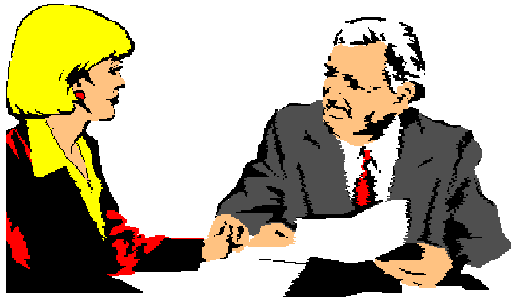


Negociação



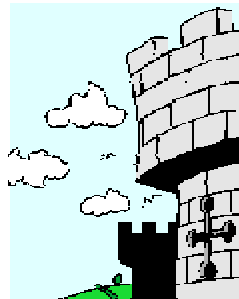
A negociação será necessária sempre que mudanças forem provocadas

Motivos para se negociar

- Buscar consenso nas interações
 - Alinhamento de interesses inicialmente conflitantes;
- Manter eficácia nas atividades inter... pes, dep, org
 - Melhores prazos, qualidade, preço, quantidade
 - Acordos que atendam todas as expectativas
- Tratar criteriosamente questões relativas a acordos
 - Interesses, expectativas e resultados esperados,
 - Alternativas, viabilidades e prioridades,
 - Escolha da melhor alternativa estratégica e operacional.
- Planejar as transformações organizacionais
 - Mudanças culturais e estruturais necessárias

Mudanças na Idade Média

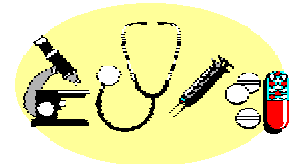
- Aprimoramento:
 - Sobreviver por mais tempo
 - Racionar víveres
- Inovação:
 - _____
 - _____
 - _____
- Desfecho:
 - _____



Em 1334 as tropas da duquesa do Tirol, Margareta Maultasch, já estavam há semanas sitiando o castelo de Hochosterwitz.

Mudanças na Era da Informação

- Aprimoramento:
 - Aperfeiçoou rotinas para melhorar o atendimento;
 - Terceirizou a distribuição e entrega;
 - Aprimorou, aprimorou e de nada adiantou;
- Inovação:
 - Instalou terminais nos hospitais;
 - Transferiu responsabilidade do pedido para o cliente;
 - Garantiu entrega em 24 horas;
 - Fez o custo do estoque do cliente cair;
 - Criou conversor de códigos para aceitar qualquer pedido;
- Desfecho:
 - Duplicou seu faturamento em 18 meses.

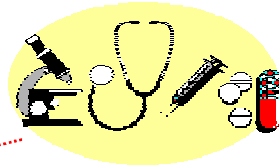
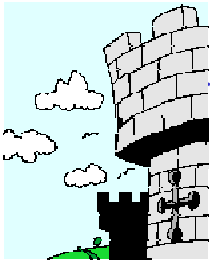


No final dos anos 70, a concorrência continuava tomando clientes de um grande fornecedor de material hospitalar;

Tipos de Mudança

5

- Pisar no acelerador
- Racionar víveres
- Aprimorar rotinas
- Manter estrutura



- Trocar de marcha
- Reformular situação
- Inovar processos
- Alterar estrutura
- Mudar cultura
- **Negociar**

Negociação em projetos

6

- Discussões ocorrem em diversos estágios de um projeto
 - Tratam até de questões sobre mudança de cultura e estrutura;
- As discussões tem como objetivo um acordo
 - Consegue-se de forma direta ou através de terceiros;
- Ao longo dos estágios alguns fatores geram mudanças
 - Regulamentos e padrões,
 - Internacionalização e influências culturais,
 - Sustentabilidade social, econômica e financeira;
- As mudanças levantam questões inadiáveis
 - Objetivos e alterações de escopo, custo e cronograma,
 - Termos e condições contratuais, designações e recursos,
 - Aquisições, alocações, contratações, deslocamentos, instalações;
- A negociação em projetos requer uma metodologia

Processo de negociação

7



Comunicação eficaz para desenvolver confiança no relacionamento;

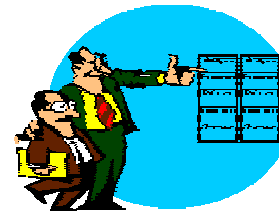
Relacionamento aberto para que haja liberdade na exposição de interesses;



Interesses expostos para esclarecer afinidades e criar opções;

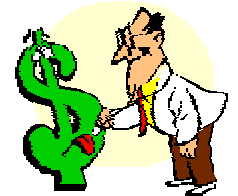
Processo de negociação

8



Opções de interesse comum que precisam ser legitimadas;

Legitimidade que comprove veracidade e estimule fechamento de negócio;



Alternativa escolhida dentre as melhores caso não se feche negócio.

Metodologia universal de negociação

9

1. Manter **comunicação** eficaz;
2. Cuidar do bom **relacionamento**;
3. Descobrir os **interesses** da contraparte;
4. Elaborar **opções** coerentes;
5. Comprovar a **legitimidade** das opções;
6. Definir **alternativas** caso não haja acordo;
7. Assumir o **compromisso** com ações definidas.



CRIOLAC

Jogo do Bom Negociador

10

Compromisso Final

Meu comportamento durante a negociação sempre leva em conta o fato de que no futuro eu poderei voltar a negociar com a mesma pessoa.



34

Relacionamento

Sob pressão psicológica eu sempre altero significativamente meu comportamento como negociador.



11

Opções

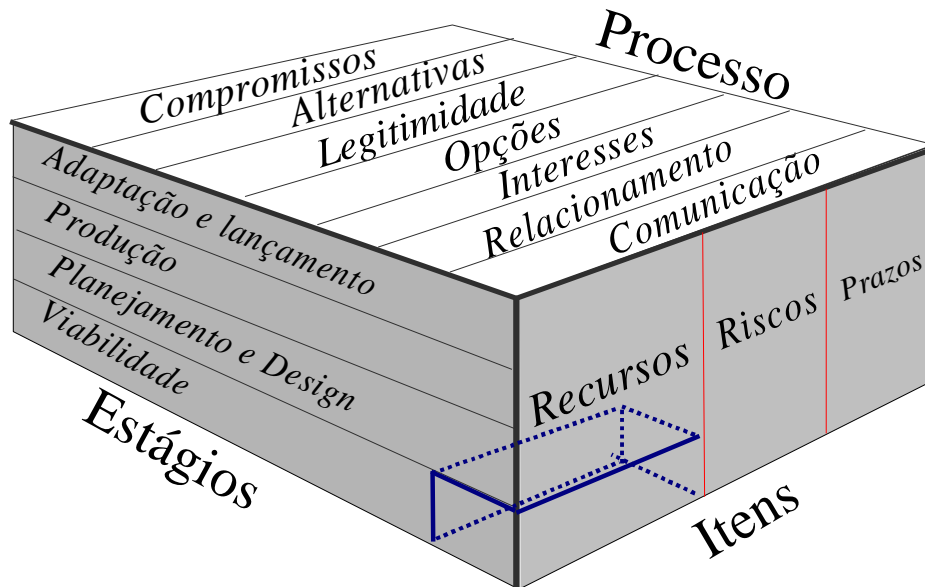
Antes de iniciar a negociação, eu sempre estabeleço meu preço mínimo.



45

Dimensões da negociação em projetos

11



Comunicação

12



Transformar o franco antagonismo em um sentimento altruísta, ou uma simples decisão em um pesadelo burocrático, depende do modelo de comunicação que usarmos.

Diálogos típicos

13

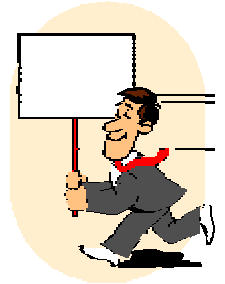
- Diálogo socrático
 - o - orientador; a - aluno
 - oooooo-aa-oooooooo-aaa-oooooooo-aaa-oo
- Diálogo rogeriano
 - p - psicanalista; c - cliente
 - p-cccccc-p-cccccc-p-cccccc-p-ccc-p
- Diálogos com intenções ocultas
 - s - suspeito; d - detetive
 - sss-dddd-sss-dddddd-s-dddddd-ssss-dddd
- Comunicação criativa - TSOM
 - c - comunicador; o - ouvinte
 - cccc-ooo-cccccccc-oo-cccccc-oo-cccc



"TSOM" - Trinta Segundos Ou Menos

14

- Por que Trinta Segundos?
 - Coação do tempo e média de atenção 30"
- O que se consegue?
 - Despertar o interesse do interlocutor
 - Aumentar a eficácia da comunicação
 - Mais concentração, rumo, concisão e lógica
- Princípios Básicos:
 - Ter um objetivo bem definido
 - Convidar, conquistar, envolver, desenvolver, vender, apresentar
 - Conhecer o interlocutor e seus motivos
 - Quem é ele o que temos em comum e em que somos complementares
 - Definir a abordagem adequada ao interlocutor
 - Filosófica, social, econômica, financeira, emocional,
 - Criar ganchos coerentes com a abordagem e o interlocutor
 - Afirmação, pergunta, humor, visual, incidental



"TSOM" – Princípios Básicos

15

- Desenvolver o tema
 - Descritivo, narrativo, lógico, retórico, dialético,
 - indutor, dedutor, socrático, rogeriano
- Arrematar o que foi dito
 - Solicitação de ação ou reflexão
- Pintar um quadro na mente do interlocutor
 - Personalizada, emotiva, vivenciada, histórica, metafórica
- Manter uma imagem pessoal impecável
 - Sinceridade, coerência, gesticulação, postura, entonação, entusiasmo, variedade
- Manter os mesmos princípios para um ou mil
 - Esquematização, prazer, espontaneidade, naturalidade, credibilidade



Editando um filme

16



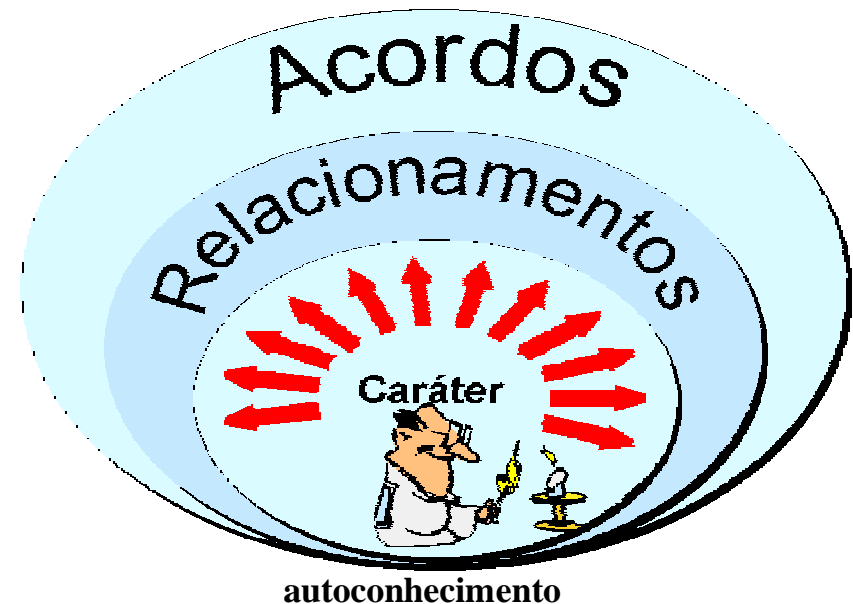
Referência: "The Power of Learning". <http://www.amazon.com/gp/product/1556238932/002-3637800-8878461?view=glance&n=28315>

O Drama		O processo de comunicação	
Abertura	Tema: principal conflito do filme: bem vs. mal...	Interesse	Curiosidade, preparação mental e receptividade.
Exposição da crise	Quem é quem. Qual é o problema. Pontos fortes de cada um.	Fatos	Fatos e dados são transformados em informações.
Escalada do conflito	A trama: "o que irá acontecer?"	Processamento	As informações são transformadas em experiência e descoberta
Resolução do conflito	O clímax: "Isto foi o que aconteceu".	Conclusão	Conhecimento é obtido da experiência e descoberta
Finalização	Finalização. O que se aprende com a experiência.	Aplicação	Conhecimento é transformado em técnicas, atitudes e sabedoria.

- Disposição para ouvir e compreender
 - O que se espera que a contraparte diga, questione, reclame?
 - O que posso fazer para ouvir com empatia?
 - Que protocolo devo usar em caso de prolixidades?
- Clareza na transmissão
 - Que tipo de abordagem devo usar?
 - Quais são as possíveis incompreensões e como contorná-las?
 - Que recurso não verbal usar para melhorar a clareza?
- Inferências e suposições sobre a contraparte
 - O que fazer para conhecer o perfil da contraparte?
 - Alguém na contraparte pensa muito diferente?
 - Que diferenças podem afetar?
- Estilo do diálogo
 - Em que circunstâncias devo conduzir o diálogo?
 - Em que casos devo deixar que a contraparte conduza o diálogo?

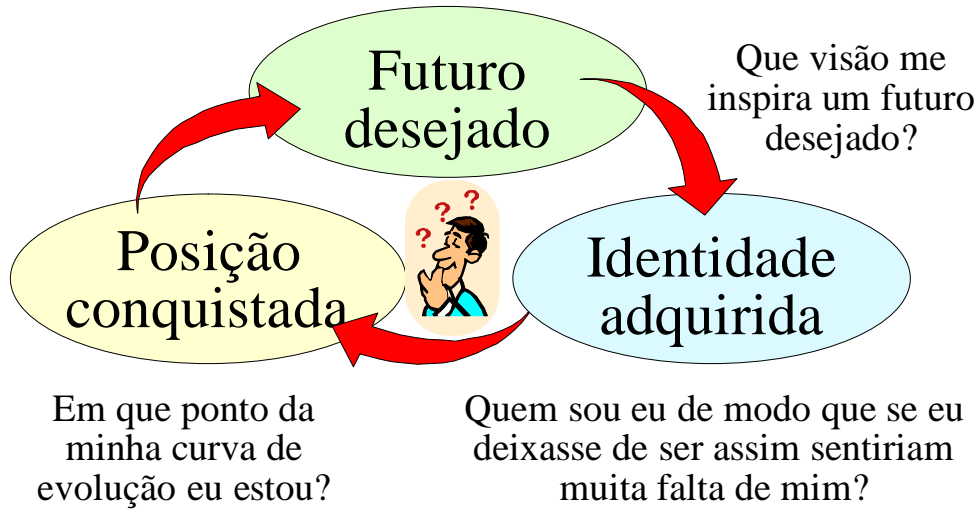


Acordos ocorrem através de relacionamentos cuja intensidade e profundidade dependem do caráter de quem se relaciona



Autoconhecimento

21



Virtudes - cardeais, sociais e operacionais

22

Virtudes cardeais



- Prudência - qualidade de quem escolhe alternativas com sensatez.
- Disciplina - poder sobre o comportamento, as ações, e as emoções
- Justiça - reconhecimento imparcial do direito e dever de cada um
- Coragem - disposição para enfrentar, perigo, opressão, privação

Virtudes sociais



- Gentileza - atitude marcada por conduta social polida, cortês, amável.
- Lealdade - constância a algo ou alguém por promessa ou dever.
- Humildade - ponderação entre nossas próprias forças e fraquezas.
- Integridade - dignidade relativa às ações, promessas e afirmações.

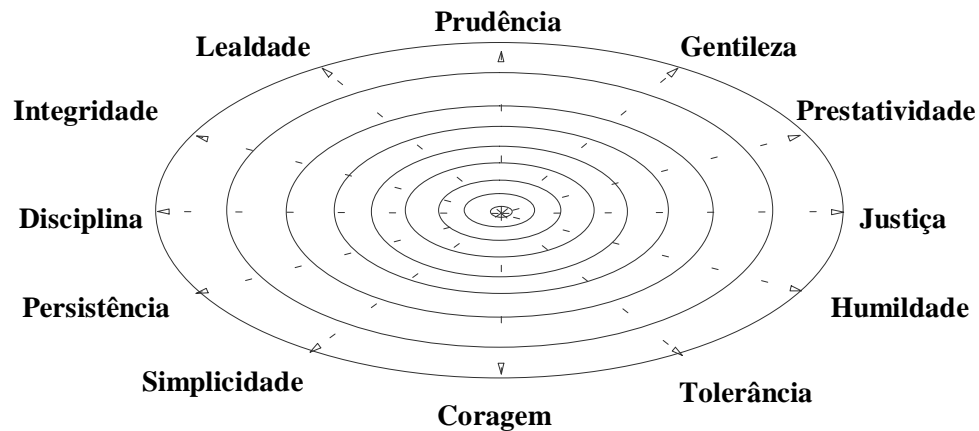


Virtudes operacionais

- Prestatividade - disposição para servir a todos e a todo tempo.
- Tolerância - capacidade para suportar "formas de energias" negativas
- Persistência - insistência estratégica na busca por soluções
- Simplicidade - qualidade de quem se expressa de forma descomplicada

Mapa das Virtudes

23



Virtudes nos negócios

24

Orientação para o sucesso dos clientes
Busca por soluções inovadoras
Sustentação de parcerias duradouras
Respeito ao ambiente
Aplicação da força tecnológica
Estímulo à iniciativa própria
Diálogo aberto

Prudência	1
Gentileza	2
Prestatividade	3
Justiça	4

Humildade	5
Tolerância	6
Coragem	7
Simplicidade	8

Persistência	9
Disciplina	10
Integridade	11
Lealdade	12

Verificando o Relacionamento

25

- Desavenças pendentes
 - Qual o maior bloqueio potencial ao relacionamento amistoso?
 - Que tipo de defensividade ou antagonismo pode ocorrer?
 - Se existe alguma mágoa, que atitude pode amenizá-la?
- Distinção entre conflitos e problemas
 - Quais são os focos de conflito: custos, prazos, riscos?
 - Sobre o que pode haver problemas de confiabilidade?
 - O que fazer se a contraparte assumir atitude ofensiva?
- Ajuste dos desentendimentos
 - Como convencer a mutualidade do relacionamento ruim?
 - O que fazer para corrigir desentendimentos graves?
 - Como tratar a desconfiança, coação, desrespeito, ofensa?
- Contemporização disparada incondicionalmente
 - Como separar o relacionamento do objeto da negociação?
 - Como deixar claro a sua disposição para contemporizar?
 - Como conhecer os valores da contraparte?



Interesses

26



O negociadores são pessoas que acima de tudo devem procurar analisar seus interesses relativos ao objeto da negociação, enfrentando o desafio e não a pessoa que o representa.

Concentre-se nos interesses, não nas posições

27

- Desperte o interesse do outro sem prejudicar seu próprio interesse
- Concilie interesses
 - Os interesses definem o problema
 - Por trás das posições opostas há interesses comuns e compatíveis, assim como conflitantes.
- Identifique os interesses
 - Pergunte "por que". Pergunte "por que não"
 - Aperceba-se de que cada lado tem interesses múltiplos
- Faça uma lista



Verificando os Interesses

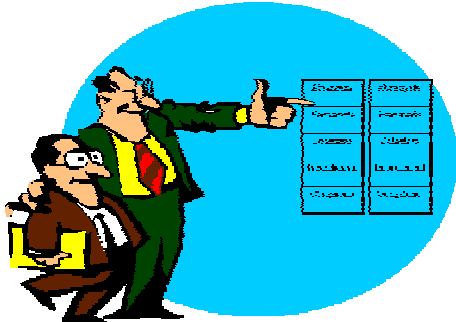
28

- Cuidados para não confundir posição com interesse
 - Qual o interesse subjacente à posição tomada?
 - Qual a necessidade por trás do que se deseja, quer ou exige?
 - Qual o grau de certeza quanto à finalidade?
 - Existe possibilidade de algum sucedâneo?
- Potencial de conflitos
 - Que exigências podem causar conflitos?
 - Por que se quer isso ou aquilo?
 - Qual a origem das exigências?
 - Qual o valor intrínseco do que se quer?
- Suposições sobre a contraparte
 - O que se supõe que a contraparte gostaria de obter?
 - Quais os interesses comuns?
- Possíveis parceiros em ambas as partes
 - Quem são os nossos parceiros e os da contraparte?
 - Quais desses parceiros têm os mesmos interesses?
 - Qual a prioridade geral de interesses?



Opções

29



Examine os interesses lado a lado e descubra aqueles que são mutuamente vantajosos ou os que têm maior correlação mútua

Invente opções de ganhos mútuos

30

Analise a preocupação de cada um com...

- Identifique os interesses comuns
- Indague sobre preferências
- Harmonize os interesses diferentes
- Facilite a decisão do outro
 - No lugar de quem?
 - Qual a decisão?

Forma	Conteúdo
Economia	Política
Teoria	Prática
Operações	Estratégias
Curto prazo	Longo prazo
Resultado ad hoc	Rotinas
Recursos	Custos
Progresso	Tradição
Precedentes	Este caso
Reputação	Resultados
Ganhos políticos	Bem estar de todos

Verificando Opções

31

- Tipo de jogo previsto na negociação
 - O que caracteriza a situação em termos de perdas e ganhos?
 - O que pode ser feito para que ambos saiam ganhando?
 - O que fazer no caso de impasse?
- Inferências ou brainstorming conjunto
 - Como promover um brainstorming conjunto?
 - Quais as opções possíveis para os meus interesses?
 - Quais as opções possíveis para os interesses da contraparte?
 - Quais os interesses compatíveis?
- Foco e valorização das diferenças
 - Qual a amplitude do foco dos interesses de cada parte?
 - O quanto cada parte valoriza riscos, prazos, custos e referências?
 - Como usar a influência de terceiros?
- Viabilidade operacional
 - Que recursos podem ser combinados para atender interesses?
 - Que ganhos mútuos podem ser especificados?



Legitimidade

32

Use padrões justos, precedentes, ou procedimentos reconhecidos para validar as alternativas com critérios objetivos.

Verificando a Legitimidade

33

- A meta principal da negociação
 - O que realmente está em jogo na negociação?
 - Custo, prazo, risco, equipamento, pessoal, local, conhecimento...?
 - O que abordar ao apresentar o resultado da negociação?
 - Para o pessoal do projeto, para a alta administração, etc.
- Critérios aceitáveis para validação das opções
 - Que critérios objetivos podem ser usados?
 - Serve referência de sucesso anterior?
 - Que padrões serão aceitáveis?
 - qualidade, prioridade, habilidades, área, distância, experiência,
- Argumentos contra refutação dos critérios
 - O que seria equidade e justiça nesse acordo?
 - O que dizer quando a contraparte contestar a legitimidade comprovada?
 - O que a contraparte pensará sobre o acordo quando ele for firmado?
- Apoio necessário
 - Que tipo de árbitro pode ajudar na comprovação da validade?
 - Um especialista no tipo de atividade, produto ou serviço?



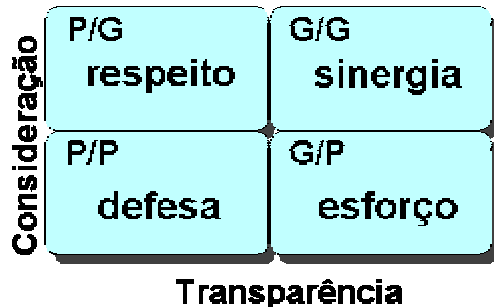
Alternativas

34

O sucesso de uma negociação depende do poder psicológico para não abrir concessões. Este poder, por sua vez, será função da existência de alternativas para o caso de nenhum acordo venha ocorrer

Negociação com vantagem recíproca

35



A negociação requer coragem para explicitação de pontos de vista com transparência e consideração na busca por solução que atenda a todas as expectativas.

Desenvolvendo Alternativas

36

- Possibilidades de um acordo melhor
 - Quais são os custos do acordo comparados com os benefícios?
 - Com quem mais poderíamos fechar acordo e de que tipo?
- Preparação mesmo quando somos a contraparte
 - Para ouvir uma proposta o que temos que preparar?
 - Que respostas temos adotado anteriormente?
 - Como evitar um acordo que não seja suficientemente bom?
- Definição do que pode ser feito caso não haja acordo
 - Qual a melhor alternativa caso não haja acordo (batna*)?
 - O que há de negativo em fechar acordo com outro parceiro?
 - Existe possibilidade de melhorar a batna?
 - Para fazer isso que informações são necessárias?
- Suposições sobre a contraparte
 - Qual a batna da contraparte?
 - Como eles satisfariam seus interesses sem um acordo?
 - Até que ponto podemos chegar com essa inferência?



* Batna – Best Alternative to Negotiation Agreement

Compromisso

37



Os bons negociadores começam pensando sobre como gostariam de terminar e a partir daí mapeiam um caminho para chegar lá. Desta forma sentem-se sempre preparados para realizar de fato o que for acertado.

Assumindo Compromisso

38

- Entendimento do compromisso
 - Como certificar-se de que os detalhes foram compreendidos ?
 - Como saber se a contraparte conhece suas responsabilidades?
- Planejamento das ações decorrentes do acordo
 - Que ações são necessárias para realizar o acordo?
 - O que faria o acordo final ser mais duradouro?
 - Quais os possíveis obstáculos e como lidar com eles?
 - O que sobre o “depois” deve ser incluído no acordo?
 - O que precisará ser feito para dar continuidade?
- Responsabilidades
 - Quem tomará decisões e quem assinará o acordo?
 - Quem serão os implementadores e quem negociará os recursos?
- Resultados
 - Qual o resultado tangível que se espera em cada fase?
 - contrato assinado, compromisso com próximas etapas,
 - plano de ação a seguir, serviço realizado, sistema implementado



Causas das deficiências nas negociações

39

1. Expectativas não esclarecidas	10
2. Comunicações deficientes	5
3. Relacionamentos superficiais	2
4. Método de validação inadequado	2
5. Carência de algumas virtudes	1
6. Poucas alternativas elaboradas	10
7. Problemas de Barganha Posicional	15
8. Falta de preparação	25
9. Estilo inadequado de negociação	10
10. Falha no ato de assumir o compromisso	3
11. Avaliação inadequada da contraparte	2
12. Fraqueza na legitimação de argumentos	10
13. Falta de opção caso não haja acordo	5



Negociação em situações especiais

40

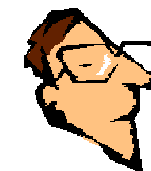


• Eles são mais poderosos



• Eles não querem jogar

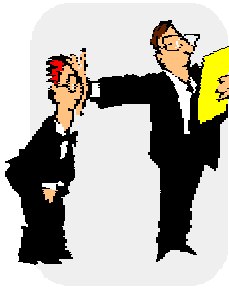
• Eles usam truques sujos



Eles são mais poderosos

41

- Desenvolva sua *batna** para:
 - Proteger-se de um acordo ruim
 - Aumentar o poder relativo de negociação
 - Ter atratividade caso não chegue a um acordo
- Tenha sempre em mente:
 - O que você fará se não chegar a um acordo
 - Uma lista de providências em caso de não acordo
 - Aperfeiçoe idéias e converta-as em opções práticas
 - A melhor opção mesmo que provisória
- Mentalize o poder de sua *batna*
- Considere a *batna* do outro
- * *Batna* – *Best Alternative to Negotiation Agreement*



Eles não querem jogar

42

- Comece a jogar um "jogo novo"
 - Separe as pessoas do problema;
 - Concentre-se nos interesses, não nas posições;
 - Invente opções de ganhos mútuos;
 - Insista em critérios objetivos
- Considere a negociação como um *jiu-jitsu*
 - Não ataque a posição do outro; olhe por trás dela.
 - Não defenda suas idéias; peça críticas e conselhos.
 - Reformule os ataques a você como ataques ao problema.
 - Faça perguntas e espere.
- Procure um mediador



Eles usam truques sujos

43

- Descubra a tática traiçoeira
- Fraude deliberada
 - Dados falsos. Autoridade ambígua
 - Intenções duvidosas. Não revelação integral
- Guerra psicológica
 - Situações tencionantes. Ataques pessoais
 - Ameaças. Seqüência mocinho/bandido.
- Pressão posicional
 - Recusa a negociar. Exigências extremadas
 - Escalada de exigências. Tática do impedimento
 - O sócio implacável. O atraso calculado
 - É pegar ou largar
- Negocie as regras do jogo



Situação 1

44

- Descrição
 - Perda de negócio devido a insatisfação dos clientes com os serviços de manutenção;
 - Satisfação com a qualidade do produto estimula metas maiores para a produção;
 - Redução de custos fazendo parte de uma estratégia corporativa;
 - Redução drástica de pessoal em diversas áreas principalmente em RH e Produção.
- Manutenção
 - Precisa de bons profissionais que saibam se relacionar com os clientes;
 - Recebe uma negativa e percebe que precisa treinar seu pessoal
- Marketing
 - Está com pouca gente e não pode liberar ninguém;
 - Precisa treinar vendedores treinados em vendas;
 - Vendedores precisam conhecer melhor os diversos tipos de serviço da empresa.
- Produção
 - Tem que melhorar ainda mais a qualidade do produto para realizar meta;
 - Com o corte de pessoal precisa treinar seu pessoal em tudo e não pode liberar;
- Diretoria Geral
 - Manutenção tem que resolver o problema da insatisfação do cliente;
 - Estratégia de redução de custos é imperiosa, não se contrata mais viva alma.

Verificando a Comunicação

45

- Disposição para ouvir e compreender
 - O que o pessoal de produção e marketing poderá dizer ao negar apoio?
 - Quais são os maiores desafios que Mktg. e Prod. estão enfrentando?
 - Até que pontos eles estão atentos à satisfação geral do cliente?
- Clareza na transmissão
 - Será que uma abordagem com base no plano estratégico funciona?
 - Quem de mktg. e prod. conhece as rotinas do serviço de manutenção?
 - Que esquema explicaria a interdependência entre manutenção, mktg e prod.?
- Inferências e suposições sobre a contraparte
 - Quem são os assessores e principais gerentes das outras áreas envolvidas?
 - Quem são os “opinion makers” e como eles influenciam a diretoria?
 - Quem nos outros setores tem mais consciência da interdependência das áreas?
 - Quais são as principais diferenças na forma de pensar os sistema empresa?
- Estilo do diálogo
 - Que estilo de diálogo devemos adotar com mktg., prod. e diretoria geral?
 - O que devemos deixar as outra parte comentar exhaustivamente?

Verificando o Relacionamento

46

- Desavenças pendentes
 - O que aconteceu nas últimas reuniões entre os setores ?
 - Que tipo de defensividade pode advir de pendências anteriores?
 - Alguém de manutenção se desentendeu com algum elemento de outra área?
- Distinção entre conflitos e problemas
 - Quais foram os principais focos de conflito com as outras diretorias?
 - Sobre o que as outras áreas não confiam totalmente em manutenção?
 - O que fazer se algum “opinion maker” vier com atitude ofensiva?
- Ajuste dos desentendimentos
 - Que casos contar para demonstrar a mutualidade do relacionamento ruim?
 - Que atitudes podemos adotar para amenizar desentendimentos pendentes?
 - O que fazer se houver desconfiança, coação, desrespeito, ofensa?
- Contemporização incondicional
 - Quais são os fatores críticos de sucesso das outras áreas?
 - O que pode ser dito para demonstrar que o desafio é de todos?
 - Que argumentos podemos usar na contemporização?

Verificando os Interesses

47

- Cuidados para não confundir posição com interesse
 - Quais os verdadeiros interesses de produção e marketing?
 - Qual a relação desses interesses com a empresa como um todo?
 - Qual a necessidade por trás de cada interesse estabelecido?
 - Existe possibilidade do interesse ser atendido de outra forma?
- Potencial de conflitos
 - Que exigências das outras diretorias podem causar conflitos?
 - Em que especificamente, marketing quer seus vendedores mais treinados?
 - O que significa “treinar em tudo” para produção?
 - Qual o significado final do que todos querem?
 - Será que todos têm idéia da dinâmica das mudanças?
 - Estão pensando nos impactos “acolá no futuro” de uma decisão “aqui e agora”?
- Suposições sobre a contraparte
 - O que podemos supor que mktg. e prod. imagina que é treinamento?
 - Quais os interesses comuns?
- Possíveis parceiros em ambas as partes
 - Quem são os melhores parceiros de manutenção, mktg. e prod.?
 - Quais desses parceiros têm os mesmos interesses?
 - Qual a prioridade geral de interesses?

Verificando Opções

48

- Tipo de jogo previsto na negociação
 - O que a empresa perde se manutenção continuar atendendo mal?
 - O que pode ser feito para que todos saiam ganhando?
 - O que fazer em caso de impasse?
- Inferências ou brainstorming conjunto
 - Que argumentos usar para justificar um brainstorming conjunto?
 - Quais as opções possíveis para os interesses de manutenção? Usar CRM
 - Quais as opções possíveis para os interesses dos outros? Treinamento interno
 - Quais os interesses compatíveis? Rodízios, acompanhamento e atendimento parcial.
- Foco e valorização das diferenças
 - Qual a amplitude do foco dos interesses de cada parte? Foco precisa ser estratégico.
 - O quanto cada parte valoriza riscos, prazos, custos e referências? Resultado imediato.
 - Quem poderia influenciar a favor de manutenção? Alguém da empresa ou de cliente.
- Viabilidade operacional
 - Como começaria o esforço combinado? Quem seriam os clientes, os profissionais?
 - O que pode ser especificado em termos de ganhos mútuos?

Verificando a Legitimidade

49

- A meta principal da negociação
 - O que realmente deverá estar em jogo na argumentação?
 - Qualidade do produto, receita maior, ou satisfação do cliente...
 - O que abordar ao apresentar os argumentos?
 - Para o pessoal de marketing, produção, diretoria geral...
- Critérios aceitáveis para validação das opções
 - Que critérios objetivos podem ser usados?
 - Estatística de vendas, ou produção vs. manutenção
 - Comentário de cliente documentado anteriormente
 - Que padrões serão aceitáveis?
 - qualidade, prioridade, habilidades, área, distância, experiência,
- Argumentos contra refutação dos critérios
 - O que seria equidade e justiça nesse acordo?
 - O que dizer quando a contraparte contestar a legitimidade comprovada?
 - O que a contraparte pensará sobre o acordo quando ele for firmado?
- Apoio necessário
 - Que tipo de árbitro pode ajudar na comprovação da validade?
 - Um gerente de outra área, um consultor independente ou um profissional de cliente.

Desenvolvendo Alternativas

50

- Possibilidades de um acordo melhor
 - Quais são os recursos necessários, quanto custam comparados aos benefícios?
 - Que outro tipo de acordo poderia ser feito por manutenção?
 - Preparação mesmo quando somos a contraparte
 - Como prod. e mktg. receberá a proposta de ceder seu pessoal?
 - Como o cliente irá receber a oferta de treinamento?
- Definição do que pode ser feito caso não haja acordo
 - Qual a melhor alternativa caso não haja acordo (batna*)?
 - Usar tecnologia da informação tipo CRM para melhorar o atendimento?
 - Colocar *chips* nos equipamentos para discar automaticamente em caso de defeito?
 - Treinar o próprio cliente para primeiros socorros nos produtos?
 - Existe possibilidade de melhorar a batna?
 - Para fazer isso que informações são necessárias?
- Suposições sobre a contraparte
 - Qual a melhor alternativa das outras diretorias caso não haja acordo?
 - Esta alternativa está alinhada com as estratégias da empresa?
 - Garante a satisfação geral dos clientes?
 - Como eles satisfariam seus interesses sem um acordo?
 - Faz sentido pensar nos interesses das diretorias como entidades independentes?

Assumindo Compromisso

51

- Entendimento do compromisso
 - O que as outras diretorias compreenderam sobre o acordo estabelecido?
 - Que responsabilidades foram atribuídas a cada um?
- Planejamento das ações decorrentes do acordo
 - Que ações foram programadas para realizar o acordo? Em quantas fases?
 - O que faria o acordo final ser mais duradouro?
 - Quais os possíveis obstáculos e como lidar com eles?
- Responsabilidades
 - Quem tomará decisões e quem assinará o acordo?
 - Quem serão os implementadores e quem negociará os recursos?
- Resultados
 - Qual o resultado tangível que se espera em cada fase?
 - Acordo feito, pessoal treinado, compromisso com próximas etapas,
 - Visitas em conjunto a clientes, pesquisa de satisfação de clientes
 - Avaliação dos resultados do treinamento do pessoal de mktg e prod

Desfecho da Situação 1

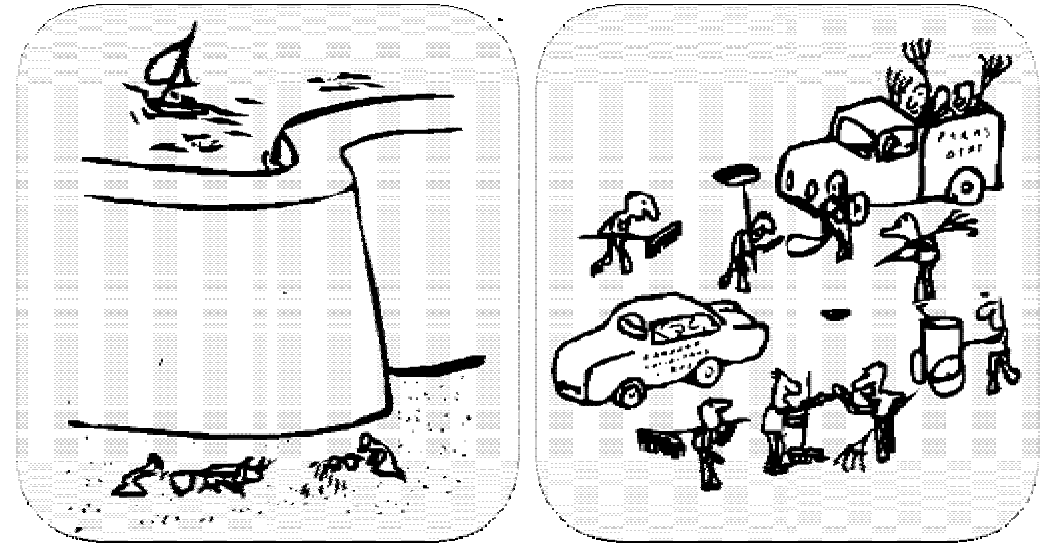
52

- A gerência de produção
 - reconhece uma oportunidade excelente de treinar seu pessoal apoiando o setor de manutenção.
- Marketing vai a reboque e
 - percebe que poderá começar um treinamento do seu pessoal nos diversos serviços da empresa apoiando manutenção.
- Como não vai haver contratações,
 - a diretoria geral acata as decisões tomadas pelos diversos gerentes que com certeza vão conseguir resultados muito bons com o apoio mútuo.

Aspecto Sistêmico das Negociações



Um aparente bom negócio “aqui e agora” pode ser desvantajoso se considerarmos o “acolá no futuro”



John Gall ©1977. Systemantics: how systems work and especially how they fail

Atitudes provocadoras de distorções

Reação inadequada às supostas ameaças;

Solução quebra-galho imediato;

Uso egoísta de recurso comum;

Acomodação de meta às possibilidades;

Heroísmo em tempo de crise;

Uso de fórmula de sucesso superada;

Protelação de investimentos relevantes;

Mais recursos para o bem-sucedido;

Dependência de apoio externo;

Liderando com Proatividade



...eu apenas trabalhei a terra, pesquisei as melhores sementes, busquei alternativas, e aos poucos fui encontrando uma grande harmonia interior.

Quanto à chuva, eu nada sei!

Proatividade individual

57

1. Não tente atuar diretamente sobre fenômenos incontroláveis;

2. Certifique-se de que já fez todo o possível para resolver a situação;

3. Descubra qual o aspecto da situação cuja continuidade se torna um problema;

4. Veja problema como oportunidade vestida em roupa de trabalho;

5. Planeje o que pode ser feito se o problema persistir;

6. Planeje o que fazer se o problema acabar de repente;

7. Atente para as mudanças decorrentes de melhorias indiretas;

8. Aprenda a reconhecer e aproveitar qualquer melhoria;

9. Reconheça que a oportunidade só acontece para a mente preparada;

10. Esteja sempre se preparando para qualquer **mudança**.

Bibliografia

58

1. ROGER FISHER & WILLIAM URY (1981). Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books. New York.

2. ROGER FISHER & DANNY ERTEL (1995) – Getting Ready to Negotiate. Conflict Management. Penguin Books. New York.

3. CHARLES HANDY (1994). A Era Do Paradoxo: Dando um Sentido para o Futuro. MAKRON Books. São Paulo.

4. WAITLEY, D.E. & TUCKER, R.B (1986). Winning the Innovation Game. A Berkley Book. New York.

5. STEPHEN R. COVEY (1989). Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes. Editora Best Seller. São Paulo.

6. ANDRÉ COMTE-SPONVILLE (1995). Pequeno Tratado das Grandes Virtudes. Editora Martins Fontes. Rio de Janeiro.

7. WILLIAM J. BENNETT (1993). O Livro das Virtudes - Uma Antologia. Editora Nova Fronteira. Rio de Janeiro.

8. MARILENA CHAUI (1994). Convite à Filosofia. Editora Ática S.A. São Paulo.

9. SENGE, Peter (1999) – A Dança das Mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Editora Campus. Rio de Janeiro.

10. SENGE, Peter (1994) – A quinta disciplina: caderno de campo. Editora QualityMark. Rio de Janeiro

11. WATZLAWICK, Paul & WEAKLAND, John & FISH, Richard (1977) – Mudança: princípio de formação e resolução de problema. Editora Cultrix. São Paulo.

12. CHRISTOPHER, Elizabeth M. (1996) – Técnicas de Negociação. CLIO Editora. São Paulo

13. EDELMAN, Joel & CRAIN, Mary B. (1993) – O TAO da Negociação. Editora Record. São Paulo.

14. SEBENIUS, James K. (1998) – A Arquitetura do Acordo. HSM Management. Maio-Junho 1998.

15. ERTEL, Daniel & SANCHEZ, Francisco (1998) – A fase da preparação. HSM Management. Maio-Junho 1998.

16. URY, William (1998) – Muito Além do Não. HSM Management. Maio-Junho 1998.

17. WOOD, Jack D. & COLOSI, Thomas R. (1998) – As outras negociações. HSM Management. Maio-Junho 1998.

18. JUNQUEIRA, Luiz A. Costacurta (1994) – Negociação: tecnologia e comportamento. COP Editora Ltda. São Paulo.

59



VSLins Consultoria

Rua Alceu de Amoroso Lima 65/707,
Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, CEP 22631-010,
Fone – 21-8167-0444
vsllins@uol.com.br

visite o BLOG <http://vsllins.blogspot.com>