



ebook

Negociação
avançada usando

FERRAMENTAS DE COACHING

**INSTITUTO DE
NEUROLINGÜÍSTICA
EMPRESARIAL**

**Quanto de vocês já pararam
para avaliar que nossa vida é uma
negociação?**

Negociamos a todo momento no trabalho ou na vida

Dentro de um contexto histórico, a comunicação foi o fator crucial da evolução da raça humana e seu desenvolvimento em interações produziram e prolongaram a nossa sobrevivência. A luta, a força e o entendimento das interações sociais proporcionou a possibilidade da reciprocidade, da troca e do surgimento da negociação.

Vale ressaltar que a origem do termo negociação remonta ao latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio, repouso), cujo significado estrito é o de atividade difícil, trabalhosa. Seu uso mais freqüente, porém, tanto no latim quanto no português, gira em torno de comércio, relações comerciais, transação, combinação, ajuste.

Quando negociamos, tratamos com pessoas diferentes, pensamentos diferentes e o ser humano em decorrência da sua herança evolutiva, ao se sentir desafiado na obtenção de seus

interesses, tende a reagir com o emprego das emoções (raiva, fuga), estabelecendo um dilema de necessariamente escolher na conquista do que se negocia ou a manutenção do relacionamento. O objetivo do bom negociador é “Atacar o processo e manter um bom relacionamento com a contraparte”. É o mesmo que dizer que: O objeto ou substância da negociação é diferente do relacionamento e o bom negociador nunca oferece uma concessão para melhorar o relacionamento. Negociação é, portanto, um processo dinâmico de busca de um acordo mutuamente satisfatório para se resolver diferenças, onde cada parte obtenha um grau ótimo de satisfação. Saber negociar neste mundo globalizado é fundamental, pois, a negociação está presente em todos os momentos nas organizações ou na nossa vida. Talvez, vários de vocês se lembrem agora daquela negociação que já fez ou fará com seu chefe, seu liderado, com algum colega de trabalho, ou até mesmo com alguém da sua família.

Roger Fisher, um respeitado advogado norte americano, fundador do Harvard Negotiation Project e do Program on Negotiation, também em Harvard, é autor de diversos livros e artigos sobre o tema 'Negociação'. Para Roger Fisher, o marco zero de uma negociação é definir o objetivo que deve ser perseguido com determinação, ética e decência. Para Fisher é importante que as partes alcancem benefícios mútuos, o que foi popularizado como ganha-ganha.

Fala-se muito da negociação ganha- ganha e quando falamos da importância de se buscar benefícios mútuos, nos deparamos com uma tendência de que nós não gostamos do que chamamos “perder para alguém” e aí perdemos para nós mesmos. Se for importante fazer outros negócios, atinja seus objetivos, mas não descuide do relacionamento. O jogo da negociação deve contribuir para construir e manter o bom relacionamento numa relação de ganhos mútuos.



**Mas, o que o Coaching tem a
ver com negociação?**

Segundo John Whitmore, que foi um pioneiro no campo de Coaching para negócios, “Coaching é ampliar a consciência da pessoa fazendo com que ela assuma mais responsabilidades”. Consciência + responsabilidade. O objetivo de uma negociação é ser criativo para criar opções de ganhos mútuos (ampliação de consciência), fazendo com que a outra pessoa pense que a idéia é dela (assumir responsabilidades).

Para que possamos conduzir um processo de coaching ou de negociação, vamos entender de forma geral como nosso cérebro funciona:

O lobo temporal recebe e processa informação auditiva. Lobo frontal é o córtex motor primário, associado ao movimento de mãos e da face. As funções associativas deste lobo estão relacionadas com o planejamento. Lobo parietal é o córtex somato-sensorial primário, recebe informação através do tálamo sobre o toque e a pressão e é responsável pelos sentimentos.

De modo geral, podemos estabelecer que:

- **Visual**– imagens
- **Auditivos**– sons
- **Cinestésico**– sensações, aromas, sabores

O ser humano se comunica através dos canais sensoriais. Isso quer dizer que o olfato, tato, visão, audição e paladar devem ser observados com maestria para o estabelecimento de uma comunicação eficaz na negociação.

Pessoas cinestésicas: São mais sensíveis, emocionais e sentimentais. Possuem lembranças ancoradas em sensações que viveram. Um abraço que recebeu, um vinho que degustou, um perfume que lembra alguém. Alguns cinestésicos ao se comunicar, sentem necessidades de tocar o receptor ou usar os gestos. Você deve criar confiança com eles. Quando compram algo, contemplam a suavidade e a beleza das formas do produto. Pessoas

com respiração profunda, tom profundo de voz, falam devagar. Utilizam outras palavras como: Afetado, sentir, frio, quente, estar farto de, impetuoso, pressão, trauma, perder a cabeça, emoção, dolorido...

Pessoas auditivas: São pessoas que compreendem mais a mensagem falada que a escrita. Normalmente possuem uma boa dicção. Sua atenção é facilmente fisgada por uma música ou um som diferente. Preferem o telefone ao e-mail. Voz clara, cabeça sobre os ombros ligeiramente caída, respiração homogênea. São pessoas sequenciais. Gostam de terminar um assunto para tratar do outro depois. Trabalham com uma idéia de cada vez, às vezes, podem parecer mais lentos. Alguns repetem em voz baixa o que acabaram de ouvir. Usa palavras processuais auditivas tais como: sussuro, grito, ritmo, harmonia, escutar, alto e claro, silêncio, boquiaberto, mencionar, comentar, informar, palavra por palavra.

Pessoas visuais: São pessoas que facilmente estruturam uma imagem para tomar decisões. Precisam visualizar uma situação em sua mente antes de decidir. Trocam de imagens rapidamente no cérebro. Por esta rapidez, muitas vezes parecem que não terminam os pensamentos, porque em sua cabeça apareceu uma nova imagem- são pessoas rápidas e impacientes. Algumas palavras utilizadas: Clarificar, escuro, iluminar, focalizar, examinar, nítido, ilustrar, a luz de, ponto de vista, olhar, visão, perspectiva, imagem.



Se as pessoas podem ser mais visuais, auditivas ou cinestésicas, devemos adaptar nossa comunicação ao estilo de cada uma e para conduzirmos um processo de negociação ou de coaching é importante fazer boas perguntas. Quem sabe fazer boas perguntas, preferencialmente abertas, conduz a comunicação. “O mundo é movido pelas perguntas e não pelas respostas”. Se não houvesse as perguntas, como poderiam existir as respostas e as evoluções no mundo e nas negociações? A psicologia humanista é uma das principais raízes do coaching na figura de Carl Rogers e na terapia centrada na pessoa, descrita por Rogers, o terapeuta desempenha o papel de um facilitador e é o cliente que conhece melhor a si mesmo e suas respostas. Como tirar então o melhor do cliente? Fazendo boas perguntas já dizia Carl Rogers. Façamos então perguntas poderosas no processo de negociação.

As perguntas são fundamentais para entendermos a diferença de posições para interesses em uma negociação. A negociação por defesa de posições é ruim porque não explora o que cada lado da

negociação realmente quer. Imaginem um pai que diz o seguinte para o filho: Filho, não quero que você saia de casa hoje. Esta é a posição do pai, que foi declarada e fazendo uma analogia com um iceberg, está é a parte visível. E o que está submerso? Como entender o que está submerso? Fazendo perguntas preferencialmente abertas. No caso em questão, pode ser que o interesse do pai seja prezar pela segurança do seu filho.

Mas, por que as pessoas não declaram os interesses? Listamos alguns motivos tais como:

- Não querem cooperar com o outros
- Não confiam no outro
- Acreditam que ficarão fragilizadas se mostrarem suas verdadeiras intenções
- Tem constrangimento em falar seus reais motivos

Podemos dizer que se não existe confiança, as pessoas ficam presas em posições. Para que possamos conduzir com eficácia uma negociação, não basta então somente fazer boas perguntas. Temos que também criar laços de compreensão e uma das ferramentas muito utilizadas no coaching é o Rapport que é uma técnica usada para criar uma relação de sintonia e empatia com a outra pessoa. O rapport se obtém com o ouvir atentamente, e é uma característica de relacionamentos em sintonia. Rapport não é aceitar todas as opiniões da outra pessoa, e sim ouvi-la e respeitar a maneira como o outro percebe o mundo. Rapport é como se fosse o óleo do motor. Se não tiver óleo, o motor funde. Por exemplo, várias vezes nos deparamos em situações em que o outro vai contra sua argumentação. Manter o rapport é lançar mão de uma frase tal como: Fulano, entendo seu ponto de vista e me permita também apresentar algumas considerações. Vale destacar o cuidado para não utilizarmos conjunções adverbiais adversativas tais como: Mas, porém, contudo, entretanto, etc... Estas conjunções utilizadas de forma inadequada

colocam em risco o rapport. Por exemplo: Fulano, entendo seu ponto de vista, mas... Qual a percepção da contraparte ao ouvir o “ mas? “ A percepção de que você não entende o ponto de vista dela.

Nesta relação do Coaching com a negociação, comentamos sobre a importância das perguntas, do rapport e vale também destacar outras competências essenciais de um coach e de um excelente negociador:

- Escuta ativa (Ouvir para entender e não somente ouvir para responder, evitando julgamentos e suposições).
- Confortável com diversos perfis de pessoas
- Criatividade
- Foco do cliente ou da contraparte
- Integridade
- Poder intelectual
- Sabedoria interpessoal
- Autoconhecimento
- Controle emocional

Neste momento que escrevo, fico me perguntando o quanto é rico o processo de negociação e como neste mundo tão conectado, ferramentas de coaching podem ser aplicadas para facilitar uma negociação. Vou destacar mais ferramentas usadas no coaching que podem ser aplicadas em uma negociação:

- **Validação:** É validar o sentimento/percepção do outro

Ex: Eu entendo como você se sente...

Ex: Imagino o que você passa...

- **Trazer de volta ao foco:** Impede que a pessoa perca o foco durante uma negociação.

Ex: Talvez eu não tenha entendido bem fulano. Qual a conexão entre o que você está me dizendo e o nosso objeto da negociação?

Aqui vale um alerta. Muito cuidado ao utilizar a ferramenta de trazer de volta ao foco. Ela deve ser utilizada com muito tato para não se perder o rapport.

- **Prós e contras da atitude:** Permite que a pessoa faça um juízo de valor acerca de prós e contras da sua atitude.

Ex: Quais são os prós e contras deste seu comportamento?

Pode ser uma ferramenta interessante para conduzir o cliente para o fechamento de uma negociação.

- **Reframing:** Remoldurar os problemas em desafios ou oportunidades de desenvolver mais alguma competência.

Ex: Tenho problemas com o João nas negociações

Reframing: Como você pode transformar esta situação em uma oportunidade de melhoria no relacionamento com o João?

Apesar de lançarmos mão de diversas ferramentas de coaching em um processo de negociação, podem aparecer obstáculos que são barreiras, dificuldades, impedimentos para o fechamento de uma negociação. Sabemos bem que obstáculos sempre aparecem em nossos caminhos. E aqui não dizemos apenas caminhos no sentido de ruas ou estradas, mas todos os setores de nossas vidas. Muitas vezes nos deparamos com obstruções e encará-las pode não ser tão fácil assim. A dificuldade, por vezes, não está no tamanho ou na profundidade do “problema”, mas nas atitudes que temos que tomar, sem saber que somos plenamente capazes.

Obstáculos podem surgir a todo momento em nossa jornada. E então? Paramos na primeira barreira e voltamos sem resultado? Sabendo desses riscos recorrentes, para que se consiga atingir o sucesso temos que prever tais entraves no intuito de conseguirmos transpô-los. Quando na negociação fazemos um planejamento com o objetivo de alcançar o resultado pretendido, precisamos pensar em todas as possibilidades de

obstáculos. Dessa forma poderemos pensar em um Plano B, isso mesmo, alternativas para que consigamos lidar com aquele ponto, contornar a situação, e seguir rumo ao atingimento dos objetivos com sucesso.

Criar esse plano de contingência antecipadamente é sempre interessante para que possamos não perder tempo durante o processo, o que pode gerar um desgaste desmotivador. E cercar-se de possibilidades demanda considerar todos os tipos de obstáculos: internos e externos.

Quando falamos em obstáculos externos, tratamos de coisas mais lógicas e objetivas como: recursos diversos, ambiente, tempo, local. Mas as maiores dificuldades se encontram quando esbarramos em obstáculos internos, que acontecem dentro da mente, como por exemplo: nervosismo, medo, falta de confiança, estima ou concentração, desconfianças, frustrações.

É válido definir, inicialmente, o que são crenças e o que são valores, temas muito debatidos

em um processo de coaching. Tratamos por crenças as opiniões arraigadas interiormente no indivíduo, que se tornam regras, padrões de conduta. Elas justificam atitudes e são recheadas de justificativas. Já os valores têm a ver com a essência, o norte, a orientação e as prioridades de vida. Normalmente as crenças de um indivíduo são pautadas pela proposição dos seus valores. Sabendo que valores são os motivos e as crenças os caminhos, é importante sempre ter noção da importância de aliar os objetivos de uma negociação às crenças e valores individuais para que o sucesso seja favorecido. É praticamente impossível, no mínimo extremamente dificultoso, alcançar resultados quando estes vêm em oposição aos nossos valores e crenças. Quando existe essa condição é muito fácil que haja desânimo, desconforto, falta de persistência e desmotivação.

É importante entender, perceber e lembrar que nós motivamos e permitimos que as crenças justifiquem atos de nossas vidas. Tudo o que pensamos que conseguimos ou não, se

podemos ou não, o que é errado ou correto, tudo o que julgamos faz parte do que permitimos e acreditamos sentir e ser válido.

A ideia aqui não é questionar, pais, escolas, religiões nem filosofias. Tampouco é combater de frente o que se pensou por uma vida inteira. Aliás, é muito importante o respeito aos pensamentos e modos de vida.

O negociador deve ter a habilidade de perceber seus padrões de crenças limitantes, assim como possíveis crenças limitantes da contraparte com o intuito de ressignificar possíveis objeções pautadas em crenças limitantes. O negociador deve manter o rapport e também usar técnicas e ferramentas como as “perguntas poderosas” ou outras mais adequadas para que essas transferências, ressignificações e pensamentos sejam substituídos de forma sólida.

Podemos então concluir que muitos dos livros atuais sobre o futuro do mundo dos negócios sugerem que as empresas precisam passar

pela reengenharia. No entanto, o segredo do sucesso dessa reengenharia não está em renovar inteiramente a estrutura da organização, mas sim em reprogramar de dentro para fora sua forma de pensar e suas atitudes.

Depende de você a partir de agora usar mais ferramentas de Coaching nas negociações para mudar o que as pessoas sentem através da comunicação. Integre ferramentas de coaching ao processo de negociação e tenha mais sucesso !





INSTITUTO DE NEUROLINGUÍSTICA EMPRESARIAL

inemp.com.br



inemp.pnl



inemp.pnl



inemp.pnl