetivos, satisfazer seus interesses de forma mais célere e satisfatória. A manutenção do relacionamento entre os negociadores é um aspecto importante, mas, muitas vezes, é menosprezado.

A discussão por posições põe em risco o bom relacionamento dos negociadores. Quando as negociações envolvem mais pessoas, corre-se o risco de o grupo criar coalizões de uns contra os outros e, com isto, dificultar os acordos.

Bem provável que, à medida em que vai lendo estas palavras, você pode estar se lembrando de situações que tenha presenciado nas suas negociações ou de outros colegas. No contexto do meio ambiente, por exemplo, quando às vezes um grupo da comunidade se alia com o sindicato dos empregados da empresa, tornando a negociação um cabo de guerra.

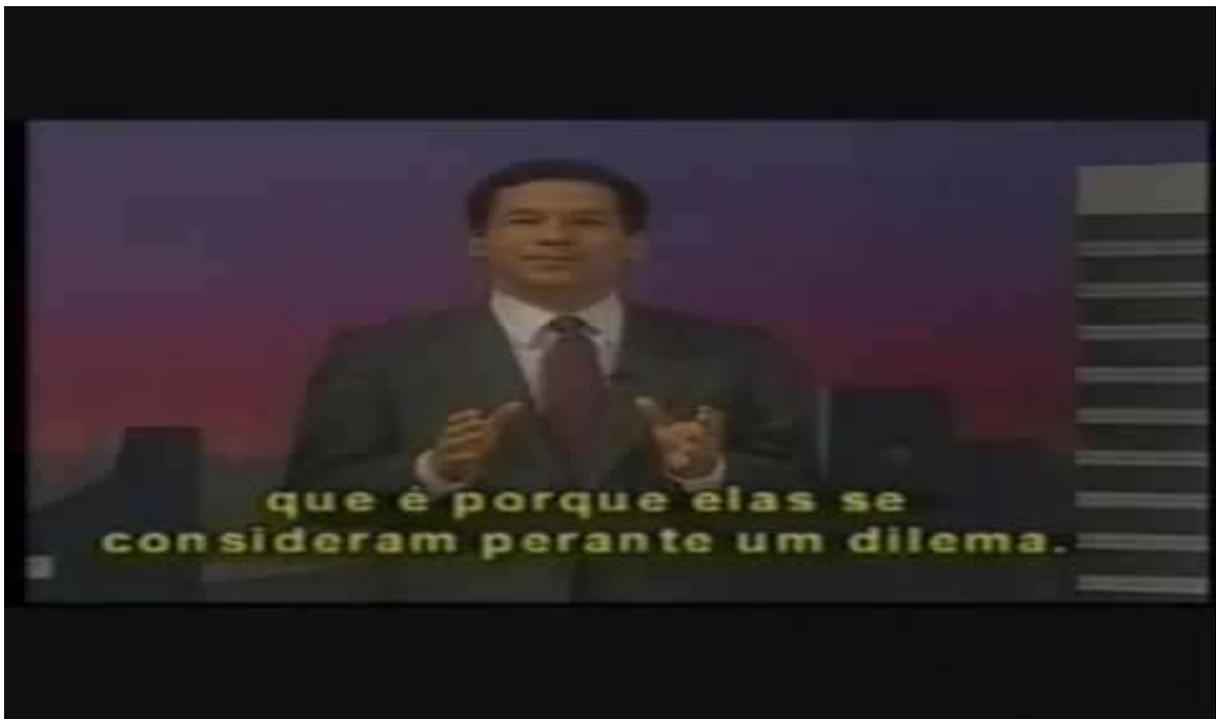
Neste cenário, é comum os ânimos se exaltarem e alguns negociadores enfrentam o dilema entre adotar um estilo mais áspero ou mais afável, na busca de estratégia para alcançar um acordo.

[Clique aqui](#) e conheça as características da negociação com estilo áspero e afável.

E você já se viu enfrentando o dilema de entre estilo afável ou áspero? Você se lembra de uma negociação em que se valeu do estilo afável? Ou do estilo áspero? Quais foram os resultados?

Quando os autores do modelo de negociação integrativa falam em estilo áspero e afável, estão se referindo a um nível da negociação que não é o nível da substância, do objeto da negociação. Referem-se ao “metajogo”, que são os movimentos e modo como a negociação ocorre. Cada estratégia ou movimento de um negociador alimenta a estratégia do outro ou pode servir para mudar o jogo. Com certeza, o “metajogo” áspero e/ou afável é bastante conhecido e familiar. Adotar o estilo de negociação afável ou áspero basta para a mudança de modelo de negociação. A proposta para mudar o jogo da negociação é adotar os princípios da negociação integrativa.

Saiba mais: ouça o Prof. Willian Ury falando sobre o dilema áspero/afável.

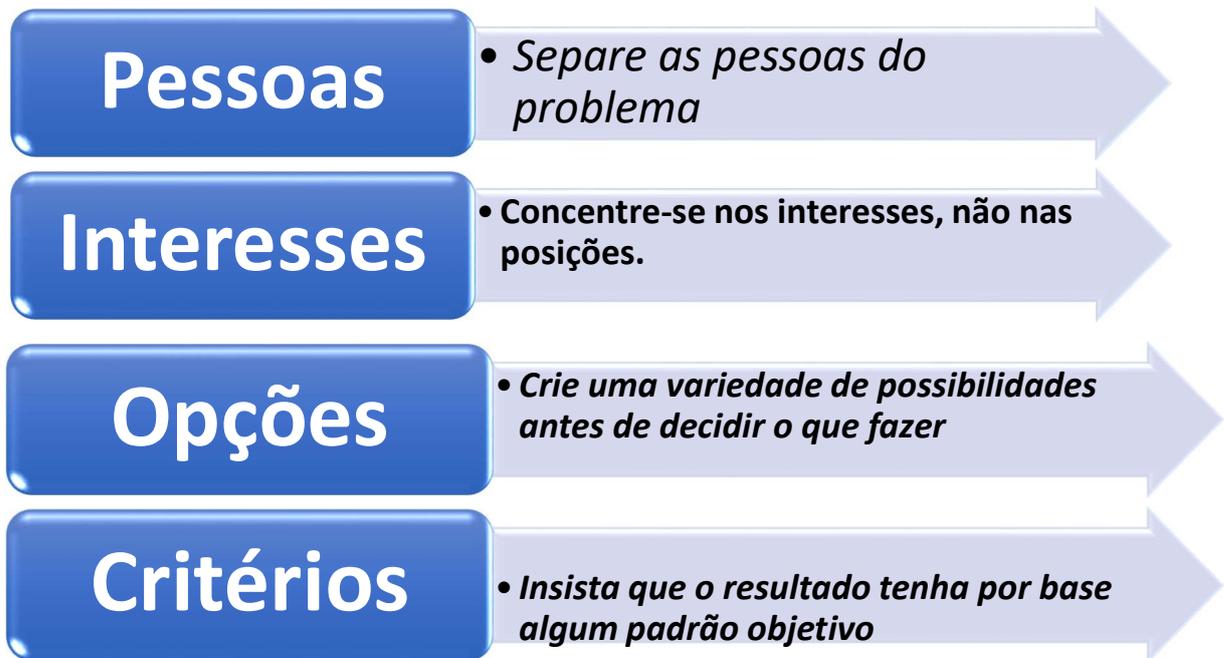


<https://www.youtube.com/watch?v=XvAaXQEF1pI>

Nesta aula, pudemos contextualizar a negociação em um quadro de resolução de conflitos, trazendo os conceitos básicos de autocomposição, heterocomposição e autotutela. Falando em conflitos, refletimos os impactos que a percepção negativa dos conflitos pode trazer e a importância de uma visão do conflito como natural à convivência humana. Apresentamos modelos de negociação por posição e por interesses. Por meio de exemplos e vídeos, esclarecemos os conceitos de posição e interesses. Por fim, discorremos sobre a negociação por posição e os estilos áspero e afável. Na próxima aula, falaremos sobre negociação por interesses. Vamos em frente?

NEGOCIAÇÃO POR INTERESSES

Como vimos, o método de negociação por interesses baseia-se em quatro princípios: pessoas, interesses, opções e critérios. Os conselhos apresentados são: separe as pessoas do problema; concentre-se nos interesses, não nas posições; crie uma variedade opções antes de decidir; e insista em que o resultado tenha por base algum critério objetivo.



Separe as pessoas do problema

Separar as pessoas do problema pressupõe um dado básico, que muitas vezes é esquecido nas negociações institucionais: as negociações ocorrem entre seres humanos, com emoções, valores e diferentes pontos de vista.

Nas negociações, é importante lidar com os outros e consigo mesmo de maneira sensível, que considere todos os interesses envolvidos. Todo negociador tem dois interesses: um no resultado ou na substância da negociação e outro no relacionamento ou interação negocial.

Lembre-se:

Lidar com problema substantivo e manter boa relação de trabalho não precisam ser metas conflitantes

Muitas vezes, a relação tende a se confundir com o problema, ou seja, ao discutirem o resultado ou substância da negociação, o relacionamento negocial é confundido. A frustração e a raiva

por não conseguir o resultado podem ser direcionadas ao outro negociador. É preciso estar atento para que este processo não se torne automático durante as negociações.

Como vimos, o risco é maior ainda quando a negociação está estruturada em proposta ou posição, gerando disputa por posições, o que desgasta o relacionamento negocial. O pano de fundo segue a lógica de que, se sua posição não considera as minhas necessidades, consequentemente, dá pouca importância a mim. Esta lógica põe o relacionamento negocial em risco.

Para separar as pessoas dos problemas deve-se manter especial atenção às percepções, emoções e à comunicação.

Atenção à percepção em uma negociação pressupõe compreender que a realidade tal como cada negociador vê constitui o problema da negociação e abre caminho para uma solução. Uma forma de lidar com percepções diferentes é discuti-las e explicá-las.

Percepção

- ⑩ Ponha-se no lugar do outro.
- ⑩ Não deduza intenção do outro a partir dos seus próprios medos.
- ⑩ Não culpe o outro pelo seu problema.
- ⑩ Entenda a percepção de cada um.
- ⑩ Certifique-se que o outro participa do processo.
- ⑩ Salve as aparências: torne suas propostas compatíveis com os valores do outro.

Emoção

- ⑩ Antes de mais nada, reconheça e compreenda as emoções tanto do outro quanto suas.
- ⑩ Explícite as emoções e reconheça, dando legitimidade.
- ⑩ Deixe que o outro desabafe.
- ⑩ Não reaja às explosões emocionais.
- ⑩ Use gestos simbólicos: desculpas, presentes, interesse pelo bem-estar do outro.

Comunicação

- ⑩ Escute ativamente e tome nota. Ouça para compreender, não para contra-argumentar.
- ⑩ Fale de forma a ser entendido.
- ⑩ Fale sobre você mesmo, sem acusações ao outro.
- ⑩ Fale com objetividade.

REFLEXÃO

Rememore uma das suas negociações mais significativas e relembre como você lidou com as percepções, emoções e comunicação. O que gostaria de manter? O que gostaria de mudar nas futuras negociações?

Concentre-se nos interesses, não nas posições

Na aula passada, apresentamos exemplos da laranja, na videoaula, e da biblioteca, no material complementar. Nesses exemplos, vimos como as posições eram conflitantes e aparentemente inconciliáveis. À medida em que os interesses ganharam vida, a negociação se tornou bastante viável e com ganhos mútuos. Muitas negociações, assim como no exemplo, têm posições conflitantes, mas os interesses são compatíveis.

Concentrar nos interesses, não nas posições, torna possível criar soluções de ganho mútuo. Por trás de posições opostas há interesses compatíveis e comuns. E, muitas vezes, interesses diferentes, mas, nem por isso conflitantes.

Neste princípio, é preciso um processo de investigação dos próprios interesses e dos interesses dos outros. Os interesses mais poderosos são as necessidades humanas.

Saiba mais: A principal teoria que estuda as interações entre necessidades e motivações é a de [Abraham Maslow](#), segundo a qual todo ser humano tem uma hierarquia de necessidades representada pela chamada [Pirâmide de Maslow](#).

Ao abordar os interesses, procure:

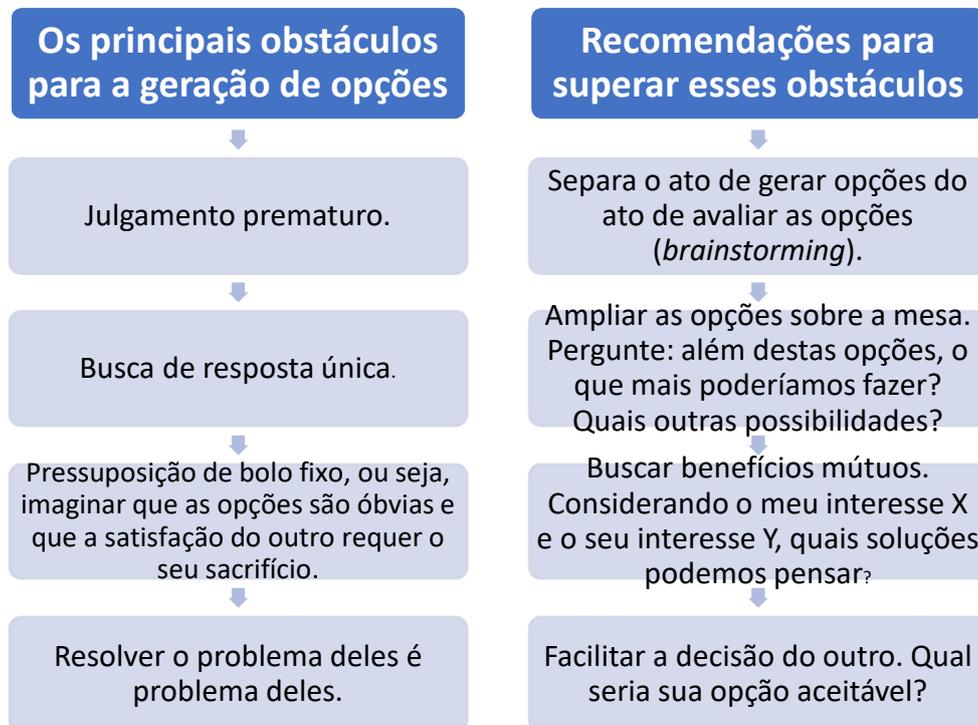
- ⑩ Dar vida aos seus interesses, seja específico.
- ⑩ Reconhecer os interesses do outro como parte do problema a ser solucionado.
- ⑩ Esclarecer o problema antes de oferecer solução.
- ⑩ Olhar para frente, não para trás.
- ⑩ Ser objetivo, mas flexível. Saiba onde quer chegar, mas permaneça aberto às ideias novas.
- ⑩ Cada lado tem interesses múltiplos.
- ⑩ Liste os seus interesses e os interesses dos outros negociadores.
- ⑩ Seja rigoroso com o problema e gentil com as pessoas.

Para identificar os interesses seus e do outro, pergunte:

- ⑩ Qual satisfação X (que está sendo pedido) lhe trará?
- ⑩ Por que X é tão importante para você?
- ⑩ Por que não?
- ⑩ Por que a proposta X não é interessante para você?
- ⑩ Qual necessidade sua a proposta X não atende?

Crie opções de ganhos mútuos

Como dito na videoaula, este talvez seja o princípio que encontra mais resistência. A maioria das pessoas envolvidas em uma negociação não sente necessidade de criar várias opções. Costumam acreditar que sabem a resposta correta e que sua proposta é ideal, e consideram que não há necessidade de buscar outras.



Neste momento, dê uma paradinha e veja na videoaula da Aula 2 uma possibilidade de como conduzir uma etapa de geração de opções.

Insista em critérios objetivos

Ainda que você compreenda os seus interesses e os dos outros, invente criativamente meios de conciliar interesses e valorize o relacionamento. Inúmeras vezes, você precisará enfrentar a dura realidade de interesses conflitantes. Não é possível varrer as diferenças para debaixo do tapete.

Nesses casos, decidir com base na vontade de um ou do outro é muito oneroso para todos. Decidir com base na vontade joga a vontade de um contra a vontade do outro, levando ao jogo da disputa por posições, colocando a continuidade das relações em risco, retornando à negociação por posição e ao dilema [áspero/afável](#).

A elaboração de critérios objetivos permite alcançar soluções justas e aceitáveis. Para elaborar critérios objetivos é importante utilizar padrões justos, como, por exemplo, valores de mercado, precedentes, opinião científica, protocolos, custos, tratamento igualitário e tantos outros.

Negociar com critérios objetivos requer três elementos básicos:

Formular a questão como busca conjunta de critérios objetivos. Por exemplo: eu quero o plano de manejo pronto em três meses. Você diz que são necessários seis meses. Vamos verificar quais padrões e cronograma são pertinentes para os planos de manejo similares?

Ponderar e permanecer aberto às reflexões sobre quais são os critérios mais apropriados e como devem ser aplicados.

Não ceder à pressão, estando sempre atento aos princípios: pessoas, interesses, opções e critérios.

MELHOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO (MAANA) OU

MASA – MELHOR ALTERNATIVA SEM O ACORDO

O objetivo da negociação é conseguir algo melhor do que os resultados possíveis sem negociar um acordo. Torna-se importante saber quais são esses resultados? Até que ponto compensa negociar? O que fará caso não alcance um acordo nessa negociação? Quais são suas opções? Para responder estas perguntas, a Escola de Harvard desenvolveu o conceito de MAANA, Melhor Alternativa ao Acordo Negociado ou MASA – Melhor Alternativa Sem Acordo.

Desenvolver sua MAANA-MASA requer três operações distintas:

- 1º ⑩ Crie uma lista de providências que você poderá tomar caso não haja um acordo.
- 2º ⑩ Aperfeiçoe algumas ideias e converta-as em opções práticas.
- 3º ⑩ Escolha, provisoriamente, a opção que se afigura como a melhor.

Também é importante considerar a MAANA-MASA do outro. Afinal, se a opção dele for tão boa que não compense negociar, você terá que considerar isto para conseguir êxito em uma negociação.

Conhecer sua MAANA-MASA é fonte de poder em uma negociação. Um equívoco comum é utilizar a MAANA-MASA como ameaça, com frases como “se não aceitar esta proposta, vou fazer ajuizar uma ação civil pública”.

Neste ponto, é importante ter em mente que a MAANA-MASA é um instrumento para considerar se você deve ou não continuar negociando. Caso o resultado do possível acordo seja melhor que sua MAANA-MASA, todo o esforço da negociação será compensado.

E se o outro jogar duro?

A esta altura você deve estar se perguntando, o que fazer se o outro jogar duro?

O Professor William Ury, no livro “Supere o Não: Negociando com Pessoas Difíceis”⁶, apresenta estratégias simples para se manter na negociação integrativa quando o outro jogar duro. O primeiro aspecto que ele chama atenção é para a importância da adoção de reações menos intuitivas e mais racionais em todas as negociações, desde as profissionais às corriqueiras.

⁶ URY, Willian. **Supere o Não**: negociando com pessoas difíceis: como fechar grandes acordo transformando seu oponente em parceiro. Tradução Regina Amarante. 3 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

Abaixo consta um quadro com estratégias para se manter na negociação integrativa, sem precisar retornar ao dilema da negociação áspera ou afável, ainda que o outro jogue duro.

• Não reaja. Suba à galeria

- Há três reações naturais ao confrontar com uma situação difícil:
 - Revidar
 - Ceder
 - Romper relações com a pessoa

• Desarme-o. Passe para o lado dele

- Ouça com atenção
- Escutar é a concessão mais barata que você pode fazer
- Respeite o ponto de vista e os sentimentos do outro
- Concorde sempre que puder
- É difícil atacar quem concorda com você
- Concorde sem fazer concessões
- Use e abuse do sim
- Expresse suas opiniões, sem provocações
- Não diga “Mas”; Diga “Sim... E”
- Fale de você e não do outro
- Crie um clima favorável à negociação

• Mude o jogo: não rejeite, reformule

- Faça perguntas voltadas à solução do problema: por quê? Por que não? E se? O que você sugere? O que você faria no meu lugar? Por que acha que isso seria justo?
- Perguntas abertas
- Como / O que / Quem / Por que / Por que não?
- Lembre-se: metade do poder da pergunta está no silêncio que se segue.

• Facilite o sim

- **Evite obstáculos do acordo**
 - A ideia não é dele
 - Interesses insatisfeitos
 - Medo de ser desprestigiado
 - Rápido demais
- **Ao invés disto, construa a ponte dourada**
 - ⑩ Envolver o outro, peça ideias e desenvolva-as
 - ⑩ Compreenda as objeções e satisfaça os interesses do outro sem deixar de lado os seus próprios interesses
 - ⑩ Devagar para chegar rápido
 - ⑩ Não peça compromisso definitivo antes de chegar ao final

Para ilustrar e dar vida a estes conceitos, temos abaixo uma entrevista do Professor William Ury abordando várias negociações no cenário mundial em que estas estratégias puderam ser utilizadas como, por exemplo, quando ele precisou subir à galeria para falar com Hugo Chaves.



Nesta aula, apresentamos os principais conceitos da negociação integrativa e sugestões de como enfrentar o jogo duro do outro. Estes são os aspectos básicos da negociação integrativa. Para conhecer um pouco mais, sugerimos a leitura de: URY, William. “Supere o Não: negociando com pessoas difíceis: como fechar grandes acordos transformando seu oponente em parceiro” e FISCHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. “Como chegar ao sim: negociação de acordo sem concessões”. Na próxima aula, abordaremos o ciclo da negociação e sugestões de planejamento para negociações com base nos conceitos abordados até aqui. Vamos que vamos!

AULA 3

“Os melhores negociadores demonstram quatro hábitos-chave de pensamentos que todos, independentemente do estilo ou QI, podem adotar para aperfeiçoar seus resultados na negociação”. São eles:

disposição para se preparar; expectativas elevadas; paciência para ouvir e compromisso com a integridade pessoal”. Citação de G. Richard Shel, no livro “Negociar é Preciso”

Agora que já conhecemos os métodos de negociação, por posição e por interesses, vamos nos concentrar no planejamento de uma negociação.

Para melhor aproveitamento e em uma tentativa de trazer estes conceitos para a sua realidade, convidamos a pensar em uma negociação que você esteja participando ou prestes a participar. Escolha uma apenas, que servirá de estudo de caso para o nosso curso.

Antes de prosseguirmos, um esclarecimento. Esta metodologia de que cada aluno trabalhe a partir da sua realidade e caso concreto foi escolhida considerando a perspectiva de que este curso é para um público-alvo com realidades bastante diversas, não apenas nos ramos do MPU como nas suas regiões, e que qualquer exemplo que trouxéssemos não abrangeria as realidades dos alunos do curso. Por isto, optamos por trabalharmos com os casos da realidade de vocês, que poderão ser discutidos no nosso Fórum de discussão e de dúvidas.

Feito este esclarecimento e agora que já temos um caso para aplicação dos conceitos, vejamos o ciclo de uma negociação proposto por Raymond Saner, em sua obra “O Negociador Experiente”. Caso não tenha assistido, pause sua leitura e assista agora.



Fonte imagem: Slides Curso de Mediação Básica - CNJ

Conhecer o ciclo da negociação ajuda a ordenar os procedimentos e planejar os próximos passos em uma negociação.

Apresentaremos agora cada uma destas etapas do ciclo. A cada etapa, preparamos planilhas com perguntas específicas. A proposta é que, a cada etapa, sejam respondidas as planilhas com base no caso de negociação que você escolheu.

Planejamento

É fator decisivo, e, muitas vezes, mais da metade do tempo da negociação é dedicado a esta etapa. O planejamento, por vezes, é sinônimo de busca unilateral de propostas e escolha das formas de defendê-las durante a negociação, o que, invariavelmente, conduz uma negociação por posições e ao dilema áspero/afável.

A etapa do planejamento é o momento de ter consciência do conflito, das suas necessidades e do outro negociador, dos objetivos, da seleção de suas estratégias e de um exercício de empatia para examinar estes mesmos pontos em relação ao outro negociador. Nesta etapa, alguns pontos precisam ser esclarecidos. Para isto, preparamos algumas planilhas com perguntas-chave.

Vamos praticar?

Com base na situação real escolhida por você, preencha as planilhas sobre temas, pessoas, posições e interesses, cujos links estão logo abaixo.

Primeiramente, responda pensando em você, sob a sua perspectiva. Depois, pense em relação a cada um dos outros negociadores. Não estranhe caso não tenha resposta para todas as perguntas, é natural que não tenha. E isto é um excelente ponto, pois sinaliza as informações e perguntas-chave que merecem sua atenção no processo negocial e encontro com os outros negociadores.

Vamos lá? Concentre-se nas perguntas sobre: [tema](#), [pessoas](#), [posições e interesses](#)

Então, como foi a experiência de pensar na negociação a partir das perguntas colocadas na planilha?

Desconfortável? Trabalhoso?

O desconforto é natural quando estamos desenvolvendo habilidades, especialmente quando se trata de uma habilidade que já praticamos a vida toda. Voltando ao início das nossas aulas, quando falamos do processo de aprendizado, retomando que tornar a competência competente pode ser tão desconfortável quanto o motorista que aprendeu a dirigir pela prática e precisa passar pelo aprendizado na autoescola, com tantos detalhes e regramentos. Mas, sabemos que estes detalhes e regramentos são importantes para que haja segurança e aumente a probabilidade de sucesso. Assim como na autoescola, após um período de prática consciente e orientada, a competência se torna inconsciente e será natural passar de uma etapa para a outra do ciclo da negociação.

Vamos lá, não desanime! Estamos juntos. Continuemos no ciclo da negociação.

Ação

A etapa da ação refere-se ao encontro com o outro negociador. É importante uma conduta coerente com nossos objetivos e estratégias. Lembre-se: a negociação não deve ser uma disputa e sim uma construção conjunta de soluções.

Não descuide de aspectos triviais como o local e o tempo reservado para o encontro. Lembre-se: horários perto das principais refeições afetam o humor e disposição dos negociadores. Salas muito frias também. Se o assunto é importante, não coloque várias reuniões tão importantes no mesmo dia. Importante que haja um espaço físico e disponibilidade de tempo para criar um ambiente agradável e seguro para a construção de um bom relacionamento negocial.

Além dos aspectos objetivos de local e tempo, o planejamento desta etapa requer um preparo subjetivo, com atenção às suas emoções, reações e personalidade como negociador.

Segundo Richard Shell⁷, reconhecer o próprio estilo e personalidade como negociador é uma variável vital na negociação. Nas palavras dele: “Se não souber o que o seu instinto e intuição irão lhe dizer que faça sob determinadas condições, você terá um árduo trabalho para planejar estratégias e reações.”

CINCO ESTILOS BÁSICOS DE NEGOCIADORES

Você sabia que, a partir da maneira como as pessoas lidam com conflitos pessoais, psicólogos e estudiosos isolaram cinco tipos básicos de personalidades de negociadores? Já pensou em qual é o seu estilo? Ficou curioso?

No livro “Negociar é Preciso. Estratégias de negociação para pessoas de bom senso”, de G. Richard Shell, há um teste simples para verificar os estilos que você apresenta tendência, a partir do exercício mental. Para realizá-lo, [clique aqui](#).

Saiba mais

O instrumento [TKI](#), desenvolvido por Kenneth W. Thomas e Ralph H. Kilmann, é um dos principais testes para identificar tendências comportamentais de um indivíduo ao lidar com conflitos. O comportamento de qualquer indivíduo está em um dos cinco estilos:

Competindo, Colaborando, Conciliando, Evitando e Concedendo.

⁷ Shell, G. Richard. Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso. São Paulo: Elsevier. 2001.

“As emoções podem levar rapidamente a negociação ao impasse ou ao fim”

William Ury

Em se tratando de emoções e reações na negociação é importante:

- Reconhecer as emoções;
- Compreender as suas emoções e as do outro;
- Não reagir a explosões emocionais.

Agora imagine o seu encontro com os outros negociadores. Como ficam suas emoções? Como foram suas interações anteriores com estas pessoas? Durante os preparativos das suas negociações, você já pensou nas suas emoções? E as suas reações?

Preparamos algumas perguntas para auxiliar a reconhecer suas emoções e reações. Ouça. Sinta e dê atenção cuidadosa às suas respostas.

Lembre-se: estar consciente das suas próprias emoções e possíveis reações é fator decisivo no sucesso das suas negociações.

Clique aqui: [reações](#) e [emoções](#).

COMUNICAÇÃO

Sempre que se fala sobre comunicação humana é preciso situá-la, assim como os conflitos e as negociações, no contexto das interações entre pessoas e grupos.

Sendo uma relação entre duas ou mais pessoas, a comunicação resulta da contribuição dos envolvidos. O resultado é consequência da contribuição dos envolvidos, não sendo responsabilidade de apenas um deles. Quando uma comunicação estiver ruim é preciso que cada qual identifique sua contribuição para que tal interação tenha chegado a esta situação. A atribuição da responsabilidade da comunicação falha exclusivamente ao outro é um equívoco que impede a identificação de oportunidades de melhoria pessoal e profissional.

A comunicação é um processo complexo, no qual estão presentes vários elementos: emissor, código, mensagem, canal e receptor.



AXIOMAS DA COMUNICAÇÃO HUMANA

Os elementos da comunicação podem transmitir uma perspectiva completamente estática da comunicação.

Paul Watzlawick, da Escola de Palo Alto, na Califórnia, demonstra que a comunicação é intensamente interativa, situada em um contexto social e cultural, em uma perspectiva sistêmica. Ou seja, o emissor é, ao mesmo tempo (e o tempo todo) receptor, também; bem como o “receptor”, emite sinais todo o tempo sobre sua compreensão (ou não) da interação que está ocorrendo.

Ao tratar da complexidade da comunicação humana Watzlawick, na obra “Pragmática da Comunicação Humana” apresenta cinco axiomas:

É impossível não se comunicar

O indivíduo não pode não se comportar. Todo o comportamento é uma forma de comunicação.

Toda a comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de relação

Uma comunicação não transmite só informação (conteúdo), mas também um aspecto de relação. A relação pode ser expressa não verbalmente, por um grito, um sorriso ou muitos outros meios. O aspecto relacional, por ser comunicação sobre uma comunicação, é metacomunicação.

Saiba mais

Sobre a Escola de Palo Alto e suas contribuições para comunicação em:

<http://ri-mariacosta.blogspot.com.br/2011/04/principais-contribuicoes-dos-estudos-da.html>

A natureza de uma relação está dependente da pontuação das sequências comunicacionais entre os comunicantes

Refere-se à interação e troca de mensagens entre comunicantes. Refere-se à pontuação de sequência de eventos entre os comunicantes.

Os seres humanos comunicam de forma digital e analógica

A comunicação digital refere-se às palavras, à sintaxe. A analógica está relacionada com a forma de como é dito (a linguagem corporal, a gestão dos silêncios, as onomatopeias). A comunicação analógica desempenha relevante importância, uma vez que estudos apontam que nas comunicações face a face 55% se dá por meio do corpo, gestos e expressões faciais; 38% refere-se à tonalidade, intensidade e características de voz e apenas 7% é realizada através das palavras. Uma comunicação eficaz pressupõe coerência entre a comunicação digital e analógica.

As permutas comunicacionais são simétricas ou complementares

A comunicação simétrica define uma relação baseada na igualdade – os parceiros têm a mesma posição e fazem a mesma coisa (comportamento em espelho) – relação professor/professor; aluno/aluno. A comunicação complementar é baseada na diferença – os parceiros têm posições complementares (one up ou one down) – relação professor/aluno; médico/doente;

Uma comunicação produtiva nas negociações pressupõe, em um primeiro momento, a escuta ativa. E como ouvimos?



Fonte: www.ted.com/talks/william_ury?language=pt-br

Lembre-se que escutar ativamente para compreender os interesses, necessidades dos outros negociadores, é fundamental em um processo de negociação.

Ouvir para compreender, antes de concordar ou discordar, ouvir para compreender as posições e, mais ainda, os interesses, necessidades e emoções dos negociadores é habilidade dos grandes negociadores.

Mas, mesmo com uma escuta ativa, existem muitas possibilidades de mal entendimentos.

Você sabia?

Geralmente, enquanto ouvimos, estamos avaliando se concordamos ou discordamos. Este automatismo concordo-discordo pode ser um obstáculo à escuta ativa.

Saiba mais: [Automatismo Concorde-Discorde e as armadilhas do reducionismo.](#)

Nove Possibilidades

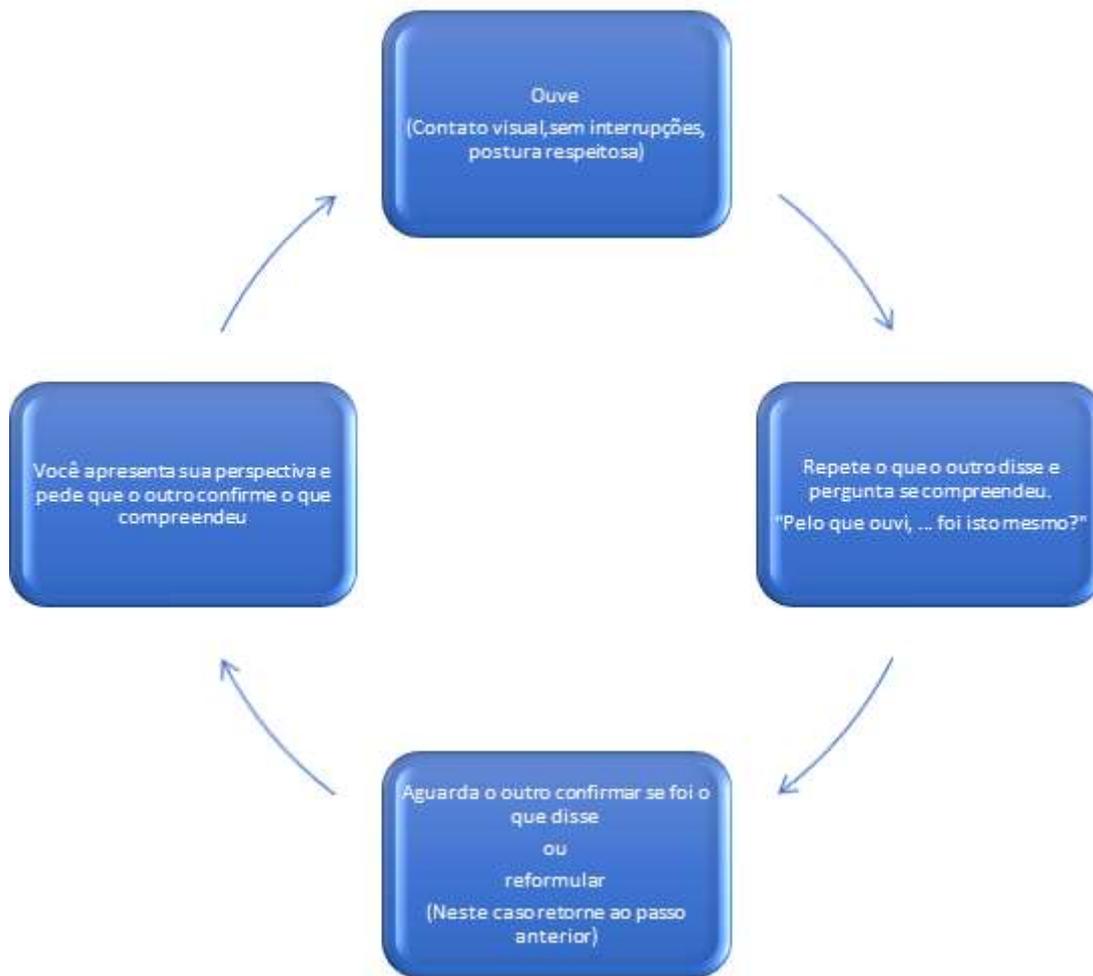


1. Entre o que penso
2. O que quero dizer
3. O que creio que estou dizendo
4. O que digo
5. O que queres escutar
6. O que escutas
7. O que crês entender
8. O que queres entender
9. E o que entendes

Há, pelo menos, nove possibilidades de mal entendimentos

François Garagnon

Para minimizar essas possibilidades de mal entendimentos, utilize o ciclo da compreensão:



A proposta é simples: ao ouvir um negociador confirmar se o que ouviu e compreendeu foi o que o outro quis comunicar, antes de responder ou apresentar sua perspectiva.

“Se eu entendi bem, você está dizendo que...”

“Na sua perspectiva...”

Estas falas são essenciais para confirmar o entendimento, garantir uma comunicação produtiva e que revele os interesses envolvidos na negociação.

Completando o processo dialógico da negociação à fala, especialmente no começo da negociação, deve ser orientada por perguntas e o silêncio que se segue a elas. Utilize perguntas-chave para buscar as melhores informações.

Se valha de perguntas abertas, que possibilitam os negociadores discorrerem sobre o assunto. Evite as perguntas fechadas de resposta sim ou não. Pensando nisso, preparamos as diversas planilhas deste curso em forma de perguntas, que você poderá fazer aos outros negociadores.

Alerta: cuidado com o tom de voz e a postura para que sejam postas de forma a preservar uma boa relação negocial. Evite o tom de interrogatório ou investigação.

Tendo clareza dos seus interesses e necessidades e dos outros negociadores, a próxima etapa é a de geração de opções.

Um equívoco comum é não dedicar tempo suficiente na geração de opções e partir para avaliação das propostas, às vezes, uma única proposta. Fique atento para reconhecer os [obstáculos](#) à geração de opções e esteja preparado para superá-los.

Na nossa videoaula, apresentamos algumas sugestões de condução de uma etapa de geração de opções. Além disto, disponibilizamos um roteiro com perguntas-chave para a [geração de opções](#).

Avaliação

Nesta etapa, segue uma rodada de conversações para avaliar o que foi conquistado e uma análise cuidadosa se deve ser concluída a negociação ou seguir-se para mais uma rodada, a qual inclui novo planejamento, ação e avaliação.

Aqui é de grande valia a utilização dos critérios objetivos e a [MAANA](#).

Como dissemos, não utilize sua MAANA como ameaça. Se os outros negociadores se recusam a entrar em acordo, apesar dos seus esforços, pode ser que ele esteja confiante que a alternativa dele fora do acordo é melhor. O desafio é demonstrar que ele pode estar equivocado, sem ameaçar.

Para isto, valha-se de perguntas que testam a realidade. Mas, cuidado com o tom de voz, lembre-se que a intenção não é ameaçar, e sim favorecer uma decisão mais realística e bem informada.

Perguntas úteis nesta situação são:

- O que você acha que vai acontecer se não chegarmos a um acordo? Quais serão os custos (temporais, emocionais, sociais, financeiros) de não chegarmos a um acordo?
- O que você imagina que vou fazer, caso não chegemos a um acordo?
- O que você fará, caso não chegemos a um acordo? Quanto isto custará do seu tempo, recursos emocionais e financeiros?

Mais uma vez: cuidado com o tom de voz e a postura corporal. A intenção não é ameaçar, e sim favorecer um processo de reflexão para melhor decisão.

E se as opções geradas realmente não forem boas e a MAANA for onerosa? O que fazer?

Como demonstrado no ciclo da negociação, é momento de reiniciar. Pode ter acontecido de algum interesse importante não ter ficado claro ou não ter sido devidamente abordado, ou o processo de geração de opções não foi criativo o suficiente. Então, é o momento de retomar as rodadas de negociação com afinco e perseverança, características essenciais para bons negociadores.

Não raro, negociações que envolvem membros do Ministério Público despertam o interesse da imprensa e/ou envolvem estudos técnicos. São dois pontos que requerem planejamento e “negociação” dentro da negociação.

Mídia

Se a negociação desperta o interesse da mídia, os negociadores devem incluir este tópico na agenda da negociação, e, conjuntamente, escolherem a melhor abordagem para aquela situação. Abaixo, algumas opções:

- Participantes ficam livres para fazerem observações sobre seus interesses e sobre as reuniões, mas devem abster-se de atribuir afirmações a outros participantes;
- Se surgirem reportagens que distorçam as declarações de um dos negociadores, ele deve avisar aos demais negociadores;
- Participantes não devem fazer críticas aos outros membros do grupo;
- As informações para a imprensa são fornecidas por meio de notas conjuntas;
- Entrevistas coletivas conjuntas;

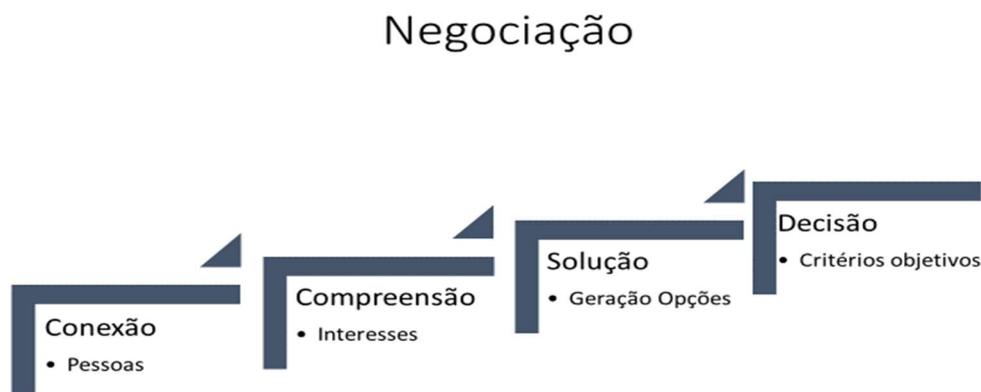
Estudos de caso

Ante a necessidade de estudos técnicos, pode ser útil estabelecer alguns pontos, preliminarmente:

- Quais as matérias? Quais os pontos da negociação serão objeto dos estudos técnicos?
- Metodologia: quais as metodologias aplicáveis para o estudo técnico do caso concreto? Qual será adotada?
- Quem preenche os requisitos técnicos e de independência?
- De onde virão os recursos?

Escada da negociação

Imaginando uma escada da negociação com base nas etapas de resolução de conflitos e os princípios da negociação integrativa:



O primeiro degrau refere-se a criar e manter uma boa conexão com as pessoas, possibilitando uma relação negocial produtiva, com atenção às emoções e subindo à galeria, evitando as reações, e oferecendo condições propícias para alcançar o segundo degrau, compreensão dos interesses. Valendo-se principalmente da escuta ativa e perguntas específicas, a compreensão dos interesses estimula e impulsiona a busca de soluções por meio da geração de opções de ganho mútuo. Nesse ponto, a separação do momento de gerar e avaliar as propostas são essenciais para surgimento de soluções criativas. E, por fim, diante das opções geradas, só resta decidir com base em critérios objetivos.

Chegamos ao final do nosso curso!

Em nenhum momento houve a intenção de esgotar o assunto, muito menos de apresentar receita de bolo. A proposta foi apenas trazer alguns instrumentos que esperamos sejam úteis para o aprimoramento na arte de negociar. Não acreditamos em negociação perfeita. Afinal, negociação é interação social, são pessoas, emoções, interesses – enfim, uma construção conjunta de soluções. Porém, temos convicção de que um bom planejamento favorece, e muito, o alcance de resultados positivos na negociação.

Bons planejamentos e excelentes resultados nas suas negociações.

Obrigada!

Estilos Afável e Áspero

Problema Barganha Posicional: que estilo você adotaria?		Solução Mude o jogo: Negocie os méritos
<p>Afável Os participantes são amigos A meta é o acordo</p> <p>Faça concessões para cultivar o relacionamento</p> <p>Seja afável com as pessoas e com o problema Confie nos outros</p> <p>Mude facilmente de posição Faça ofertas</p> <p>Revele seu piso mínimo</p> <p>Aceite perdas unilaterais para chegar em um acordo Busque apenas uma resposta; a que eles aceitaram</p> <p>Insista no acordo</p> <p>Tente evitar as disputas de vontades Ceda à pressão</p>	<p>Áspero Os participantes são adversários A meta é a vitória</p> <p>Exija concessões como condição do relacionamento</p> <p>Seja áspero com o problema e as pessoas Desconfie dos outros</p> <p>Aferre-se a sua posição Faça ameaças</p> <p>Iluda quanto a seu piso mínimo</p> <p>Exija vantagens unilaterais como preço do acordo Busque apenas uma resposta: a que você aceitará</p> <p>Insista em sua posição</p> <p>Tente vencer as disputas de vontade Exerça pressão</p>	<p>Baseado em Princípios Os participantes são solucionadores de problemas A meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável</p> <p>Separe as pessoas do problema Seja afável com as pessoas e áspero com o problema</p> <p>Proceda independentemente da confiança</p> <p>Concentre-se nos interesses, e não nas posições Explore os interesses</p> <p>Evite ter um piso mínimo</p> <p>Invente opções de benefícios mútuos Desenvolva opções múltiplas dentre as quais escolher; decida depois</p> <p>Insista em critérios objetivos Tente chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade</p> <p>Raciocine e permaneça aberto à razão</p> <p>Ceda a princípios, e não a pressões</p>

Fonte: FISCHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim:** negociação de acordo sem concessões. Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges, 2 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

Necessidades Humanas

A principal teoria que estuda as interações entre necessidades e motivações é a de Abraham Maslow, segundo a qual todo o ser humano tem uma hierarquia de necessidades representada pela chamada Pirâmide de Maslow.

A Pirâmide de Maslow é dividida em cinco níveis hierárquicos, cada um formado por um conjunto de necessidades. Na base da pirâmide, estão os elementos que são considerados primordiais para a sobrevivência de uma pessoa, como a fome, a sede, o sexo e a respiração. Para progredir na hierarquia é necessária a conquista das condições elementares da pirâmide, passando para os próximos níveis, um a um, até alcançar o topo.

Necessidades de autorrealização

Estão no topo da Pirâmide. É quando o indivíduo consegue aproveitar todo o potencial de si próprio, com autocontrole de suas ações, independência, e alcança a capacidade de fazer aquilo que gosta e que é apto a fazer, com satisfação.

Necessidades de estima

Constituem a quarta etapa da pirâmide, que agrupa duas principais necessidades – a de reconhecer as próprias capacidades e de ser reconhecido por outras pessoas, devido à capacidade de adequação do indivíduo. Ou seja, é a necessidade que uma pessoa tem de se orgulhar de si própria, sentir a admiração e orgulho de outros indivíduos, ser respeitada por si e pelos outros, entre outras características que envolvam o poder, o reconhecimento e o orgulho, por exemplo.

Necessidades sociais

Formam o terceiro nível da pirâmide. Neste grupo estão as necessidades de se sentir parte de um grupo social como, por exemplo, ter amigos, constituir família, receber carinho de parceiros sexuais.

Necessidades de segurança

São o segundo nível da hierarquia, onde estão os elementos que fazem as pessoas se sentirem seguras, desde a segurança em casa até meios mais complexos, como a segurança no trabalho, a segurança com a saúde etc.

Necessidades fisiológicas

Constituem a base da pirâmide, onde estão as necessidades básicas de todo ser humano, como a fome, a sede, a respiração, a excreção, o abrigo e o sexo, por exemplo.



Negociação: Roteiro para preparação

TEMA
Quais são os assuntos que estão em desacordo?
Que temas preocupam nesta situação?
Quais temas são negociáveis?
Quais tópicos são importantes e precisam ser assegurados?

Negociação: Roteiro para preparação

PESSOAS
Quem está diretamente envolvido?
Quem está indiretamente envolvido, mas tem interesse ou pode influenciar o resultado?
Alguém pode ajudar na resolução do conflito?
Quem tem capacidade de tomar decisão?
Tem implicados que se agrupam? Tem coalizões? Tem representantes?

Negociação: Roteiro para preparação

POSIÇÕES	
Qual a posição?	
Eu	De cada parte
Qual postura tem adotado? Afável ou Áspero?	
Eu	De cada parte

INTERESSES	
Por que é importante o que peço? Por que é tão importante o que eles pedem? Quais são as necessidades que motivam cada um?	
Eu	Dos outros
Por que é importante o que pedem? Quais são as necessidades que motivam cada um?	
Eu	Dos outros
Que benefícios alcançam com o que pedem?	
Eu	Dos outros
Que interesse de solução tem?	
Eu	Dos outros

Reações

O que te irrita em uma negociação?

Feche os olhos e lembre-se de uma negociação onde essa situação ocorreu.

Qual foi sua reação?

Em uma situação futura, que mecanismos você poderia utilizar para subir à galeria?

A título de exemplo, alguns negociadores escrevem na palma das mãos os interesses e necessidades. Outras vezes, apertam um dedo na palma da mão para se concentrarem. Fazem pausa para o café, ir ao banheiro. E você?

Emoções

**Pense em uma negociação difícil que você teve.
Quais pensamentos essa situação estimula dentro de você?**

Pensando assim, o que você sente?

Quais eram seus interesses nesta negociação? Que satisfação eles trariam?

Pensando nos seus interesses e na satisfação que trariam, como você se sente?

Quais eram os interesses da outra pessoa na negociação? Imagine a satisfação que trariam.

Pensando nos possíveis interesses e na satisfação do outro negociador, como você se sente?

EXERCÍCIO MENTAL

Imagine que você é uma entre dez pessoas, todas desconhecidas, sentada em uma grande mesa de reuniões redonda.

Alguém entra na sala e faz a seguinte oferta:

- Darei um prêmio de mil dólares para cada uma das duas primeiras pessoas que conseguirem convencer a pessoa sentada ao lado oposto a se levantar, dar a volta na mesa e ficar atrás da sua cadeira.

Imagine a cena.

Você é uma entre dez desconhecidos em volta em mesa. Pode ver a pessoa sentada a sua frente e ela está olhando para você. As duas primeiras pessoas que conseguirem convencer a pessoa sentada do lado oposto a se levantar, dar a volta na mesa e ficar atrás de sua cadeira ganha mil dólares. Todos os outros não ganham nada.

Como você reagirá a esta oferta?

Seja rápido, pois todos estão pensando no que fazer.

O que você faria?

Não passe para as respostas até ter clareza do que você faria.

[Possíveis respostas](#)

REAÇÕES

Não fazer nada suspeitando que seja uma “pegadinha” ou receando parecer um tolo rodeando a mesa em resposta à oferta de um estranho. “Eu não quero participar”. **EVITAR CONFLITOS -**

Oferecer 500 dólares para a pessoa sentada à sua frente corra e fique atrás de sua cadeira. Mas, suponha que a pessoa esteja gritando para você fazer a mesma coisa? Você argumentaria ou sairia correndo para trás da cadeira dela? Se você cedeu à argumentação e correu para trás da cadeira da outra pessoa. Seu estilo é transigente. Transigentes estão interessados em manter relações produtivas com outras pessoas. Prezam por acordos que contemplam cada um dos lados com opções equitativas de todos os itens discutidos, porém, em uma emergência, estarão ligeiramente propensos a optar por uma solução que preserve um relacionamento do que uma que lhes conceda um resultado vantajoso. **TRANSIGENTE – ACOMODAÇÃO**

Você corre em volta da mesa e fica atrás da cadeira oposta. Você não negocia – age para resolver o problema. Nesse caso o seu oponente ganhará mil dólares e você nada. Acredita que a outra pessoa fará a coisa certa e repartirá o dinheiro. Prestativos gostam de resolver conflitos interpessoais, solucionando o problema das outras pessoas. **PRESTATIVO - CONCESSÃO**

Falar com o outro oponente: “Rápido, venha para trás da minha cadeira”. E se mantém na sua cadeira na esperança que o outro lado se mexa. Ao contrário do transigente, o competidor irá argumentar a respeito de quem – você ou ele – deveria se levantar e correr em volta da mesa. O competidor pode até exagerar dizendo que não poderia ir por ter uma ou outra dificuldade de movimentação. Se funcionar, o competidor decide como dividir o dinheiro e ficará com uma parte maior. **COMPETIÇÃO**

Você levanta da cadeira e fala: “Vamos nós dois, um atrás da cadeira do outro! Podemos ganhar mil dólares cada um! Esta é uma reação assertiva. Em vez de ficar imaginando como dividir mil dólares, procura um *insight* de perceber que existe um modo das duas partes ganharem mil dólares cada uma – **Solucionador de problemas – COLABORAÇÃO**

Lembre-se: este teste é apenas um exercício mental.

Negociação: Roteiro para preparação

GERAÇÃO OPÇÕES	
Quais interesses precisam ser considerados na geração de opções?	
Eu	Dos outros
Quais opções podemos ter? Mínimo de uma a mais que o número de partes negociadoras.	
1) 2) 3)	
O que cada uma destas opções precisa mudar para ser aceitável por todos?	
1) 2) 3)	
Que outras opções poderiam ser geradas? Em outras negociações parecidas, quais opções foram geradas?	

Negociação: Roteiro para preparação

CRITÉRIOS OBJETIVOS

Quais critérios são aceitáveis nesta negociação?

--

**MELHOR ALTERNATIVA À SOLUÇÃO NEGOCIADA
MASA/MAPAN/MAANA**

Liste as alternativas caso não se chegue a um acordo

Suas	Deles
-------------	--------------

Aperfeiçoe algumas destas ideias mais promissoras e converta em opções práticas

--

Escolha, provisoriamente, qual seria a alternativa que parece melhor

Suas	Deles
	“

Quais são os custos de não chegarmos a um acordo?

Para mim	Para eles

O que fazer, caso não chegarmos a um acordo? Quanto isto custará (emocional, social, financeiramente)?

Eu	Eles

--	--

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

CHU, Chin-ning. **A arte da guerra para mulheres**. Versão brasileira. 1ª Ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 4. ed.0 Curitiba: Positivo, 2009.

FISCHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordo sem concessões**. Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges, 2 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

HOUAISS, Antonio. VILLAR, Mauro de Salles. **Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva. 2001.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**, São Paulo: Ágora, 2006.

SANER, Raymond. **O Negociador experiente**. Estratégias, tática, motivação, comportamento, liderança. São Paulo. Editora Senac. São Paulo, 2004. Tradução: Eliana Rocha.

SHELL, G. Richard Shell. **Negociar é preciso – Estratégias de Negociação para pessoa de bom senso**. São Paulo: Negócio Editora. Tradução Márcia Tadeu. 2001.

SILVA, Alesandra Gomes do Nascimento. **Técnicas de Negociação para Advogados**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

URY, Willian. **Supere o Não**. Negociando com pessoas difíceis: como fechar grandes negócios transformando seu oponente em parceiro. Tradução Regina Amarante. 3. Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

O Poder do Não Positivo. Como dizer não e ainda chegar ao sim. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007. Tradução: Regyna Lira.

Como Chegar ao Sim com Você Mesmo. Rio de Janeiro. Sextante, 2015. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra.

WATZLAWICK, Paul. BEAVIN, Janet Helmick. JACKSON, Don D. **Paragmática da Comunicação Humana**. São Paulo: Editora Cultrix, 2007.

WARAT, Luis Alberto. **Em nome do Acordo**. Florianópolis: ALMMED, 1998.

----- **O ofício do mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.