

A Negociação Estratégica Defensiva na Dinâmica Organizacional

por Manuel Pereira de Souza

Introdução

A negociação é um processo através do qual as pessoas ou grupos de pessoas partilham ideias, de forma interativa, como objectivo de conseguir alterações ou mudanças no seu relacionamento conducente ao alcance dos seus objetivos e intenções.

Para existirem conflitos bastam duas pessoas, existindo choque de interesses, ansiedades, frustrações, lutas pelo poder, maus hábitos ou simplesmente percepções e concepções diferentes.

A preparação da negociação necessita de uma análise prévia das circunstâncias, dos diferentes pontos de vista, as opiniões e atitudes dos elementos opositores, de toda a situação em concreto bem como da forma como resolvê-la.

Nesta medida, a ideia de negociação deverá estar sempre presente, pela simples razão de que, a qualquer momento, é fundamental identificar o conflito, compreender a sua pertinência ou importância para as partes, os diferentes pontos de vista e analisar quais as possibilidades de resolução assim como as opções de resolução cordial e benéfica para ambas as partes.

O Papel da Negociação Interpessoal nas Organizações

O acto de negociar está presente na própria natureza humana, quer em termos pessoais, na vida privada de cada ser humano, quer nas empresas e organizações. Neste sentido, para uma boa negociação, é fundamental ter espírito cooperativo e uma boa vontade para encontrar um acordo de vontades.

“A negociação é o processo através do qual as partes em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nas matérias alvo de desacordo ou dissensão. Ocorre nos mais diversos planos da vida

privada, social, económica, organizacional – a todo o momento. Um casal negocia o local onde ambos fruirão as suas férias. O comprador negocia com o vendedor. O candidato a emprego e o empregador negociam as condições remuneratórias e outros benefícios associados à função.” (CUNHA, REGO, CUNHA & CARDOSO, (2007, p. 546)

A negociação, segundo o autor é um processo através do qual as partes buscam uma decisão consertada e benéfica para ambos. Isto acontece nos diversos planos ou cenários da vida, quer ao nível privado, quer ao nível das interacções sociais económicas, empresariais ou organizacionais.

A negociação acontece, de uma forma geral, sempre que existirem ideias e opiniões diferentes sobre o mesmo assunto o qual duas pessoas ou partes querem encontrar pontos de encontro para um entendimento que deverá ser benéfico para ambas as partes, tendo a consciência que terá que haver cedências e encontros de vontade de ambos.

“Segundo Jesuíno, J.C. (1992) in “A Negociação, Estratégias e Táticas, a negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão conjunta numa situação de conflito de interesses, num contexto de interacção estratégica ou de interdependência, implicando, por isso mesmo, um mínimo de dois participantes, cujas decisões são mutuamente contingentes. Com efeito, a negociação ocorre para resolver tão-só conflitos de objectivos e nela a ideia-chave subjacente e o ratio de troca, dependendo do contexto e da confiança/relação que se estabelece entre os negociadores, sendo que o processo não é reproduzível numa situação futura, caracterizando-se antes de mais pelo jogo das propostas e contrapropostas.” (POLACO, FARINHA & FER-NANDES, 1992, p.5)

Segundo o autor, a negociação é essencialmente um processo de tomada de decisão conjunta numa situação de divergência de pontos de vista ou de conflitos de interesses num contexto de interdependência cujas decisões são contingentes.

Neste sentido, a ideia fundamental está subjacente ao acto de troca, partilha de ideais e argumentos assentes numa relação que deverá ser de confiança entre os negociadores, passando pela apresentação de propostas e contrapropostas.

A estratégia inerente ao sucesso da negociação deve ter como preocupação fundamental a ideia de que todas as partes ganham, numa solução “ganha - ganha”, considerando que todos os aspectos da negociação devem ser partilhados e comunicados, partindo numa base de confiança mútua e tendo sempre a preocupação constante de encontrar um entendimento mútuo.

Algumas das perguntas que as pessoas envolvidas devem fazer a si próprias são: o que a outra parte quis obter desta negociação? Como se vai sentir a outra pessoa se eu colocar esta ou aquela questão? Como posso corresponder, tranquilizar a outra parte?

“De facto, é na escola que os indivíduos, muitas vezes, adquirem uma visão mais concisa de que a existência de uma sociedade sem desacordo é uma irrealidade e que os indivíduos, pelo facto de terem necessidades, desejos, interesses, preferências e valores distintos, podem encontrar-se implicados em conflitos que exigem respostas eficazes na forma como são enfrentados e geridos (Cunha & Leitão, 2011, p. 24).”

Segundo o autor, desde cedo todos os seres humanos tendo necessidades, desejos, interesses, preferências e valores distintos deparam-se, de uma forma constante, procuram encontrar respostas e soluções aos conflitos.

Para existirem conflitos bastam duas pessoas, existindo choque de interesses, ansiedades, frustrações, lutas pelo poder, maus hábitos ou simplesmente percepções e concepções diferentes.

A Gestão Negocial em Contexto Organizacional

Assim, no contexto organizacional, certamente que um encontro de vontades ao nível dos incentivos, benefícios mútuos e valorização das pessoas quer ao nível das competências e habilidades individuais, bem como a motivação dos colaboradores diminuem consideravelmente a probabilidade de conflito.

Algumas considerações fundamentais para uma boa gestão de conflitos passam por procurar soluções e não culpados, analisar as situações identificando verdadeiramente os problemas, aperfeiçoar a capacidade de escuta e de fala, ser construtivo quando se critica, procurar soluções “ganha – ganha”, mostrar exemplos de como manter a calma, reconhecer quando se está errado, não ignorar os problemas e saber lidar com as pessoas problemáticas.

“É claro, a negociação ideal requer que todas as partes partilhem esta atitude abrangente. Na realidade, este não será sempre o caso. Não podemos esperar ser capazes de mudar a filosofia das pessoas com quem negociamos para ficarmos de acordo. Porém, temos de continuar a lidar com este tipo de pessoas. Porém, temos de continuar a lidar com alguém cujo objectivo é derrotar-nos, podemos, ainda assim, conduzir a negociação de forma a que ambas as partes obtenham algo com isso.” (NIERENBERG, 2003, p. 11)

Segundo o autor, a negociação ideal implica uma atitude abrangente à medida em que não podendo mudar as pessoas, na forma como pensam

ou como se expressam suas opiniões, nem mesmo as suas crenças, atitudes e comportamentos, temos que lidar com elas procurando obter, através de um bom clima negocial, um ganho substancial onde as duas partes ganham com isso.

Uma negociação difícil acontece quando se depara com pessoas que acreditam veementemente que, em qualquer negociação existe um vencedor e um vencido. Assim, estas mesmas pessoas ficam convencidas de que estão sempre certas e os outros estão sempre errados. Estas pessoas podem ser demasiado exigentes e que preferem confrontar e ameaçar as outras pessoas com o receio de ceder ou recuar.

Trata-se de um negociador do tipo “eu ganho, tu perdes” sendo ao mesmo tempo dogmático por natureza e, sentindo-se pressionado, pode até ser ameaçador e exigente nas suas intenções.

Assim, a melhor forma para negociar com pessoas de trato difícil é pontualmente ficar do seu lado, descobrindo aspectos positivos, dando atenção e compreendendo todos os pontos de vista, de forma a encontrar convergências e, gradualmente, chegar a consensos interessantes para ambas as partes.

“O conflito surge inevitavelmente no interior das relações humanas; as pessoas possuem diferentes personalidades, valores, atitudes, comportamentos, motivações, expectativas, necessidades, que conduzem muitas vezes à confrontação de opiniões e ideias divergentes, criando assim conflitos entre elas. Os conflitos podem aparecer nos mais variados e complexos cenários e contextos, desde as conversas entre amigos, aos ambientes organizacionais, no interior de um grupo de maior ou de menor dimensão, etc.” (RIBEIRO, 2008, p. 40)

O conflito, segundo o autor, é inerente à própria existência humana, na mediada em que, existindo diferentes personalidades, ideias, atitudes que

vão gerando comportamentos diversos e que conduzem à confrontação de pontos de vista diferentes.

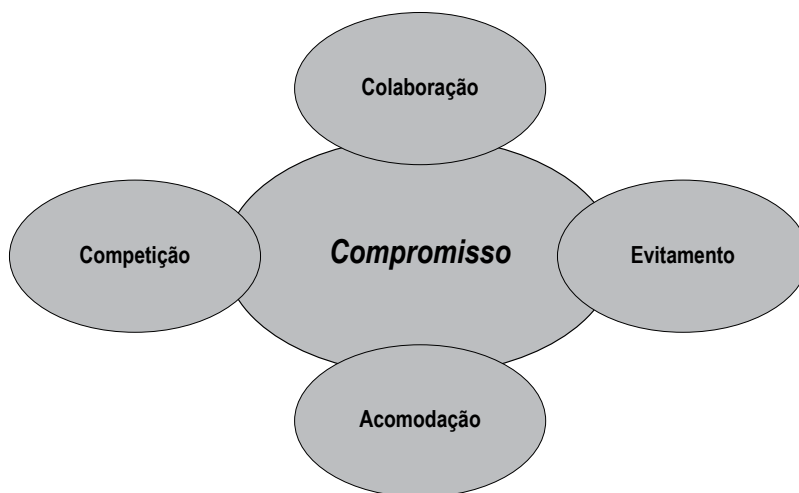


Figura - 12.1 - Modelo de estilos de gestão de conflitos

*Adaptado de Jesuíno, 1992 in
(PATRICIO, 2007, p. 113).*

Assim, os conflitos podem aparecer nas relações pessoais com amigos, nos ambientes empresariais ou organizacionais, em grupos de maior ou menor dimensão. Nesta medida, a ideia de negociação deverá estar sempre presente, pela simples razão de que a qualquer momento é fundamental identificar o conflito, compreender a sua pertinência ou importância para as partes, compreender os diferentes pontos de vista e analisar quais as possibilidades de resolução, bem como quais as opções de resolução cordial e benéfica para ambas as partes.

A Gestão de Processos de Negociação Pessoal e Empresarial

As principais etapas que se devem seguir passam por, em primeiro lugar: estabelecer objectivos concretos, todavia, não muito rígidos para serem debatidos e reorientados para os resultados; em segundo lugar; optar por uma pessoa ou uma equipa negocial na medida em que a importância da negociação e / ou do negócio poderá ser mais eficiente um ou outra hipótese: em terceiro lugar; escolher o melhor local, procurando vantagens psicológicas e estratégicas para o efeito: em quarto lugar; preparar o encontro, quer em termos físicos do espaço, quer em termos humanos e, por último, escolher o tema para iniciar a negociação, pois quebrar o gelo e aliviar a tenção tende a aproximar as pessoas e facilita a negociação.

“O envolvimento do departamento de gestão de pessoas em todos os estágios da aquisição é tratado por Mcintyre (2004) como importante agente de mudança no alinhamento do capital humano. Entretanto, para o autor, a falha na gerência de duas dimensões da integração pode diminuir as chances de sucesso. As dimensões são: (a) integração de tarefa e (b) integração humana. A integração de tarefa é o processo de combinar actividades e procedimentos para maximizar e melhorar o desempenho. Já a integração humana engloba a combinação de atributos culturais e alocação de recursos para um aumento das habilidades.” (HOMEM, OLTRAMARI & ESSI, 2009, p. 214)

Nesta perspectiva e segundo o autor, o envolvimento de gestão de pessoas é um importante agente de mudança no alinhamento do capital humano, pois a envolvimento das pessoas, além de atribuir responsabilidades, contribui para uma sensibilização dos problemas de perto e a motivação é acrescida.

Assim, a integração na tarefa e integração humana de todos as pessoas envolvidas constituem, segundo o autor, as duas dimensões fundamentais para o sucesso da negociação.

Existindo diversas estratégias de negociação, embora com os mesmos objectivos que assentam na concretização de objectivos específicos dos seus autores, as mesmas podem ser denominadas de: competitivas, distributivas versus colaborativas ou integrativas.

“De acordo com Jesuíno, a adopção de estratégias e táticas competitivas depende da prioridade atribuída aos interesses próprios em detrimento dos interesses do outro, aliada a factores de antagonismo e a reduzida capacidade da outra parte em resistir a concessão. A estratégia competitiva consiste, muito simplesmente, em forçar o outro a baixar o seu nível de aspiração, ou mesmo o seu ponto de resistência.” (PATRICIO, 2007, p. 104).

De acordo com o autor, a estratégia tática e competitiva depende da prioridade atribuída aos interesses dos próprios em detrimento dos interesses do outro. Por outras palavras, tem como objectivo fundamental pressionar a outra parte a ceder aos seus anseios, fragilizando os argumentos opostos aos seus intentos.

“Para diagnosticar o potencial integrativo das situações negociais, há que trocar informações e ensaiar propostas alternativas que podem ser formuladas sob a forma de perguntas táticas: «Como alteraria a minha proposta para a tornar mais aceitável, ou qual a sua preferência entre pares de alternativas – televisores e aspiradores e máquinas de escrever?»” (PATRICIO, 2007, p. 112).

Como estratégia integrativa e segundo o autor, tem como objectivo integrar os diferentes pontos de vista ou alternativas, contribuindo para uma interacção de vontades numa proposta de aceitação conjunta por ambas as partes. Tratase, portanto, de uma congregação esforços no sentido de evitar as intransigências e obstáculos, pedindo pareceres e indicações de como chegar a um acordo à parte opositora e construir dessa forma uma “plataforma” de interesses comuns.

“Para negociar com clientes difíceis, Crespo apresenta a seguinte proposta, baseada no trabalho de Keiser (1988) sobre o assunto:

- ◆ *Expandir o número de variáveis analisadas por ambas as partes e às quais o cliente atribui importância.*
- ◆ *Perceber se existe algum tipo de saída para o problema e qual a saída mais fácil.*
- ◆ *Listar as saídas possíveis.*

Considerar todos os aspectos da operação empresarial, nomeadamente desde a investigação e desenvolvimento ao pagamento do produto, para o caso de ter que apresentar alterações face à negociação...” (PATRICIO, 2007, p. 114).

Assim, e tendo em atenção este autor, a negociação com pessoas difíceis e em ambientes não colaborativas pressupõem uma análise de variáveis analisadas por ambas as partes no que diz respeito aos clientes, bem como perceber se existe uma saída mais fácil, considerando as diferentes saídas e não esquecendo os aspectos de operação empresarial, entre outros aspectos, para a obtenção de um acordo ou entendimento mútuo.

Para o sucesso de uma negociação, contribuem um conjunto de valores como: criatividade, iniciativa, confiança, coragem, pro-actividade, atitude positiva, adaptabilidade, flexibilidade e assertividade, entre outros, que,

em conjunto e de uma forma estruturada, contribuem positivamente para a resolução de problemas e encontrar soluções bem sucedidas.

Estes valores e comportamentos, quando coordenados estrategicamente e incorporados em cada um dos colaboradores e sistematizados em grupo, formam um conjunto de habilidades diárias e continuadas, contribuindo para uma verdadeira cultura empresarial capaz de produzir resultados positivos.

“Os valores formam parte do poder do conhecimento na medida em que guiam o comportamento diário e promovem a coesão e dão significado à vontade colectiva; quando servem para resolver conflitos e tomar decisões de mudança. Quando estimulam o desenvolvimento e permitem que a complexidade se alie à criatividade muito melhor do que através de manuais de procedimentos.” (García, 2006, p. 48).

Assim, e nas palavras do autor, os valores guiam o comportamento cotidiano, permitindo resolver problemas, promovendo a coesão e contribuindo para uma vontade colectiva, sendo mais importante que quaisquer normas ou procedimentos formalmente registrados e transmitidos aos colaboradores.

“Em suma, embora os decisores possam esforçar-se por manterem uma aparência de racionalidade, a tomada de decisão é um processo complexo e multidimensional, envolvendo a razão e emoção, passado, presente e futuro, desejo e realidade, certeza e frustração.” (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, 2007, p.600)

Podemos verificar que, sendo a tomada de decisão um processo complexo e multidimensional, nas palavras dos autores, deve envolver um conjunto

de variáveis temporais, de expectativa e realidade, de certeza e incerteza, bem como de caráter racional e emocional.

É nesta dinâmica contextual que as empresas se deparam no seu quotidiano e que é fundamental encontrar directrizes de actuação capazes de resolver problemas a diferentes níveis, com diferentes graus de dificuldade, quer internos, quer externos, sempre numa busca constante da gestão negocial capaz de contribuir para uma empresa bem sucedida, quer no presente, quer no futuro.

Estratégias Defensivas na Dinâmica Organizacional

A estratégia defensiva tem como objectivo encontrar soluções conjuntas de auto defesa, procurando salvaguardar a performance empresarial, tendo em consideração os principais parceiros de negociação. Neste sentido, uma estratégia defensiva em contexto organizacional pode, por exemplo, produzir um conjunto de actividades relativas ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores relativamente à sustentabilidade ambiental, comércio justo, protecção do trabalho infantil, defesa dos recursos naturais, como defesa e protecção de parques nacionais, zonas de protecção da natureza, protecção de animais em vias de extinção, entre outras actividades organizacionais.

Relativamente à prática empresarial, esta estratégia caracteriza-se na concentração de uma gama de produtos ou serviços limitada, de qualidade superior, serviços de excelência, procurando um espaço na mente do consumidor, capaz de garantir bons resultados económicos.

Esta estratégia é normalmente adotada para defender a quota de mercado onde a empresa é líder. Nesta perspectiva, isto acontece, por exemplo, quando existe rivalidade entre concorrentes, ameaça à entrada de novas empresas, produtos no mercado.

Por outro lado, no contexto da competitividade organizacional pode ser implementada para aumentar o poder de negociação, união entre fornecedores ou parceiros de negócio.

A competitividade empresarial é conseguida através da maior ou menor aceitação do produto ou serviço pelo mercado consumidor. Neste sentido, uma empresa deve procurar, de forma continuada, procurar uma “mais valia” diferenciadora, quer pelo custo, quando compete pelo preço, quer pela diferenciação do produto ou serviço, tendo em consideração o “público” consumidor, quer pelo posicionamento no mercado, conquistando um segmento específico.

Um dos aspectos relevantes na criação de valor na estratégia empresarial defensiva, na óptica interna, tem a ver com capacidade de envolver, cooperar de forma justa com todos os colaboradores, desenvolvendo uma cultura empresarial forte com dinâmicas de crescimento pessoal e profissional, possibilitando uma integração coesa e harmoniosa entre as expectativas pessoais e empresariais conducentes a um crescimento e sucesso global.

“As pessoas que possuem conhecimento constituem um recurso importantíssimo das empresas que buscam a inovação de valor; esse recurso é independente e móvel. A economia do conhecimento trafega ativamente nesse importante recurso. Resultado: as empresas devem atender às expectativas de resultados justos e às expectativas de um processo justo para produzir ambientes de trabalhos satisfatórios.” (Cusumano & Markides, 2002, p. 221).

Nesta perspectiva, o conhecimento constitui um recurso muito importante que deve ser “incorporado” a uma dinâmica empresarial capaz de gerar valor correspondendo de forma constante e dinâmica, relativamente a to-

dos os seus *stakeholders*, construindo, desta forma, uma estratégia defensiva da sua orientação perante as exigências do mercado.

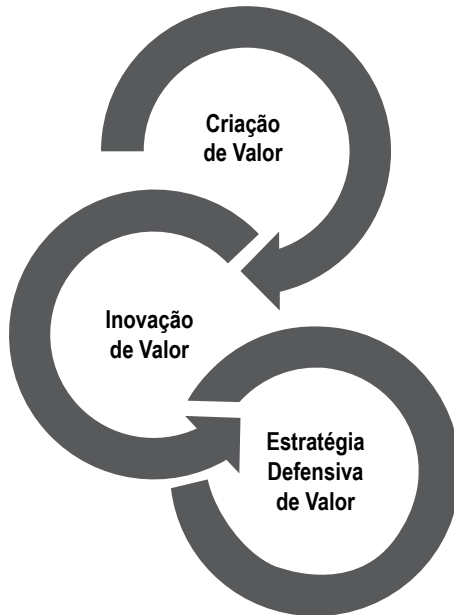


Figura 12.2 - Estratégia defensiva de valor

Adaptado Pelo Autor

Uma estratégia de criação de valor deve incorporar, numa primeira fase um conjunto de *insights* vindos do mercado: necessidades, desejos, expectativas, prioridades, tendências, motivações, visões que sendo intrínsecas à tentativa constante de adaptação dos produtos ou serviços aos seus públicos consumidores.

Numa segunda fase, é necessário encontrar o factor diferenciador distintivo, através de uma atitude empresarial criativa e inovadora, implantando “inovação de valor” e respondendo à seguinte pergunta: estamos a apresentar aos consumidores produtos ou serviços de valor significativamente superior?

Numa fase seguinte, é fundamental monitorizar, de forma continuada, a eficiência dos produtos e serviços oferecidos ao mercado, bem como construir uma estratégia congruente e defensiva capaz de unir esforços internos da própria empresa, no sentido de implementar uma cultura empresarial forte em torno da construção de equipas fortes na partilha comum de ideais e visões de futuro de sucesso continuado e sustentado no tempo.

Conclusões

A preparação da negociação necessita uma análise prévia das circunstâncias, dos diferentes de vista, as opiniões e atitudes dos elementos opostos, de toda a dinâmica inerente à situação em concreto, como da melhor forma de resolvê-la.

A ideia de negociação deverá estar sempre presente, pela simples razão de que, a qualquer momento, é fundamental identificar o conflito, compreender a sua pertinência ou importância para as partes, compreender os diferentes pontos de vista e analisar quais as possibilidades de resolução e quais as opções de resolução cordial e benéfica para ambas as partes.

A integração humana de todos as pessoas envolvidas constituem uma das duas dimensões fundamentais para o sucesso da negociação, assim como: a definição de objectivos globais e específicos, estratégias integrativas, competitivas, distributivas ou colaborativas específicas e adaptáveis a cada circunstância contextual constituem como elementos a ter em conta.

Para o sucesso de uma negociação contribuem um conjunto de valores como: criatividade, iniciativa, confiança, coragem, pro-actividade, atitude

positiva, adaptabilidade, flexibilidade e assertividade, entre outros que, em conjunto e de uma forma estruturada, contribuem positivamente para a resolução de problemas e encontrar soluções bem sucedidas.

Bibliografia

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R. & CARDOSO, C., Manual de comportamento organizacional e gestão, Ed. RH, Lda, 6ª Edição, 2007, p. 546.

Cusumano M, & Markides C., Pensamento estratégico, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2002.

HOMEM, I., OLTRAMARI, A. & ESSI, V., A Gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição, FEAC, 2009, p. 214.

NIERENBERG, J., ROSS, I., Os segredos de uma negociação bem sucedida, Ed. Plátano Editora, Lisboa, 2003, p. 11.

PAIVA, M., CUNHA, P. & LOURENÇO, A., Questionário de Eficácia Negocial de Conflitos na Escola (QENCE): validação de um instrumento para a construção de Paz nas escolas, RACC, p. 24.

PATRICIO, M., Manual de Negociação, INA, Lisboa, 2007, p. 104.

POLACO, F., FARINHA, P. & FERNANDES, J., Competências comportamentais para o desempenho excelente, ISLA, p. 5.

RIBEIRO, J., Manual Técnico do Formando: "Comportamento Organizacional", ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb, 2008, p. 40.

