

NEGOCIAÇÃO

Ainda que não queiramos...somos negociadores

Somos políticos sanitários e como tais: a) fazemos política para prevenir desastres, b) fazemos *lobby* para destinar recursos, c) avaliamos o uso dos recursos, d) identificamos problemas de competências, de infra-estrutura, de equipamento e de capacidades institucionais, e) elaboramos e executamos projetos para diminuir e/ou eliminar os problemas.

Queremos aplicar um Modelo de Negociação por Cooperação, baseado no Método Harvard de Resolução de Conflitos.

Para tanto, é necessário: a) conhecer as competências pessoais (1); b) analisar a negociação por posições; c) descrever a negociação por cooperação; d) identificar, descrever e aplicar os sete elementos-chave da negociação por cooperação (2); e) identificar situações difíceis.

Primeiro: DEFINIÇÕES DE NEGOCIAÇÃO

1. Discussão entre duas ou mais pessoas para se chegar a algum acordo;
2. Intercâmbio e seleção de alternativas entre duas ou mais pessoas que não utilizam nem desejam utilizar o poder em seu próprio benefício;
3. É um “ciclo de processos”, no qual cada negociação abre a porta para outra;
4. É um processo conjunto, no qual cada parte tenta obter mais do que poderia conseguir atuando por conta própria, sem lesar os interesses do outro (Roger Fisher).

Segundo: A NEGOCIAÇÃO POR POSIÇÕES

É o enfrentamento de dois adversários cujo resultado conduz a uma situação em que há um ganhador e um perdedor.

A negociação por posições produz: a) acordos insensatos e pouco eficientes; b) põe em risco a relação permanente entre as partes; c) introduz desalento e percepção de se ter sido maltratado.

Terceiro: A NEGOCIAÇÃO POR COOPERAÇÃO

O segredo está em: a) saber o que a outra pessoa quer; b) encontrar a melhor solução para ambas as partes; c) ao mesmo tempo que um obtém o mais próximo de suas pretensões.

Para tanto se requer: a) separar os problemas das pessoas; b) focalizar o esforço nos interesses comuns e não nas posições de cada um; c) incorpora as percepções (convida a se colocar no lugar do outro); d) legitima as emoções; e) valida as comunicações; f) reconhece a semiologia dos gestos e a comunicação não verbal.

Quarto: OS 7 ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO POR COOPERAÇÃO

1. INTERESSES: É aquilo de que necessitamos e o que nos importa. Os negociadores apreciarão um resultado que satisfaça tanto seus interesses explícitos quanto seus interesses implícitos.

Perguntas orientadoras: Vamos brigar por nossas demandas? Por que quero o que quero? Estou seguro? Meus temas são prioridade? O que o outro iria querer se fosse eu? E vice-versa?

2. OPÇÕES: São possíveis acordos ou parte deles. Quanto mais opções formos capazes de propor, maior a probabilidade de que uma delas interprete os interesses das partes.

Perguntas orientadoras: Haverá ganhador e perdedor? Ambos temos algo a ganhar? Há interesses compatíveis? Houve profusão de idéias? Estamos chegando a um ponto morto?

3. ALTERNATIVAS: Analisar todas as alternativas e escolher a melhor.

Perguntas orientadoras: Devo chegar a um acordo? Assumi que eles têm que chegar a um acordo? O que farei se não houver acordo? O que farão se não houver acordo? Tem mais poder que eu? Sou eu o mais poderoso?

4. LEGITIMIDADE: Queremos um tratamento justo para ambas as partes, e quando for necessário, usar normas e agentes externos para dar garantias.

Perguntas orientadoras: Irão me assediar? Vão me tratar injustamente? Vai ajudar se eu argumentar por que minha proposta é justa para eles? Terei que explicar por que concordei? Eles terão que explicar? Vão criticar a um de nós ou a ambos?

5. COMUNICAÇÕES: É imprescindível uma comunicação de mão dupla, já que ambos os negociadores buscam a forma de influenciar o outro.

Perguntas orientadoras: Sei o que quero escutar? Estou disposto a escutar de forma ativa e empática? Minhas mensagens são claras? Pensei na maneira de falar para conseguir que eles queiram me escutar?

6. RELAÇÕES: Devemos construir relações que facilitem o acordo e que lhe dêem sustentabilidade no tempo.

Perguntas orientadoras: Nossa relação é difícil? Nossa relação ficará prejudicada com a negociação? Estou na defensiva e atuando como antagonista? É difícil falar de dinheiro? Trata-se de alguém com quem trabalharei no futuro?

7. COMPROMISSOS: Devemos pensar em promessas concretas e realistas durante a negociação ou ao fim desta. Não esquecer que a qualidade do resultado é medida pelo cumprimento das condições de satisfação.

Perguntas orientadoras: Está claro o tipo de compromisso que posso esperar? Estou próximo do momento de tomar uma decisão? O que há para fazer depois do acordo? Sei quem tem autoridade para assumir compromissos?

Quinto: PARA NEGOCIAR É PRECISO SE PREPARAR

A maior desvantagem é que ninguém se prepara. Acreditam que: a) não há risco, já que “somente se fala”; b) gasta-se tempo demais; c) não conhecem a forma para preparar-se bem; e, d) não aceitam metodologias sistemáticas.

Para preparar-se é preciso:

- a) Compreender toda a negociação;
- b) identificar as áreas de maior utilidade;
- c) analisar os negociadores;
- d) avaliar os cenários possíveis;
- e) usar uma lista de verificação.

Isto requer:

- a) analisar sistematicamente todo o tema em questão;
- b) conhecer a história prévia das negociações;
- c) construir os cenários mais prováveis (incluindo acordos antes de negociar e a quebra das negociações;
- d) analisar os atores (a si mesmo e aos outros) com relação às suas competências conhecidas (3) e seu comportamento e resultados em negociações prévias;
- e) dimensionar o melhor resultado a ser obtido por ambas as partes (MAAN - Melhor Alternativa Antes de Negociar);
- f) antecipar as conseqüências dos acordos mais prováveis.

Além disso, é necessário considerar algumas variantes, tais como:

- a) O que acontece quando a outra parte é mais poderosa?
- b) O que acontece se não entram no jogo?
- c) O que acontece se jogam sujo?
- d) O que acontece se há erro deliberado?

Sexto: CONDIÇÕES DE SATISFAÇÃO DO ACORDO

Próximo do momento de tomar a decisão de fazer o acordo, é necessário verificar que:

1. Seja melhor que nossa MAAN (Melhor Alternativa Antes de Negociar);
2. Satisfaça bem aos nossos interesses, de modo aceitável aos interesses dos outros e de forma tolerável aos interesses de terceiros;
3. Seja a melhor opção entre muitas;
4. Seja legítimo para todos;
5. Inclua compromissos realistas, suficientes e operativos;
6. Seja produto de uma boa comunicação;
7. O processo melhore a relação entre as partes.

Sétimo: PARA ALCANÇAR SUA META

7.1. No âmbito das relações e comunicações interpessoais

- Seja construtivo com a RELAÇÃO;
- Promova uma COMUNICAÇÃO eficiente e clara.

7.2. No âmbito das definições “técnicas”

- Busque INTERESSES nas posições;
- Invente muitas OPÇÕES para maximizar os ganhos;
- Utilize critérios de LEGITIMIDADE.

7.3. No âmbito das decisões:

- Considere sua MAAN (Melhor Alternativa Antes de Negociar);
- COMPROMETA-SE somente depois de inventar opções.

REFERÊNCIAS

1. Guía para la autoevaluación.
Documento de trabalho.
2. Guía para aplicar la negociación por Cooperación.
Documento de trabalho.
3. Negociación del desarrollo sanitario.
OPAS. Washington DC 2000.
www.paho.org/spanish/HDP/negociaci%C3%B3n.pdf