

**ISAE – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – CURITIBA
MBA- GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURMA 3/2013**

JANE DE CÁSSIA MARQUES LIMA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

CURITIBA

2015

JANE DE CÁSSIA MARQUES LIMA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

Trabalho apresentado ao Curso de MBA
de Gestão Estratégica de Empresas
3/13, do ISAE – Fundação Getúlio
Vargas.

Orientador: Prof. Tomas
Drunkenmolle.

CURITIBA

2015

Resumo

Este trabalho tem por objetivo pesquisar e analisar fatores da comunicação envolvidos em uma negociação e como eles podem influenciar na mesma. Primeiramente são introduzidos alguns conceitos básicos, métodos e padrões, como os modelos e os processos de negociação e a comunicação envolvida na mesma. Em seguida, serão apresentadas as pesquisas realizadas sobre os tipos e fatores da comunicação que podem influir no resultado de uma negociação, assim como a origem e resolução dos conflitos que a envolvem. E por fim, a conclusão do trabalho.

Palavras chaves:

Negociação, influencia da comunicação na negociação, modelo de negociação, técnicas de negociação, ética, argumentação, semântica.

Abstract

This work aims to research and analyze the communication factors involved in a negotiation and how they can influence it. First they are introduced some basic concepts, methods and standards, such as models and processes of negotiation and communication involved in it. Then the research on the types and factors of communication will be presented that can influence the outcome of negotiations , as well as the origin and resolution of conflicts that surround it . Finally, completion of the work .

Key words:

Negotiation, influence of communication in negotiation, negotiation model, negotiation techniques, ethics, reasoning, semantic.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E SUAS FASES.....	8
2.1 Etapas da Negociação.....	9
2.1.1 Primeira etapa: planejamento e preparação.....	9
2.1.2 Segunda etapa: proposta	10
2.1.3 Terceira etapa: prepare-se para as objeções	10
2.1.4 Quarta etapa: fortalecendo o relacionamento.....	11
2.1.5 Quinta etapa: fechando a negociação	11
2.1.6 Sexta etapa: avaliação e monitoramento.....	12
3. COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO.....	13
4. COMUNICAÇÃO.....	15
4.1 Comunicação Verbal.....	17
4.2 A Comunicação Oral.....	17
4.3 A Comunicação Escrita	18
4.4 A Comunicação não Verbal.....	18
4.5 Comunicação Interpessoal e Comunicação Intrapessoal.....	19
4.6 Comunicação Formal e Comunicação Informal	20
4.7 Tipos de Comunicação.....	20
4.7.1 Comunicação para baixo.....	20
4.7.2 Comunicação para cima.....	21
4.7.3 Comunicação lateral.....	21
4.8 Barreiras no processo de Comunicação.....	21
4.9 Gerenciamento da Comunicação	22
5 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	24

6. RADIO PEÃO.....	26
7. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	27
8. PERFIL DO NEGOCIADOR.....	32
9. ÉTICA NA NEGOCIAÇÃO.....	35
9.1 A Escola do Pôquer.....	36
9.2 A Escola Idealista	37
9.3 A Escola Pragmatista.....	37
10. SEMÂNTICA.....	38
10.1 Semântica Análítica.....	38
10.2 Semântica Contextual.....	38
10.3 Semântica Cognitiva Experimentalista.....	39
10.4 Linguagem.....	39
11. CONCLUSÃO.....	41
12. REFERENCIAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

A espécie humana se diferencia dos demais seres vivos pela sua capacidade de adaptação a diferentes ambientes e pelo seu elevado grau de inteligência. Esse diferencial possibilitou ao homem modificar a natureza a sua volta de modo que pudesse obter vantagens, a princípio através de abrigo e alimentos, e mais tarde através de retornos financeiros oriundos da comercialização dos recursos naturais.

Ao longo da história, essa capacidade humana foi se desenvolvendo e se aperfeiçoando de maneira que esse diferencial não garantisse apenas sua sobrevivência, mas também seu sucesso profissional e pessoal. Essa característica de transformar coisas e métodos é chamada capacidade de inovar.

A inovação está intimamente ligada à imaginação. Para melhor utilizar sua imaginação, o homem precisa ter a mente aberta a novos conceitos, a novas tecnologias e processos, e a novas formas de trabalhar. Dessa mesma maneira devem atuar as organizações que visam conquistar espaço no mercado.

O mercado atual se apresenta cada vez mais concorrido, exigindo que as empresas busquem vantagens competitivas para se manter e crescer nesse ambiente. Dessa forma, suas ações devem ser voltadas para o desenvolvimento do poder de negociação, da criatividade, com um toque de ousadia.

Na formulação de sua estratégia competitiva, as organizações devem estar atentas às forças externas que afetam suas atividades, e encontrar através de seus recursos, principalmente dos ativos intelectuais, maneiras de se destacar pelas suas diferentes habilidades e competências.

Portanto tudo dentro de uma organização se direciona para o sucesso do negócio, isso faz com que aumente a responsabilidade do negociador.

De acordo com Andrade (2002), a negociação é um processo científico quando estabelecemos o problema conjunto que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor ao longo do tempo. Contudo, a maneira como esse problema conjunto é resolvido mistura ciência e arte. O processo é

criativo e oportunista, visto que se está pedindo tudo que é possível obter em determinada situação. E a comunicação interpessoal tem componentes de arte e de ciência. De qualquer forma, todos podem melhorar substancialmente seu talento para negociar, estudando, mas principalmente praticando, sempre acompanhado da conduta ética.

2 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E SUAS FASES

O sucesso na vida depende do sucesso das negociações. Toda a gente negocia alguma coisa todos os dias, mesmo quando não se apercebe que o está a fazer. As negociações não devem ser feitas pelos lucros, pelos ganhos pessoais ou pelo poder de mandar, mas antes pela produção e pela cooperação. A negociação depende da comunicação. Ocorre entre indivíduos que agem, por si próprios ou como representantes de grupos organizados e, por isso, pode ser considerada um elemento do comportamento humano.

Hoje o processo de negociação ocorre com mais ética, empatia e profissionalismo, onde a satisfação acontece com ambas às partes, criando com isso relacionamentos e parcerias, para futuras negociações. Quando isso ocorre cria-se uma relação de confiança e fidelidade, uma parceria entre as partes envolvidas. A negociação feita de forma ética e honesta obtém várias vantagens para uma empresa, pois quando o cliente se sente prejudicado de alguma forma ele deixa de confiar na empresa e busca outras possibilidades.

A negociação está baseada em um tripé: credibilidade, confiança e ética, e está presente no nosso dia-a-dia, mesmo que não tenhamos esta percepção. A compra na padaria, na farmácia, no supermercado, a aquisição de um souvenir e até mesmo quando colocamos combustível nos veículos, almoçamos num restaurante ou estamos trabalhando. Todas estas situações apresentam negociações com fatores diferentes a serem analisados.

Quando as empresas querem faturar apenas com alguns clientes e focam apenas em ganhar no presente, se esquecem de analisar que os clientes, hoje, pesquisam e buscam parceiros no sistema ganha-ganha. E sabemos que é melhor ter vários clientes na mão por muito tempo do que alguns por tempo indeterminado.

Uma das melhores estratégias de negociação, passa pelo ponto da empresa saber exatamente o que o outro lado da mesa quer. Se o que a empresa busca não é exatamente o que o cliente quer, então a empresa precisa criar novas necessidades, criar formas diferentes de fazer algo, e só então oferecer o que pretende ao cliente. Hoje é fundamental entender a necessidade do cliente para fechar um negócio.

2.1 ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO

A negociação eficaz é composta por seis fases distintas. Para que haja um resultado satisfatório, é preciso segui-las passo a passo;

2.1.1 Primeira Etapa: Planejamento e Preparação

O Planejamento é a base para que a negociação tenha lucro e produtividade, este planejamento pode ser dividido em duas etapas:

- a) orientação, que é focada no objetivo da negociação;
- b) desenvolvimento, que é o momento onde devem ser estabelecidos o prazo, o preço e as informações tanto do produto ou serviço, quanto de como o mercado vê e trabalha o produto ou serviço.

Analisar a concorrência, durante esta última fase e dentro dos mesmos critérios que se está utilizando, é fundamental para se identificar os diferenciais oferecidos visando melhorar seu poder de argumentação durante o processo negocial.

Você deverá conhecer a fundo os pontos positivos que deverá destacar, pois eles poderão assegurar o sucesso da sua negociação. Estude profundamente o assunto e esteja preparado. Tenha em mãos estatísticas, dados históricos e tudo que possa auxiliar na ilustração dos pontos positivos. Se você for negociar com o representante de uma empresa, visite o site da empresa, conheça a linha de produtos, pesquise sobre a missão, cultura e valores da empresa. Durante a reunião se você se mostrar um bom conhecedor da empresa cujo representante está participando da negociação, isso pode contar muitos pontos a seu favor.

Ao iniciar um processo de negociação suas propostas deverão incluir uma margem para negociação. Tome cuidado em não declarar suas expectativas finais no início da negociação, pois isso poderá não te deixar margem para negociar.

2.1.2 Segunda Etapa: Proposta

É a fase em que se apresenta ao outro negociador a sua proposta, relacionando vantagens que você propõe com as necessidades do negociador. São três passos a serem seguidos:

- a) descrição das características do produto, serviço ou ideia que está sendo negociado;
- b) problemas a serem resolvidos pela sua proposta - ninguém adquire um produto, serviço ou ideia se isto não trouxer uma solução aos problemas que esta pessoa está enfrentando;
- c) benefícios que a proposta trará ao interlocutor - podem ser de natureza variada (como rapidez, segurança, confiabilidade, qualidade, assistência, conforto, preço e status).

Relacione as vantagens com as necessidades daquele com quem se negocia. Mostre que o seu ponto de vista traz a solução. Para isso é essencial o estudo das necessidades daquele com quem você negocia. De nada adianta elencar uma série de maravilhas do seu produto ou serviço, se elas não forem importantes e decisiva para aquele com quem faz o negócio.

2.1.3 Terceira Etapa: Prepare-se Para as Objeções.

Se prepare para objeções, elas surgirão com certeza. Quando as receber, agradeça pela colaboração e devolva perguntas inteligentes que poderão minimizar as objeções e desviar a atenção do negociador. Da mesma forma, procure antecipar as objeções que poderão surgir. Desta forma você poderá construir uma estratégia para negociar com sucesso derrubando ou enfraquecendo as objeções.

As objeções podem ser de diversos tipos, como custos (geralmente considerados por ele como altos), duração (tempo de execução), pessoal (não qualificado ou pouco pessoal), experiência negativa (alguma experiência semelhante mal sucedida no passado, que impeça a aprovação da proposta).

Esteja preparado para as perguntas que surgirão. Saiba antecipadamente as respostas que dará para as mais diferentes questões colocadas. Sua resposta deverá destruir o pessimismo e as dificuldades que a

outra parte queira passar. Então é necessário como num jogo de xadrez procurar prever todas as possíveis questões que poderão surgir por parte daquele com quem você irá negociar. Prepare-se também para fazer as perguntas certas.

Devem-se considerar as objeções levantadas como oportunidades para detalhar mais o objetivo. Assumir uma postura de ouvinte atento.

2.1.4 Quarta Etapa: Fortalecendo o Relacionamento

Crie um clima de abertura, reduzindo a tensão. Deixe claros os benefícios esperados do trabalho em conjunto. Seja objetivo e estabeleça uma reciprocidade psicológica, em que as pessoas tendem a tratar as outras da mesma forma que são tratadas.

Dedique muita atenção para fortalecer o relacionamento durante o processo de negociação. Grandes negociadores conquistam a confiança daqueles com quem negociam. Para isso é importante demonstrar segurança e isso só é obtido com estudo profundo do objeto da negociação, com muita segurança e postura adequada durante a negociação. Muitos negociadores durante as negociações se irritam, o que pode ser decorrente da falta de argumentos e de preparação. Por isso, antes de entrar nos processos de negociação é necessário muita preparação, mesmo que estejam negociando coisas que lhe pareçam simples e fáceis de serem obtidas. Elaborar uma análise SWOT antecipadamente poderá ajudar.

2.1.5 Quinta Etapa: Fechando a Negociação

O importante é prestar atenção aos sinais de aceitação do interlocutor, como balançar afirmativamente a cabeça, concordar verbalmente com sua exposição etc. Outro ponto a considerar nesta fase é reversibilidade do acordo que está sendo firmado, isto é, informar ao interlocutor que se houver alguma dificuldade futura, alguns pontos poderão ser revistos. Não tenha receio de, no momento oportuno dizer: “Então, vamos fechar o acordo agora?” ou “Vamos assinar o contrato?”.

No fechamento da negociação coloque suas questões finais. Promova o encerramento da negociação, destaque e registre os principais resultados. Prepare um resumo e enfatize sempre que a negociação foi um resultado de consenso de ambas as partes. Faça com que o negociador passe a ser um parceiro do resultado da negociação. Boas negociações transformam oponentes em parceiros, divergências em convergência e conflitos em oportunidades.

2.1.6 Sexta Etapa: Avaliação e Monitoramento

O processo de acompanhar os resultados acordados deve servir para a manutenção do relacionamento entre as partes. Se os resultados estiverem a contento, ambas as partes estarão bem. Caso haja dificuldades, a identificação do problema e busca de soluções conjuntas proporcionarão uma aliança mais forte entre as partes.

A avaliação da negociação é feita individualmente após a reunião. Isso é feito em dois momentos:

- a) controle do que foi acertado, entre datas, custos, condições, responsáveis, etc.;
- b) avaliação entre o previsto X realizado, isto é, o que você queria que acontecesse e o que acabou de fato ocorrendo em termos de resultado final, quais as concessões feitas e qual o alcance dessas concessões, e por último registre as observações para futuras negociações.

A avaliação é a etapa final, porém não menos importante, pois é onde você, negociador, irá analisar todo o processo já executado buscando identificar aspectos a serem melhorados para futuras negociações e verificar a satisfação do cliente. Um processo de negociação bem estruturado promove o alicerce do negociador e propicia bons resultados, vantagens competitivas e novas oportunidades.

3 COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO

A negociação é uma característica sempre presente em nossas vidas, seja no lar, no trabalho ou nos momentos de lazer. Segundo Junqueira (1988), todos negociam, inclusive com suas consciências, sobre os gastos, consumos, exercícios físicos, etc. a que se submetem durante toda a vida. A ameaça de choro de uma criança de colo é uma forma de negociar a sessão de amamentação ou o calor do aconchego materno. As metas de exportação de uma corporação multinacional, os preços de um contrato de serviços no exterior, os honorários dos executivos, inclusive a participação nos lucros do exercício e os salários dos empregados. Nas Nações Unidas, os acordos, boicotes e estados de guerra são negociados por diplomatas de diversas nações no Conselho de Segurança e no plenário da Assembléia Geral.

Para iniciar uma negociação, primeiramente se faz necessário verbalizar o interesse em realizar um acordo. E isso só pode acontecer com o uso da comunicação. Sempre deixando claro o objetivo, bem como os interesses e objetivos do outro.

O ato de comunicar, nos trás dados de transmissão de idéias, expectativas, objetivos, resultados e isso deverá ser bem cuidado, ou do contrário não será possível transmitir o que se deseja.

A negociação no sentido de barganha, segundo Lewicki *et al* '(2002), ocorre entre cônjuges, parentes, pais e filhos; entre gerentes e seus assistentes, entre diretores e conselheiros de uma companhia, entre empregados e supervisores, fornecedores e clientes, professores e alunos, em todos os momentos, dentro e entre organizações e entre agências e público. Como um processo alternativo de solução de disputas e controvérsias contratuais, segundo Fisher e Ury (1994), negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.

Para Acuff (2004), é um processo de comunicação cuja finalidade é alcançar um acordo satisfatório sobre diferentes ideias e necessidades, uma coleção de comportamentos envolvendo comunicação, intercâmbio, marketing, psicologia, sociologia e resolução de conflitos.

A habilidade de entender e ser entendido tem a ver com saber escutar e transmitir idéias, que é a essência de um bom processo de comunicação e, por conseqüência, da própria negociação.

Comunicação, na visão sistêmica, Martinelli (1998) destaca a comunicação com um dos componentes mais importantes do processo de negociação.

Saber utilizar a comunicação de forma adequada, aproveitando suas diversas possibilidades, é um desafio para qualquer pessoa envolvida em uma negociação.

À medida que um negociador apresenta uma proposta para a solução de um conflito estabelecido, estará fazendo uso da função expressiva da comunicação.

As relações empresariais envolvem aspectos da comunicação. Para desenvolver qualquer cargo dentro de uma empresa, é muito importante saber se comunicar para saber lidar com o dia-a-dia.

4 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação é originária do latim *communicare* e seu significado é partilhar, tornar comum, associar, repartir, trocar opiniões, conferenciar. Comunicação implica em participação, em emissão e recebimento de informações, troca de mensagens.

Aristóteles foi o primeiro a citar um modelo de comunicação, ao dizer que o processo necessita de três elementos: aquele que fala, o que essa pessoa tentou dizer e aquele que escuta, criando assim a base dos modelos de comunicação de hoje, pois ficou clara a existência de um emissor, de uma mensagem e um receptor.

A comunicação é o meio através do qual o comportamento é modificado, as mudanças são efetivadas, a informação é transformada em algo produtivo e as metas são atingidas. É vista como a transferência e a compreensão de significados entre as pessoas. Comunicação é um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, ideias, significados e emoções, de uma parte para outra, utilizando códigos compartilhados, e conhecidos tanto pelo emissor como pelo receptor.

A comunicação é um processo cíclico formado por diversos elementos e que recebe influência de inúmeros fatores externos. Seu processo se inicia quando uma fonte emissora elabora uma mensagem e, através de um determinado canal, adequadamente escolhido, e transmite ao receptor. O processo se consolida quando o receptor recebe e decodifica a mensagem e a transforma a valor, em algo útil, retornando com um feedback ao emitente (fonte emissora).

Todo o processo, contudo, está sujeito a variáveis intervenientes, tais como ruídos, valores pessoais dos atores envolvidos, grupos, clima e cultura organizacional. Todas as formas de comunicação envolvem os seguintes elementos:

- a) Emissor – quem inicia o processo;
- b) Código – sinais para se construir uma mensagem;
- c) Mensagem – aquilo que se quer comunicar;
- d) Canal – o veículo que leva a mensagem;
- e) Receptor – quem recebe, decodifica e interpreta o significado.

Sabe-se que existe hoje um sistema de comunicação complexo, com transmissões de mensagens através de códigos variados, canais e veículos cada vez mais rápidos e eficientes.

O homem não seria o que é hoje sem que pudesse trocar informações. Com isso, faz-se necessário um estudo mais aprofundado dessa ciência social que é a comunicação. Seja ela verbal ou não verbal, ela tem sua importância por ser essencial na vida de qualquer ser humano.

Dentro da organização, deve haver interação, as atividades são interdependentes, logo para realização de uma tarefa, é necessário que outra também seja realizada.

A comunicação entre as unidades de trabalho (cargos e departamentos), segundo Maximiano (2000), está dividida em cinco diferentes padrões de interação: um a um, dois a dois, de um para um grupo (vice-versa também) e, de todos para todos.

Para que exista essa comunicação, a estrutura organizacional transmite informações para cima, para baixo e para os lados. Dentro dessa divisão de tipos de comunicação, há também os meios de comunicação, que são as três formas básicas, comunicação falada, comunicação escrita e comunicação por meio de equipamentos.

A comunicação falada, também chamada de comunicação pessoal, pode ser exemplificada por apresentações formais, reuniões e conferências.

São exemplos de comunicação escrita (ou impressa), memorandos, cartazes, jornais, revistas, relatório, cartas entre outros.

Comunicação por meio de equipamentos, hoje, na era digital, sem dúvidas, é a mais utilizada. Telefone celular, televisores, correio eletrônico, vídeo conferencia, são exemplos dessa ferramenta que se tornou imprescindível dentro e fora das organizações.

A comunicação é o meio através do qual o comportamento é modificado, as mudanças são efetivadas, a informação é transformada em algo produtivo e as metas são atingidas. É vista como a transferência e a compreensão de significados entre as pessoas.

Comunicação é um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, ideias, significados e emoções, de uma parte para

outra, utilizando códigos compartilhados, e conhecidos tanto pelo emissor como pelo receptor.

Gestores-líderes, técnicos, assistentes ou aprendizes, enfim, todos os integrantes de uma equipe investem boa parte do seu tempo na troca de informações, no compartilhamento de experiências, e na permanente relação de ensino e aprendizagem, uns com os outros. Na presente “era do conhecimento”, a comunicação interpessoal é o recurso que pavimenta o caminho do desenvolvimento e da gestão de pessoas.

Enquanto os líderes do passado dirigiam o foco apenas para os aspectos quantitativos, nos dias de hoje mobilizam grande parte do seu tempo e de suas ações para os aspectos qualitativos, notadamente para seu autodesenvolvimento, para o fortalecimento da sua equipe e para a condução dos processos de mudança.

4.1 COMUNICAÇÃO VERBAL

Existem inúmeras formas de se trocar informações, ou seja, de se comunicar. Uma das mais eficazes para o ser humano é a comunicação verbal, que ocorre quando um grupo de indivíduos com interesses comuns ou correlatos se reúne.

4.2 A COMUNICAÇÃO ORAL

Em reuniões sociais, sejam elas formais ou informais, as informações são trocadas através da comunicação oral, a mais importante para a transmissão das idéias. Existe a oportunidade de aprofundar os detalhes de maior interesse relacionados à informação oferecida, bem como a possibilidade de se obter a repetição ou o detalhamento de uma informação não completamente entendida. Podem também ser apresentadas observações ou pontos de vista capazes de enriquecer a informação inicial, tornado-a mais clara, concisa e completa.

O desembaraço na conversa informal do dia a dia, pouco tem a ver com o desempenho na comunicação verbal, como forma de intercambiar informações. É difícil para a maioria dos profissionais de qualquer área, utilizar

adequadamente essa potente modalidade de comunicação. Isto é conseqüência do simples fato de que a formação e o treinamento das pessoas são incompletos. Nós não somos ensinados a organizar e registrar o nosso trabalho diário, analisá-lo criticamente, tirar conclusões e discuti-las de forma ordenada.

De um modo geral, as pessoas evitam falar em público, por uma série de razões, como vergonha, medo de enfrentar a audiência, medo de não saber responder a alguma pergunta, receio de parecer ridículo ou de dizer besteiras, etc. Essas razões, contudo, não tem o menor fundamento; elas apenas servem para esconder a única e real razão: a falta de treino ou de familiaridade com a comunicação verbal. É perfeitamente normal que algumas pessoas pareçam mais naturais ou à vontade do que outras, ao falar em grupo. A diferença, contudo, reside apenas no quanto uns conseguem desligar dos falsos e infundados receios e concentrar-se na comunicação.

4.3 A COMUNICAÇÃO ESCRITA

A leitura, por mais atenta que possa ser, não tem o poder de transmissão da informação que a comunicação verbal tem. Na leitura, o autor é desconhecido ou distante; a sua idéia nem sempre é claramente entendida e, mais importante, não existe a possibilidade do diálogo. A transmissão da informação é passiva. A comunicação verbal, ao contrário é mais poderosa e versátil.

4.4 COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

A comunicação verbal serve para transmitir informações entre indivíduos, tendo estas informações um caráter informativo. Já a comunicação não verbal é caracterizada pelo uso de gestos, da mímica, do olhar, da voz e dos sinais paralingüísticos, da organização espacial e da localização. Estes, que são determinantes de uma relação interpessoal dos indivíduos.

A comunicação não verbal é uma parte importante do processo de negociação, uma vez que nos comunicamos não apenas com as palavras, mas

com todo o nosso corpo (paralinguagem, gestos, posturas, expressão facial, movimentos dos olhos, etc). A porcentagem de comunicação não verbal na transmissão de qualquer mensagem é muito elevada.

- Os elementos não verbais da comunicação são responsáveis por aproximadamente 65% do total das mensagens enviadas e recebidas.

- Assim, apenas 35% do significado de uma conversa corresponderiam às palavras pronunciadas, sendo que 65% das mensagens seriam comunicados por meio não verbal.

Logo, o negociador que não sabe decodificar mensagens não verbais, esta perdendo 65% do que é comunicado, sendo assim, este além de perder grande parte da comunicação, deixa de aproveitar oportunidades importantes para fazer bons negócios, bem como facilitar este processo complexo. Em contrapartida o negociador que sabe decodificar mensagens não verbais pode negociar de forma mais eficaz, bem como empregar tais estratégias para facilitar o processo de negociação.

4.5 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E COMUNICAÇÃO INTRAPESSOAL

Um dos principais atributos do líder de equipes é a sua capacidade de se comunicar com outras pessoas. Essa modalidade denomina-se comunicação interpessoal.

No âmbito das equipes, bem assim, nos relacionamentos de seus integrantes com os diversos stakeholders, a comunicação é o insumo que facilita a aprendizagem, a cooperação, a realização de tarefas e, conseqüentemente, o êxito do trabalho em equipe.

A capacidade de se comunicar com si próprio e com o outro, se materializa nas relações intrapessoais e interpessoais. Essas relações são favorecidas quando se insere inteligência nas emoções, construindo uma linguagem emotiva que parte do autoconhecimento e controle das próprias emoções, e se dirige à compreensão do outro e à construção dos relacionamentos.

A auto percepção e, o autoconhecimento, é a capacidade que o indivíduo tem de lidar com suas próprias emoções e sentimentos, e representa a comunicação intrapessoal.

A percepção é o processo através do qual as pessoas tomam conhecimento de si (auto percepção), dos outros e do mundo à sua volta; ou seja, no cotidiano, os indivíduos formam percepções de si, e das demais pessoas e de situações.

Eles recebem dados de várias fontes e com esses dados constroem informações.

4.6 COMUNICAÇÃO FORMAL E COMUNICAÇÃO INFORMAL

A comunicação formal tem origem nas diretrizes, padrões, normas de conduta, e procedimentos formalmente constituídos. Os fluxos de comunicação formal dão origem aos sistemas de informações, os quais, formando uma rede de informações, orientam a tomada de decisões, permitindo o conhecimento, avaliação e hierarquização de alternativas, bem assim, os diversos processos de execução.

A comunicação informal é o resultado emergente do comportamento não previsto e não formalizado. Constitui-se numa saída para a própria natureza do homem, na sua busca incessante de satisfação às necessidades.

4.7 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Há três tipos de principais de comunicação em uma estrutura organizacional. Os três tipos baseiam-se na direção da comunicação: para cima, para baixo ou para os lados.

4.7.1 Comunicação para baixo

A divisão hierárquica da comunicação para baixo vai dos níveis superiores aos inferiores. Geralmente tem caráter diretivo. Essa modalidade é a mais comum nas organizações autoritárias e burocratizadas.

A comunicação para baixo tem objetivo de manter os funcionários informados. Como por exemplo, emissão de relatórios de desempenho, faturamento, satisfação dos clientes, até mesmo a situação financeira da empresa.

4.7.2 Comunicação para cima

As informações sobre desempenho e os eventos nos níveis inferiores, seguem para cima, ou seja, são especialmente os relatórios e a informação produzida pela observação do desempenho. Por exemplo, um inspetor de manutenção encaminha um relatório sobre danos para seu supervisor, atitudes e sugestões dos empregados, também faz parte da comunicação para cima.

Logo, a finalidade dessa comunicação, serve para que a administração conserte os aspectos problemáticos e crie um clima favorável ao desempenho.

4.7.3 Comunicação Lateral

Comunicação lateral pode ser chamada também de comunicação diagonal. Essa comunicação permite o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisão que envolve diferentes unidades de trabalho. Um exemplo simples de comunicação lateral, é o tramite de um pedido. O pedido feito por um cliente em uma loja (operações) é enviado ao depósito para entrega (logística) e, para a cobrança (administração financeira).

Uma modalidade importante da comunicação lateral, é que acaba envolvendo diferentes unidades de trabalho e níveis hierárquicos simultaneamente.

4.8 BARREIRAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

As barreiras à comunicação são os obstáculos que dificultam ou mesmo impedem o processo de comunicação. Elas podem, também, comprometer a integração do grupo e a qualidade do trabalho em equipe.

Dentre as diversas barreiras, destacam-se aquelas que são visíveis na pessoa do emissor da comunicação, aquelas visíveis nos receptores, algumas

que podem se fazer presentes em ambos, e ainda aquelas barreiras encontradas no ambiente.

As barreiras no processo de comunicação são divididas em três principais características. Pessoais, físicas e semânticas.

Na característica pessoal, são abordadas as interferências causadas pelas pessoas envolvidas no processo, como emoção, valores, interesses, nível de conhecimento, estado físico.

As barreiras físicas são as interferências causadas pelo ambiente: iluminação, barulho, calor.

As semânticas são as interferências causadas pelos significados diferentes que podem ter uma palavra ou gesto.

4.9 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

O gerenciamento da comunicação representa o conjunto de ações que se destinam à geração, coleta, difusão, manutenção e acompanhamento, recuperação e destinação final das informações relativas a uma organização, um sistema, um projeto ou até mesmo uma equipe.

A escolha dos canais e demais elementos, demanda o conhecimento da urgência da necessidade de informações, da tecnologia disponível, do preparo das pessoas, e da duração do evento para o qual se está dimensionando os recursos de comunicação.

No que tange ao acompanhamento do processo, gerenciar a comunicação implica garantir que a comunicação se consolidou.

Vencidas as barreiras, o processo de comunicação se consolida quando a informação objeto é recebida, decodificada, e capaz de agregar valor ao seu receptor. A comunicação poderá ocorrer através da verbalização da mensagem, ou de forma implícita, através da comunicação não verbal. Quando uma mensagem é encaminhada, mas não atinge os seus propósitos junto ao receptor, não houve comunicação, mas apenas comunicado.

A consecução do processo de comunicação depende do quanto o receptor consegue interpretar (perceber) a mensagem, de um modo consistente com a intenção do transmissor. Por outro lado, o nível de

compreensão e de interesse do receptor, pode ser influenciado por vários fatores, como por exemplo:

- A linguagem utilizada e o grau de familiarização com essa linguagem, tanto pelo emissor quanto pelo receptor.
- A disponibilidade dos canais pretendidos no momento em que a comunicação ocorre.
- A qualidade da mensagem (nova ou repetida, boas ou más notícias, relevantes ou irrelevantes, familiares ou estranhas etc), e os possíveis excessos de informação.
- As características pessoais e as relações interpessoais entre o emissor e o receptor (ascendência hierárquica, confiança, influência, níveis de poder de ambas as partes).
- O contexto onde a comunicação ocorre, em termos de oportunidade (época, data e hora), estrutura organizacional (inter ou intradepartamental, no mesmo nível ou em níveis diferentes), espaço físico (a localização e a distância que separa o emissor e o receptor) e o ambiente social (na sala de quem, se a comunicação ocorreu a sós ou diante de terceiros, etc).

Gerir os processos de comunicação implica tomar decisões que envolvem seu conteúdo, ou seja, a informação. É necessário que se invista tanto na definição e avaliação de tais conteúdos, como também na concessão de autonomia para a geração, difusão, transformação e guarda das informações.

5 COMUNICAÇÃO INTERNA

Comunicação interna é todo tipo de fluxo de informações ocorridos dentro de uma empresa, numa relação de troca entre os funcionários, chefes, departamentos e todos os níveis que compõe a organização. Como resultado dessa troca os funcionários ficam mais motivados e integrados e fluxo de informações ocorre com mais clareza e agilidade.

A comunicação interna ainda tem como funções descentralizar as ações de comunicação do departamento de recursos humanos, promover a integração entre família e empresa, além de criar campanhas internas através de produtos como jornais, folhetos e cartazes, motivando ou informando os funcionários da organização constantemente.

A imagem que os funcionários têm da empresa que trabalham, é à base da imagem externa da organização. Não há melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários, em fiéis clientes.

Para Kunsch (1995) o objetivo principal da comunicação interna é promover a máxima integração entre a organização e seus funcionários, devendo ser um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores.

Para Bueno (2005) a comunicação interna, quando adequada, estabelece relações permanentes e estáveis entre os públicos internos, criando um ambiente favorável para a troca de experiências e de conhecimentos. Com isso, reduzem-se os espaços para os boatos, para as dissidências e estimula-se o diálogo e a participação.

Numa sociedade que se transforma, às vezes radicalmente, em pouco tempo, em função de circunstâncias de mercado (fusões, aquisições etc), mudanças culturais profundas (em função das novas tecnologias, globalização, hábitos de consumo etc.), a Comunicação Interna tem uma função importante no sentido de fazer circular informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. (BUENO, 2005, p. 33).

Silva (2010) cita duas características que a comunicação interna não deve ter.

Dentro da organização o papel da comunicação interna não deve nunca cobrar e manipular seus colaboradores.

Com relação à cobrança, é comum encontrar nos murais das organizações, informações como metas não batidas, dar maus exemplos de atitudes de funcionários, entre outras. Quando na verdade, o posicionamento correto da comunicação interna, deve ser educador.

Ao invés de mostrar metas não alcançadas, apresentam-se metas de trabalho esperadas pela empresa. Pode parecer a mesma ideia, mas não é. O impacto de uma cobrança por uma meta não atingida, por exemplo, quantidade de produção ou vendas, causa a impressão de que a empresa pressiona o funcionário a fazer cada vez mais.

O ideal é mostrar a produção ou venda atingida até determinado momento, e a meta para próximo período. Sempre acompanhado de uma frase de incentivo e agradecimento. Isso causa um impacto positivo no clima da empresa.

A outra característica, manipuladora, deve ser substituída pelo intuito de persuadir, convencer com a verdade, mas nunca de manipular.

Sendo assim, é comum entre os colaboradores, que o papel da comunicação interna defende apenas os interesses da empresa, o que não é verdade. Por esse motivo, o posicionamento da comunicação interna deve ser sempre neutro. Porque somente agindo com neutralidade conseguirá conquistar a confiança do público interno e assim, manter um clima de constante satisfação.

6 RÁDIO PEÃO

Em contrapartida, a falha na comunicação interna, gera a famosa Rádio Peão, ou Rádio Corredor. Esta representa os comunicados não oficiais da empresa, que circulam através da rede informal. São boatos ou comentários, que partem dos funcionários da organização, e que tem por objetivo se contrapor a comunicação oficial. Muitos profissionais da comunicação renegam, ou enxergam a rádio peão como uma ameaça a ser enfrentada. De acordo com Bueno (2009) a Rádio Peão é uma concorrente importante e não precisa ser vista como um adversário perigoso e desleal. Na maioria dos casos, não é. A expressão, a voz dos funcionários é e pode, inclusive, ser utilizada no bom sentido, para legitimar a gestão e a comunicação competentes.

A rádio corredor ou rádio peão, como popularmente é conhecida à rede informal de comunicação, sempre existiu, e quanto menor o nível de comunicação em uma organização ou maior o número de falhas no processo comunicacional, maior o número de boatos existentes. (ANGELONI, 2010, p. 44).

O processo de difusão das mensagens da rede informal, é certamente mais rápido que o da comunicação formal.

Segundo Allport (1948), a intensidade dos rumores em uma organização, é tanto maior quanto maior for a importância do assunto para as pessoas, bem como a ambiguidade com que são tratados os fatos associados ao rumor.

A ação dessa rede informal pode reforçar estados de ânimos coletivos, extremamente perniciosos aos objetivos da organização.

Se a designação popular dessa rede de comunicação informal – a rádio peão – remete a precaridade cultural, é mero preconceito. Não está atrelada ao nível hierárquico que o indivíduo ocupa dentro da empresa.

7 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Existe uma tendência de algumas pessoas em optar pela agressão ou briga por assim dizer para a resolução de conflitos. Onde o gestor de pessoas acaba tendo que participar ativamente na resolução destes pormenores.

Sabe-se que um conflito organizacional normalmente ocorre por que alguns indivíduos possuem personalidades diferentes e acabam não se comunicando como deveriam, ocasionando assim, discussões que levam a autodestruição do ambiente de trabalho.

Obviamente que os conflitos fazem parte do cotidiano das pessoas, não somente em organizações tem-se este tipo de situação, porém, diferentemente de uma briga conjugal, em uma empresa existem muito mais pessoas envolvidas diretamente.

Por outro lado, os conflitos que têm a sua justificação, estão ligados diretamente a opinião ou o interesse individual, ou seja, não estão ligados ao espírito de equipe.

Portanto, gerenciar este tipo de situação é algo delicado e só se consegue um consenso mediante muita discussão e exposição de fatos coerentes com os propósitos organizacionais.

Segundo Cerqueira (2013) toda experiência grupal é um conflito.

Se há um conflito, há também uma evidência de que há escassez do que as pessoas necessitam e desejam. Os conflitos fazem parte do processo de evolução dos seres humanos, sendo um elemento importante na dinâmica de crescimento e desenvolvimento de qualquer sistema.

É importante sabermos que não existem fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. O que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

É também fundamental conhecermos a causa dos conflitos, a qual muito reside no fato das pessoas serem diferentes: percebem, sentem, pensam e agem diversamente. Em consequência disso, podem surgir divergências relacionadas a informações, conceitos, sentimentos, habilidades, valores, ideologias, crenças, dentre outros fatores. Diante disto, qualquer diferença individual pode detonar um conflito.

Quando o conflito é bem administrado, é salutar e imprescindível, pois, constitui-se no principal elemento de evolução humana. O conflito ajuda a prevenir contra a acomodação e estagnação.

Em linhas gerais, para lidar com os conflitos é importante saber comunicar, saber ouvir e saber perguntar. Neste processo, será imprescindível criar uma atmosfera afetiva, esclarecer as percepções, focalizar as necessidades individuais e também as necessidades da equipe.

Para que tal processo surta o efeito pretendido, será necessário o desenvolvimento das habilidades intrapessoal e interpessoal. A maneira de lidar com as diferenças individuais tem forte influência sobre toda a vida do grupo ou equipe, principalmente, nos processos de comunicação.

Em suma, esses elementos vitais ao processo de desenvolvimento humano, repercutirão favoravelmente nas atividades de resolução de conflitos, denotando e proporcionando maior produtividade e um clima de trabalho saudável.

Plowman (2001), identificou nove tipos de estratégias de solução de conflitos, e as relacionaram às motivações de organizações e públicos:

- **Contenção.** Envolve uma parte que força sua posição sobre a outra.
- **Cooperação.** Ambas as partes trabalham juntas para chegar a uma solução de benefícios mútuos.

- Acomodação. Uma parte cede parcialmente em sua posição e rebaixa suas aspirações.
- Evitação. Uma ou ambas partes saem do conflito física ou psicologicamente.
- Construtiva incondicional. A organização concilia os interesses estratégicos dela e de seus públicos, quer o público siga diretrizes, quer não, mesmo que a outra parte do conflito não corresponda.
- Compromisso. Um acordo alternativo situado a meio caminho entre as posições preferidas das partes.
- Baseada em princípios. Ambas as partes de atêm a ética mais elevada que não podem comprometer.
- Ganhos mútuos ou nada. Ambas partes suspendem o acordo até que estejam prontos a voltar a negociar.
- Mediada. Envolve o uso de uma parte externa desinteressada.

O conflito como fenômeno social, está potencialmente presente em qualquer inter-relação em termos de indivíduos, grupos, instituições ou organizações, países e regiões. Em geral, toda a sociedade organizada gera conflitos, e de alguma forma, o perfil relativo dessa sociedade pode ser observada pelo número e pela natureza dos conflitos que produz, assim como pela forma como são superados.

O conflito manifesta-se em diferentes esferas da sociedade. A importância do fenômeno e o custo de sua prevenção e superação, principalmente as consequências de conflitos malsucedidos, são fundamentais; portanto, seu estudo deve ser realizado de maneira científica e cada organização ou grupo deve dispor de profissionais éticos e competentes no

manejo do fenômeno. O custo do conflito está diretamente associado com a natureza e eficiência das superações adotadas. Assim mostra a importância de desenvolver ampla gama de meios e condições democráticas de superação e acesso para todos.

Todo conflito implica a intervenção de seres humanos, como partes direta ou indiretamente afetadas. Para tanto, é fundamental a contribuição da “ciência da conduta” para análise e superação. Muitos conflitos não são reais, contudo, são problemas de percepção, mediação e evolução erradas.

É fundamental o papel do profissional na superação do conflito e, justamente na orientação das partes para um correto direcionamento do problema. Dentro da história da civilização, o mecanismo tradicional para a superação do conflito tem sido o emprego da força, isto é, pela imposição de uma solução por parte do mais forte.

À medida que a civilização tem evoluído, uma forma de organização social lastreada na lei e no direito, cria mecanismo de soluções pacíficas nos juizados e nas cortes oficiais para tais fins. A eficiência do funcionamento do sistema judicial tem sido criticada através do tempo, havendo um movimento, principalmente nos países desenvolvidos, em favor da modernização da justiça, e inclusive pela introdução de mecanismos alternativos na solução de conflitos.

Hall (2013) sugere algumas dicas para ajudá-lo a transformar o conflito em uma melhoria significativa.

- Reconheça e sinalize o problema. Quando você está trabalhando com colegas em locais diferentes, o conflito pode ser difícil de detectar. No entanto, além de reconhecer o problema e torná-lo explícito, não podemos esperar para resolvê-lo. Muitas equipes "giram em torno de" zonas históricas de conflitos e preferem não discuti-los. Mas, se nunca discuti-los, eles nunca serão resolvidos. Inculcar um sentimento de diálogo aberto, honesto é sempre bem-vindo. Incentive os empregados

a levantarem as mãos e dizerem: "Eu acho que nós temos um conflito aqui."

- Permaneça emocionalmente neutro. A maioria dos conflitos é baseada em diferenças sinceras de compreensão ou opinião. Precisamos criar um ambiente onde as pessoas podem discutir suas diferenças de uma forma não emocional, para que possamos entender o que elas querem e, o mais importante, por que querem. Se tirarmos a emoção da discussão e realmente ouvirmos as opiniões de cada um, vamos descobrir, muitas vezes, que compartilhamos alguns interesses comuns.
- Crie propósito compartilhado. Gerenciar conflito proporciona algum alívio inicial, mas se o problema subjacente não for resolvido, ele voltará. Para o verdadeiro progresso a ser feito, precisamos trabalhar por trás do conflito para encontrar o propósito comum e construir uma resolução satisfatória.
- Aprenda com o conflito. A parte mais importante de lidar com conflitos no ambiente de trabalho deve ser, obviamente, para ter certeza de que é uma experiência de aprendizagem. Tome nota por que o conflito surgiu, como ele foi tratado e o que precisou ser feito depois. Faça acordos explícitos sobre o que você vai fazer de diferente no futuro e verifique se as pessoas estão cumprindo seus compromissos.

Muitos gerentes inexperientes preferem solucionar temporariamente o conflito ou se recusam a discutir o assunto.

8 PERFIL DO NEGOCIADOR

Um bom negociador resolve conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos. Ele usa sua comunicação natural. Prepara-se muito, antes, durante e depois da negociação. Usa suas habilidades de percepção e observação para entender melhor os estilos de negociação dos outros. Negocia por princípios. É exímio em saber ouvir. Concentra-se no que há por trás das posições e interesses. Cria opções de ganhos mútuos. Utiliza-se de critérios ou padrões pesquisados e objetivos para gerar confiança e eliminar dúvidas ou receios. É flexível e criativo quanto às propostas. Lida com objeções de forma clara e transparente. Cumpre sempre o que foi acordado. Investiga grau de satisfação da outra parte. É ético, e precisa acreditar no que diz e faz.

O negociador atual deve também ter consciência dos vieses culturais de sua origem, assim como dos de seu oponente.

Basicamente o negociador deve ser firme e amistoso. É preciso que seja franco e persuasivo, deve saber apresentar seu ponto de vista e também compreender as preocupações dos outros.

Outras características de suma importância estão atreladas a criatividade, na produção de idéias nunca ventiladas.

Durante uma negociação é necessário criar opções, não demonstrar desespero para fechar um negócio e, estar sempre preparado para dizer não.

Segundo Andrade (2012), uma habilidade importante do negociador, é saber tornar claro seu interesse sem indicar necessariamente quanto pretende pagar por ele.

A negociação é um processo científico, quando o problema é estabelecido, para que seja resolvido, é preciso criar, reivindicar e sustententar um valor ao longo do tempo.

Kotler (2000) ressalta que a negociação, assim como as habilidades de um bom negociador, pode ser apreendida e aperfeiçoada constantemente. Estas serviriam para o profissional alcançar os objetivos e metas a que se propõe. Dentre as principais características, destacam-se:

- Excelente relacionamento interpessoal: simpatia e bom humor.

- Capacidade de comunicação: linguagem simples, correta e atualizada, Torna-se importante ouvir mais do que falar, e saber a diferença entre franqueza e sinceridade.

Ressalta-se também a importância da comunicação ao telefone, ficando atento às regras para não ser deselegante e até mesmo inconveniente. Sugere-se que o celular esteja sempre desligado em qualquer momento de negociação.

Postura e apresentação: deve-se adequar ao ambiente e pessoa, e respeitar as diferenças culturais.

- Atitude: sugere-se uma postura proativa, objetiva e clara.

- Criatividade: requer ousadia. A busca de novas idéias, novos modos de fazer e agir com alternativas e soluções, sem criticar concorrentes, produtos e/ou serviços, constitui-se da mesma forma, como características valorizadas. Sugere-se que planos sejam traçados e que haja articulação para colocá-los em prática, com metas mensuráveis e imensuráveis.

- Assertividade: refere-se ao “fazer a coisa certa”. O profissional deve desenvolver a habilidade de expressar idéias, opiniões, sentimentos, valorizando seus próprios interesses, sem violar os interesses dos outros.

Qualquer negociação envolve muita emoção, e o alto desgaste de energia, muitas vezes, acaba prejudicando o desenrolar do acordo. Os principais envolvidos neste processo de negociação são as pessoas, problemas e decisões.

Entender a negociação como um processo em que se pretende chegar a um acordo entre duas partes, talvez seja a fórmula ideal para compreender os sucessos e fracassos que ocorrem em sua realização, pois negociar é buscar um acordo.

Diante de tantas mudanças que interferem no nosso dia-a-dia, alguns valores e princípios básicos como a ética e a honestidade foram consolidados ativos valiosos que produzem melhores resultados na arte de negociação a longo prazo, que somados a flexibilidade e confiança, compõem os pilares de uma negociação de sucesso.

No processo de negociação, é importante lembrar que para obter o sim do outro lado, é fundamental ouvir o outro e entender as suas expectativas. Por

isto, ajuda bastante elaborar e seguir as etapas da negociação: planejamento, preparação, apresentação da proposta, esclarecimento, troca e acordo.

Vivemos negociando. Em nosso trabalho, com nossos amigos, nossa família. A vida é um constante exercício de negociação. A competência em negociar é hoje uma habilidade imprescindível em qualquer área de atuação.

9 ÉTICA NA NEGOCIAÇÃO

Ética é a ciência dos costumes ou dos atos humanos, o seu objeto é a moralidade, entendendo-se por moralidade a caracterização desses atos como bem ou mal. O dever em geral é objeto da ética.

Todo o pensar ético gira em torno de duas questões fundamentais: o que é o bem, o que é o mal. A reflexão ética há de partir sempre de um poder espontâneo, isto é, todo homem deve saber que existem ações que devem ser praticadas e outras que não devem.

Assim descobre-se um conceito-chave, que só existe em ética e em direito, o dever-ser. Nos outros campos, fala-se de coisas que são ou não são, mas não das coisas que devem ser.

Daft, citado por Martinelli, define ética como “um código de princípios e valores morais que governam o comportamento do indivíduo.

As questões éticas e legais têm certas sobreposições e, às vezes, também certos conflitos. Andrade (2012) cita a matriz de análise dos comportamentos éticos e legais, na qual há quatro possibilidades básicas:

- Comportamentos que não sejam nem éticos nem legais;
- Comportamentos que sejam éticos, porém não legais;
- Comportamentos considerados legais que, porém não são éticos;
- Comportamentos legais e éticos segundo os padrões do grupo.

Em termos éticos, não há, nenhum padrão formal, ou declaração escrita, que sirva de modelo para os negociadores, ao contrário daquilo que acontece ao aspecto legal.

A ética de um negociador dependerá de questões pessoais, como por exemplo, a formação filosófica e religiosa do negociador, sua experiência e claro, os valores individuais.

Um dos principais motivos pelos quais as pessoas se envolvam em comportamentos não éticos (ou no mínimo questionáveis), é a busca de vantagem, em termos de poder. Essa é uma atitude típica de um comportamento ganha-perde (quando um lado ganha e o outro perde). Dado que informação gera poder, a parte que é capaz de manipular melhor as

informações, ganha vantagem, ao menos temporária, sobre a outra parte. Por outro lado, é muito comum os negociadores guardarem certas informações, escondendo-as da outra parte, no sentido de possuírem uma posição mais forte para poder barganhar.

Os dilemas éticos estão no centro de muitos encontros de negociação. Não há como escapar do fato de que enganar faz parte da negociação, e que também a importância que as pessoas atribuem à integridade pessoal em discussões à mesa de negociação. Um deslize ético e sua integridade esta perdida, na maioria das vezes para todos os próximos acordos. Os negociadores efetivos levam a questão de integridade pessoal muito a sério. Os ineficazes não.

O autor Shell (2001) cita três estruturas para que os profissionais pensem a respeito das questões éticas: A escola do Pôquer (é um jogo), Escola Idealista e a Escola Pragmatista.

9.1 A Escola do Pôquer

A Escola do Pôquer mostra que as regras são definidas pela lei. Portanto conduzir-se de acordo com as regras é ético, conduzir-se fora das regras é antiético.

Quem apóia esta escola, compreende que o pôquer e a negociação são a mesma coisa, enfatizam ainda, que em ambas a mentira é essencial. Pois tanto os jogadores de pôquer, quanto os negociadores, demonstram uma forte desconfiança pelo seu oponente.

No jogo da negociação fica subentendido que os dois lados podem estar blefando. Os blefes encobrem uma mão fraca de negociação, ou seja, as alternativas limitadas e sem atrativos, que você possui fora da mesa, a sua incapacidade de afetar as alternativas do outro lado e os argumentos que possui para apoiar suas exigências. Contrário ao jogador de cartas, que sempre quando tem um bom carteadado faz questão de divulgá-lo.

Dessa forma, os blefes mais efetivos são as alternativas (porém falsas) de referência predominante, que são realistas, atraentes e difíceis de verificar.

9.2 Escola Idealista

Essa escola extrai sua força da filosofia e da religião. Kant defende que todos nós devemos seguir as regras éticas que gostaríamos que os outros seguissem.

O principal argumento do filósofo, é que se todos mentissem o tempo inteiro, a vida social seria um caos. E por essa razão não se deve mentir. Quando existe uma mentira na negociação, se torna um ato egoísta, pois direciona somente aos ganhos pessoais.

Ao contrário da escola de pôquer, os idealistas repudiam a idéia de que negociar deve ser similiar aos jogos. Com isso defendem que as negociações são atos sérios de comunicação e que geram consequências. As pessoas negociam para solucionar suas diferenças e, assim a vida social funcionará adequadamente para o benefício de todos.

As pessoas devem assumir as responsabilidades dos seus atos, inclusive pela maneira como negociam, de acordo com os padrões universais.

9.3 Escola Pragmatista

Em comum com a escola do pôquer, essa abordagem considera a mentira uma parte necessária do processo de negociação. Mas, ao contrário da escola de pôquer ela procura não utilizar falsas declarações e mentiras evidentes, caso haja uma alternativa útil e prática. Exclusivamente, a escola pragmatista demonstra preocupações pelos efeitos negativos pontenciais de conduta enganosa para relacionamentos presentes e futuros.

Assim a mentira e outras táticas questionáveis são ruins não tanto por serem erradas, mas porque as pessoas que as utilizam pagam mais caro em longo prazo do que ganham em curto prazo.

Cabe ao profissional de negociação definir qual escola melhor se enquadra no perfil. Muito embora, a melhor escolha é sempre a correta, que está dentro da ética e do profissionalismo.

10 SEMÂNTICA

Semântica é considerada a área que investiga os sistemas conceituais, significados e inferências. Tomando como pressupostos básicos os princípios, segundo os quais os conceitos são gerados por meio do corpo, cérebro e experiência no mundo, isto é, adquirem significados a partir da corporificação, especialmente por meio das capacidades perceptuais e motoras.

A Semântica procura explicar a capacidade inerente ao falante de uma língua, de saber os significados das cadeias de sons que profere ou conhece, capacidade essa que o torna capaz de combinar esses sons entre si de forma a criar cadeias significativas mais complexas e coerentes. A Semântica tem duas abordagens do estudo do significado: analítica e contextual.

10.1 Semântica Análítica

Semântica analítica, também chamada de Semântica Lexical, que identifica os semas das palavras, através dos quais se diferenciam conteúdos significacionais dos signos linguísticos, com a finalidade de que nenhum par de signos apresente o mesmo significado, – e mesmo aqueles que o aparentam ter, possui pelo menos, um sema que os discerne.

10.2 Semântica Contextual

Semântica é contextual e chama-se Semântica Composicional, estuda a linguagem enquanto meio de comunicação, observando palavras como fatos de fala integrada em contextos particulares, considerando que o significado das palavras depende do uso feito pelos falantes e do contexto, ou seja, das relações com outras palavras do mesmo segmento. Como resultado, os dicionários acabam por recorrer às duas abordagens referidas, definindo qualquer termo não só pelos seus traços fundamentais, como também por diferentes significados.

10.3 Semântica Cognitiva Experiencialista

Defende-se, desde os primeiros trabalhos que constituem as bases da semântica cognitiva, que esta seja baseada na experiência. Para Lakoff (1987), o experiencial deve ser tomado no sentido amplo, considerando-se as experiências sensório-motoras, emocionais, sociais e as capacidades inatas. Por esse motivo, essa semântica também é denominada Semântica Cognitiva Experiencialista.

A cognição seria, portanto, objetivista, e caberia à mente humana manipular símbolos abstratos para apreender significados produzidos por meio da correspondência direta entre as entidades e as categorias.

Já o conceito visto como representação mental das categorias e entidades do mundo, apresentava a limitação de não avaliar o lugar da mente humana nesse processo. Se os conceitos são usados para representar o conhecimento verdadeiro do mundo externo, eles devem excluir todas as coisas que estão fora das correspondências entre símbolos e coisas no mundo real.

10.4 Linguagem

É possível impor alguma ordem a impressionante variedade dos usos da linguagem, dividindo-os em três categorias gerais.

O primeiro desses três usos da linguagem é transmitir informação. Faz-se isso mediante a formulação e afirmação (ou negação) de proposições. Nesse contexto, usamos a palavra “informação” para incluir também a má informação, isto é, tanto as proposições falsas como as verdadeiras, tanto os raciocínios corretos como os incorretos. O discurso informativo é usado para descrever o mundo e raciocinar sobre ele.

A linguagem tem uma função expressiva, quando é usada para dar expansão a sentimentos e emoções, ou para comunicá-los. O uso expressivo da linguagem (“Nossa Senhora”, “Genial”, “Querida”) não visa comunicar uma informação, mas expressar emoções, sentimentos e atitudes. Neste sentido, o discurso expressivo, não é verdadeiro nem falso. Cabe ressaltar que este tipo

de discurso é usado tanto para expressar os sentimentos da pessoa que fala como para suscitar certos sentimentos nos ouvintes.

A linguagem serve a uma função diretiva, quando usada com o propósito de causar (ou impedir) uma ação manifesta. Os exemplos mais claros do discurso diretivo são as ordens e os pedidos. Em sua forma puramente imperativa, o discurso diretivo não é verdadeiro nem falso.

A tríplice divisão das funções da linguagem é elucidativa e valiosa, mas não pode ser mecanicamente aplicada, porque quase toda a comunicação ordinária exemplificara, em maior ou menor grau, os três usos da linguagem, ou seja, a maioria dos usos ordinários da linguagem é mista. Em função do contexto psicológico/sociológico, por exemplo, não podemos alimentar qualquer esperança de sermos obedecidos pelo simples fato de darmos uma ordem. Por conseguinte, temos que empregar certos rodeios: uma ordem nua e crua provocaria antagonismo ou ressentimento e frustraria a sua própria finalidade. Habitualmente, não podemos provocar uma ação, proferindo apenas um imperativo; é necessário utilizar um método mais sutil para estimular a ação desejada.

Um caso especial que se encontra “fora” da tríplice divisão da linguagem que é o uso operante dela. Verbos atuantes, como “aceitar”, “aconselhar”, “prometer”, e outros, desempenham a ação que relatam e transmitem. Tais elocuições de desempenho envolvem verbos atuantes que denotam uma ação que, em condições adequadas, e tipicamente desempenhadas mediante o uso desse verbo na primeira pessoa.

11 CONCLUSÃO

Tudo em nossa vida gira em torno da comunicação. É tudo muito automático, que às vezes não percebemos que toda a rotina envolve comunicação.

Desde o momento que despertamos ao amanhecer, até quando chega o momento de se recolher. Aquela conversa em família no café da manhã, o rádio ligado no noticiário enquanto se desloca para ir ao trabalho, inúmeros e-mails recebidos ao longo do dia.

Tanto a comunicação quanto à negociação, se mostram presentes desde os primórdios da humanidade. A arte rupestre, por exemplo, uma herança de comunicação, deixada por nossos antepassados, em forma de gravura nas paredes das cavernas.

Anos mais tarde o escambo surgiu, como primeiro modelo de negociação. Não existiam moedas, não existiam vendedores, porém a negociação já se fazia presente.

No contexto passado, o ideal de empresa era baseado na uniformização dos modos de trabalho. Atualmente são as pessoas, criadoras e portadoras de conhecimento, juntamente com a flexibilidade para lidar com as mais variadas situações e adversidades, que determinam as organizações bem sucedidas.

O espírito criativo é um dos instrumentos mais poderosos para encontrar maneiras de fazer mais com menos e tornar os sistemas mais simples. Todavia, criatividade por si só não basta. É preciso aperfeiçoá-la, transformá-la em uma inovação real, através de novos processos que de fato ajam com eficácia e eficiência.

Para uma negociação bem sucedida, é preciso envolver diversos elementos da comunicação, aparência (ações corporais), simpatia, persuasão, criatividade e inovação, algo que possa diferir da concorrência e assim conquistar o cliente.

O profissional precisa colocar seus princípios éticos em primeiro plano, independente das consequências que essa escolha irá trazer.

Quando o trabalho é realizado com ética e profissionalismo (e todas as características acima citadas), a chance de fechar um negócio e conquistar a confiança do cliente para as próximas negociações, é muito maior.

Dentro da minha percepção ao término deste trabalho, a Escola Idealista, citada por Shell (2000), é a mais correta, os membros preferem ser sinceros e honestos á mesa de negociação, mesmo que isso signifique ter de renunciar a uma determinada porção de vantagem estratégica.

REFERÊNCIAS

MICHAEL Watkins (Org.). **Negociação**. Tradução: Cristiana de Assis Serra. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2009. (Harvard Business Essentials).

NETO, Antônio André et al. **Negociação e administração de conflitos**. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. (Série Gestão Empresarial 2).

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim – A negociação de acordos sem concessões**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2005. (Harvard Law School).

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de Negociação: Ferramentas e Gestão**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2012.

ARISTÓTELES. **Retórica**. 2ª ed. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda. 2005

SANER, Raymond. **O Negociador Experiente**. Tradução de Eliana Rocha. 3ª ed. – São Paulo: Editora Senac, 2000.

SHELL, C. Richard. **Negociar é preciso**. Tradução Marcia Tadeu – 13ª ed. - São Paulo : Editora Elsevier, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5ª ed. – São Paulo – Editora: Atlas, 2000.

SILVA, Everaldo Santos. **Manual de Comunicação Interna**. 2ª ed.- Salvador - Editora Clube de Autores, 2010.

TANK, Mary. **Administração de Recursos**. Tradução Marcos Teixeira - 6ª ed. – São Paulo, 2009.

LATTIMORE, Dan. **Relações Públicas: profissão e prática**. 3ª ed. São Paulo – Editora AMGH, 2012.

AIMEIDA, Josimar Ribeiro. **Análise do Ambiente Corporativo**. 3ª ed. Rio de Janeiro. Editora E-papers, 2007

KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 14ª Tiragem.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão Estratégica para a Liderança em Serviços em Empresas Públicas e Privadas**. São Paulo – Editora Nobel, 2005.

MELO, Luiz Roberto Dias. **Comunicação Empresarial**. Curitiba – Editora IESDE, 2012.

NIERENBERG, Gerald I. **O Negociador Completo**. 1ª Edição, São Paulo: Livros do Brasil, 2009.

http://www.tlnt.com/2013/05/27/how-you-can-turn-workplace-conflict-into-meaningful-progress/?utm_source=TLNT&utm_campaign=4c637b7990-tlnt-daily-our-email-addiction-can-we-keep-it&utm_medium=email&utm_term=0_087d6f0c22-4c637b7990-287621617 –
Acesso 12/01/2015

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-minimizar-conflitos-no-trabalho/71523/> Acesso 12/01/2015

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/habilidades-interpessoais-para-a-resolucao-de-conflitos/70910/> Acesso 12/01/2015.

<http://www.tccmonografiaseartigos.com.br/regras-normas-formatacao-tcc-monografias-artigos-abnt/> Acesso 30/10/2015.