



GESTÃO
INSTITUCIONAL

Ficha Técnica 1

Negociação

Uma forma de resolver conflitos

Tradução do Fascículo 9 produzido pela Rede de Desenvolvimento Institucional da Região Interamericana de Escotismo, adaptado e montado por Gabriel Fernández Díaz, Diretor Executivo do Movimento Escoteiro do Uruguai, a partir do Curso de Negociação Orientado pela Conflict Management, Inc. (CMI International Group).
Tradução para o português de Fabrício Gabriel Silva

Apresentação

O caráter associativo das organizações escoteiras se baseia no espírito de desenvolvimento que caracteriza os voluntários, principal potencial de adesão dos adultos ao Movimento Escoteiro. Esta condição, particular em quase toda a totalidade dos envolvidos nas estruturas, faz com que as relações inter-pessoais e entre grupos seja constantemente marcada por processos de conflito e negociação.

Os impulsos naturais levam algumas pessoas a querer impor seu ponto de vista, sem buscar argumentos que sustentem suas idéias e que reflitam com maior objetividade uma condição de solução para todas as partes. Em algumas ocasiões isto pode gerar a origem de rodas de discussão que não chegam a decisões ou ações que levem ao benefício coletivo. Impõe-se então a necessidade de desenvolver formas de negociar, com o objetivo de buscar em conjunto as opções possíveis e decidir qual é a que melhor atende as necessidades de cada um.

A negociação, uma ação permanente.

Entre as tarefas mais freqüentes colocadas em prática nas organizações está a busca do consenso, levando em conta o caráter associativo que possuem. Sem dúvida, são muitos os obstáculos que se originam a partir do comportamento dos membros da instituição, com lógicas que se desenvolvem desde suas perspectivas mais cotidianas e com visões que às vezes se contrapõe.

Como parâmetro que define o estilo com que se tomam decisões dentro da organização, o consenso passa necessariamente pela contraposição de idéias que nascem dentro dos distintos *modelos mentais* ou paradigmas, com os quais cada integrante da associação vê o mundo. Um processo equilibrado e adequado de *persuasão e indagação* permite encontrar caminhos de racionalidade, com os quais os atores institucionais podem determinar novos enfoques, conceitos, práticas ou processos que resultem no melhor benefício para todas as partes envolvidas. Na confrontação inicial das idéias surgem os *conflitos* na busca do poder influir. Em todo caso, propor uma mudança na cultura, ou até uma cultura de mudança, encerra um grau importante de dificuldade e conflito, pelo qual se faz imprescindível uma *metodologia de negociação* clara e assertiva entre os atores institucionais.

Enfoque estratégico

Em uma organização internacional como o Movimento Escoteiro existe uma missão que dará sentido global aos distintos componentes de sua estrutura, com uma particular circunstância: será a base da organização que se apresenta como protagonista da "razão de ser" expressada na Missão, ou seja, são os Grupos Escoteiros os que aplicam as metodologias e ferramentas relacionadas com a Missão, tendo o resto da estrutura um caráter institucional de apoio. Estas condições da organização geram uma gama de visões muito diferentes, mesmo que todas existam em função da Missão.

Surge, então, uma postura estratégica onde os comportamentos buscam alcançar o maior grau de benefícios coletivos com o mínimo de risco, considerando somente a capacidade interna de cada equipe ou grupo dentro da associação, e principalmente nas características do que está no entorno, que condiciona ou gera as mudanças dentro da organização.

Estes comportamentos estratégicos se traduzem em um conjunto de relações entre os indivíduos e entre as equipes de trabalho, que podem ser consideradas como relações de poder, já que se trata para certos indivíduos ou grupos em intervir em outros indivíduos ou outros grupos. Deve ficar bem claro que o poder não é um atributo das pessoas que atuam na organização, mas uma relação de intercâmbio e negociação.

Podemos definir o poder em termos de influência potencial máxima que um agente X – indivíduo, grupo, norma... – é capaz de exercer sobre o agente Y – indivíduo, grupo, norma, etc... A palavra e o conceito "poder" gera rejeição, mas temos que lembrar que o poder não é em si mesmo algo bom ou ruim – depende para o que será usado e dos valores que sustentam seus limites.

Considerando a questão anterior, podemos afirmar que a *negociação*, entendida como um espaço para o exercício do poder, está ligada também à noção de *conflito*. Este se encontra no campo das relações da organização e se origina da confrontação de racionalidades provenientes dos projetos. Todo conflito então tem uma razão de ser, e é aí que precisa da intervenção de um processo de negociação efetivo.

Os modelos mentais que orientam as organizações escoteiras não são tão fáceis de determinar. Um dos caminhos possíveis para fazer isto é a observação das condutas.

Vamos considerar os comportamentos imprevistos uma vez que o conceito de modelo mental não significa, necessariamente, um cálculo racional e consciente. Por isso se pode afirmar que não existe comportamento irracional ou não motivado totalmente. Assim se produzem os conflitos mencionados: são geradas confrontações para controlar porções de determinadas áreas de incertezas, e é aqui que os responsáveis pela gestão institucional devem dar seu apoio técnico, através do conceito e da metodologia da negociação.

Liderança e Negociação

A negociação é uma realidade da vida, desde o momento em que o ser humano nasce e reclama pelo seio da mãe, aí ocorre a primeira “negociação” de nossas vidas. No mundo se negocia todos os dias, em nosso trabalho, em nossas organizações, até consigo mesmo se negocia constantemente, basta tomar como exemplo quando toca o despertador a cada manhã e surge dentro de nós a negociação “*me levanto ou fico um pouco mais na cama?*”.

No entanto temos que considerar que *nem todos os conflitos podem ser negociados*, e em alguns casos não podem nem ser mediados. O contexto dos conflitos varia muito, principalmente com relação às partes em disputa, seus interesses e valores, aspirações e expectativas, conseqüências imediatas ou vindouras, fatores temporais, influências e pressão de terceiros, variáveis imprevistas.

A complexidade contemporânea dos conflitos, tanto individuais como organizacionais, nas associações escoteiras, demanda o aperfeiçoamento da compreensão, experimentação, análise e avaliação dos conflitos. Estes não podem ser simplificados, com a tentativa de soluções com teorias e habilidades superficiais ou superadas.

Deste ponto de vista, *negociação* é um processo interdependente para o desenvolvimento, intercâmbio e manutenção dos acordos eqüitativos e práticas que satisfaçam os interesses essenciais das partes envolvidas (a conhecida teoria do “ganhar/ganhar”). Este tipo de negociação tem como objetivo a busca de resultados justos, benéficos e práticos. Para alcançar esta meta é imprescindível melhorar as bases teóricas, técnicas e as habilidades dos dirigentes que ocupam funções “chave” na direção das organizações.

Não são poucos os dirigentes escoteiros que pensam que o conhecimento e a formação sobre negociação seja algo que só corresponda aos profissionais, o que está parcialmente correto no caso de esferas muito especializadas, como negociações comerciais e internacionais, entre outras. Porém devemos compreender que na realidade da vida cotidiana, de cada uma das associações e suas estruturas internas – patrulhas, equipes, conselhos, comissões de trabalho, etc. – *somos todos negociadores*, mesmo que não se tenha consciência disso. Muitos fracassos pessoais ou associativos se dão em grande medida ao desconhecimento de “como negociar”.

Considerando que a maior parte das atividades se desenvolve através da relação com outras pessoas, se entende que os problemas de comunicação humana sejam tão complexos. Frequentemente pequenos desacordos chegam a se converter em verdadeiros conflitos, não devido ao propósito explícito das partes interessadas, se não pela falta de habilidade para conseguir um entendimento, uma comunicação simpática para ambos.

Na medida em que a atividade específica que se desenvolve exige uma maior interação com outras pessoas, no exemplo particular do processo de direção de recursos humanos, seja uma empresa, uma universidade ou o próprio Movimento Escoteiro, se faz necessário o conhecimento de uma metodologia

geral de negociação que permita solucionar com êxito os conflitos que objetivamente surgem no transcurso da interação.

Até a pouco tempo atrás os cursos sobre negociação tinham um caráter muito especializado e estavam direcionados a setores muito específicos, para profissionais com objetivos bem claros. Rompendo com este paradigma surge a necessidade de dar aos dirigentes institucionais, das associações escoteiras, uma *metodologia geral de negociação*, desenhada para obter acordos duradouros e mutuamente satisfatórios para as partes envolvidas, sobre o espírito de colaboração, que possa ser aplicada para enfrentar e resolver dos conflitos mais simples aos mais complexos.

A negociação segundo o projeto de Harvard.

Duas irmãs e uma laranja

“Duas irmãs discutiam sobre quem ficaria com uma laranja que estava em cima da mesa, ambas queriam a laranja e brigavam por ela. A mãe estava cansada de tanta discussão, decidiu intervir e dar uma solução definitiva ao conflito: pegou a laranja, e a partiu ao meio, dando uma metade para cada uma. Uma das irmãs pegou a sua metade, descascou, pegou a casca para assar um bolo, e jogou a fruta fora. A outra irmã também pegou sua metade, descascou, comeu toda a polpa e jogou a casca no lixo”.

Na realidade nenhuma das duas precisava da laranja, apenas queriam uma parte desta e a mãe tomou uma decisão que sem dúvidas não foi a que melhor poderia satisfazer ambas ao máximo.

Quantas vezes os conflitos na associação são resolvidos com a mesma atitude da mãe na história? Não será o caso de que muitas vezes o que se quer não é “a laranja” e aí fica escondido o verdadeiro **interesse**, em detrimento das **posições**? Começemos a esclarecer alguns conceitos básicos, que a metodologia do Projeto Harvard de Negociação propõe.

Os Sete Elementos

Alternativas

São as possibilidades de se retirar que cada parte dispõe se não há um acordo.

Também é o que uma parte ou outra do conflito podem fazer por conta própria sem a necessidade de que a outra parte esteja de acordo. Como regra geral se define que nenhuma das partes deverá aceitar algo que seja pior para ela que seu “MAAN” (Melhor Alternativa em um Acordo Negociado). Se por fora do acordo existe uma solução do conflito que no final seja mais benéfica do que o próprio acordo pode oferecer, então a negociação perde o sentido.

Interesses

Este é o termo utilizado para descrever o que realmente buscam as partes (“a casca e a polpa”); aqui se encontram as necessidades, inquietações, desejos, esperanças e temores. O acordo sempre será melhor na medida em que satisfaça os interesses das duas partes, pelo menos em níveis que possam ser escritos assim: “o nosso”, bem; “o deles”, de maneira aceitável; e o “dos outros”, de maneira tolerável.

Opções

Este termo identifica toda a gama de possibilidades que as partes têm para chegar a um acordo. Refere-se às opções que estão sobre a mesa de negociação, ou as que poderiam ser apresentadas. No caso das duas irmãs que brigavam pela laranja, as opções poderiam ser: que uma ficasse com a laranja inteira, que cortem a laranja pela metade, que uma fique com a casca para usar no forno e que a outra fique com a polpa, etc.. No geral um acordo será mais benéfico se incorpora a melhor das opções. Temos o melhor acordo quando não é possível melhorar sem prejudicar uma das partes.

Legitimidade

Um acordo será sempre melhor e duradouro na medida em que cada parte o considere justo. Uma referência externa, um critério ou princípio que vá além da simples vontade de qualquer das partes,

determinará em grande medida o grau de justiça do acordo. Entre as normas externas de legitimidade estão as leis e os regulamentos, os padrões, a prática habitual, o algum outro princípio de aceitação geral tal como a reciprocidade ou os precedentes.

Compromissos

Os compromissos são as definições verbais ou escritas que especificam o que cada uma das partes fará ou deixará de fazer. Os compromissos podem ser definidos durante o curso de uma negociação ou podem ser incorporados ao acordo que se chegou ao fim da negociação.

Em geral, um acordo será melhor na medida em que as promessas que tenham sido feitas sejam planejadas e descritas adequadamente, de maneira que resultem práticas, duráveis, facilmente compreensíveis por quem deve cumpri-las e, se necessário, suscetíveis de verificação. Trata-se de manter o caráter realista e funcional dos compromissos assumidos.

Comunicação

A negociação eficaz requer uma efetiva comunicação bilateral, somente desta forma estaremos em condições de obter um resultado melhor, sem perda de tempo ou esforço. A comunicação é a arte e a ciência de escutar e falar efetivamente. Se isto é alcançado, os mal entendidos são evitados e as negociações se tornam mais fáceis, rápidas e simples.

Relacionamento

Uma negociação terá produzido um melhor resultado sempre que as partes melhorarem sua capacidade para trabalhar em conjunto. As negociações mais importantes são feitas com as pessoas ou as instituições com as quais já se tenha negociado antes ou que se negociará no futuro. Entre os elementos de uma relação, a capacidade de resolver bem as diferenças é crucial. Em geral podemos afirmar que uma boa relação de trabalho permite as partes gerenciar adequadamente suas diferenças.

Premissas da negociação

O início de um processo de negociação resultará em melhores ganhos para as partes envolvidas na medida em que, de forma racional, exista a consciência prévia de que negociar implica desenvolver atitudes pessoais e coletivas que facilitem a busca de acordos. É importante destacar que não se pode esperar que a negociação resulte da aplicação esquemática de passos, que podem ser numerados com uma intenção didática, mas que na prática requerem uma fluidez que só é alcançada com o desenvolvimento das condutas que deixam natural o processo de negociação.

As condutas que facilitam chegar a um acordo negociado incluem:

- Ser construtivo com o **relacionamento**;
- Promover uma **comunicação** eficiente e clara;
- Estar sempre atento a buscar os **interesses** sob as posições;
- Criar a maior quantidade de **opções**, para maximizar as possibilidades de acordo;
- Utilizar sempre critérios de **legitimidade**;
- Visualizar a melhor **alternativa de acordo negociado** da parte oposta, e/ou considerar a sua própria;
- **Comprometer-se** somente depois de propor múltiplas opções.

De forma similar podem ser listados os erros e problemas que habitualmente se produzem e observam nas organizações, que concretamente algumas associações escoteiras vivenciam e que dificultam o trabalho de negociação e busca de solução para os diferentes conflitos. A tabela a seguir ilustra alguns destes erros e seus efeitos:

Por querer chegar rápido a uma solução...

Passamos por fora das alternativas.

Por supor que temos que escolher entre a relação ou conteúdo...
Dificultamos o diálogo.

Por centrar somente em posições...
Passamos por fora dos interesses.

Por misturar o processo de gerar idéias com o processo de decidir...
Limitamos as opções.
Por não dar importância a legitimidade...
Avançamos em soluções inconsistentes.

Por comunicar em um único sentido...
Não escutamos as demandas das outra parte.

Por nos comprometer sem escutar...
A negociação fracassa e o conflito perdura.

A postura difícil

Nem sempre o processo de negociação se desenvolve entre pessoas ou grupos que tenham consciência de como levar este processo de maneira produtiva, pelo que em algumas ocasiões surge a chamada "postura difícil", onde a aplicação normal dos elementos de um processo negociador pode exigir uma maior astúcia e muita paciência, para saber desviar dos obstáculos que a outra parte colocou.

Um dos aspectos importantes a considerar nesta situação é não perder a calma e a consciência do processo negociador, pois a postura difícil surge na maioria das vezes em casos de insegurança oculta ou falta de visão estratégica.

Portanto, podemos dizer que o clássico "negociador difícil" é a pessoa que vem com a clara posição de passar com a "planadora" sem conceder um mínimo. Algumas das características que permitem reconhecê-lo:

- Utiliza expressões como "*Não temos mais o que conversar*";
- Acredita que os participantes da negociação são adversários e seu objetivo é ganhar;
- Insiste permanentemente em sua postura;
- É obstinado e não realiza concessões, acredita intimamente que haja poder em "marcar posição"; e
- Utiliza a ameaça como poder coercitivo, "*Não farei isso*".

O processo negociador

Com base nos sete elementos que foram descritos anteriormente – e lembrando que não se trata de dar receitas nem soluções mágicas, somente indicadores que auxiliem a compreender e aplicar a proposta metodológica – esta pode ser descrita da seguinte forma:

Alternativas

- Introduzir os outros seis elementos que outra parte está ignorando;
- De ser ameaçado com a melhor alternativa de acordo negociado (MAAN), considerar um exame de realidade com as próprias alternativas. Perguntar por que os objetivos da outra parte são legítimos;
- Avaliar os próprios interesses, considerando se retirar da mesa de negociação se a alternativa própria satisfaz melhor os interesses que o acordo proposto à mesa;
- Se a melhor alternativa de acordo negociado é frágil, negociar com outra parte ou convidar uma terceira pessoa;
- Negociar sobre o processo.

Interesses

- Não atacar as posições da outra parte, buscar quais são seus verdadeiros interesses;
- Se a outra parte recusa discutir sobre seus interesses, explicar as razões da indagação;
- Imaginar por que a outra parte não quer compartilhar seus interesses (medos) e tratar de se dirigir aos mesmos;
- Se antecipar aos interesses alheios, indagando sem usar frases como “Quando tentei me por no seu lugar pensei que seria importante para você, diga por favor o que faltaria considerar”.

Opções

- Registrar em uma lista a própria posição como uma das muitas opções a ser consideradas;
- Não adotar uma atitude de defesa das idéias pessoais, perguntar pelas alheias;
- Utilizar a técnica do *brainstorm* (“chuva de idéias”);
- Apresentar propostas que convidem ao “Sim”, opções que satisfaçam as preocupações ou problemas da outra parte, enquanto satisfazem os próprios interesses.

Legitimidade

- Estabelecer o foco de discussão sobre normas externas ou princípios de equidade, ao invés da vontade das partes;
- Não permitir que a discussão chegue a ser uma luta sobre quais critérios são mais justos, considerar muitos, encontrar os critérios que parecem mais aplicáveis na situação em questão;
- Manter abertos os argumentos baseados na razão, mas sem se submeter à coerção;
- Usar a “prova de reciprocidade” (se for pedido a eles que façam o que nos pediram – eles aceitariam como algo justo?);
- Assegurar que os critérios propostos satisfaçam a “prova de reciprocidade”;
- Considerar o uso de uma terceira parte neutra ou de uma organização, cujo prestígio seja reconhecido por ambas as partes para resolver disputas sobre a aplicabilidade de critérios;
- Negociar sobre o processo.

Relacionamentos

- Reformular qualquer “ataque” contra si mesmo como um ataque contra o problema;
- Reformular a discussão como um ataque conjunto contra o problema;
- Se existem antecedentes de desconfiança ou sentimentos ruins, falar abertamente sobre isso, com a intenção de mudar as relações futuras.

Comunicação

- Evitar tomar atribuições, falar por si mesmo, nunca pela outra parte;
- Usar o poder legítimo do silêncio, fazendo perguntas e aguardando, se for necessário, pode-se perguntar de novo.

Compromissos

- Esclarecer com a outra parte porque o compromisso foi prorrogado, usando expressões como “não tenho a informação suficiente”. Mas é importante ser explícito sobre a informação requerida para realizar o compromisso adquirido;
- Separar claramente o processo de pensar em grupo (“chuva de idéias”) para estudar possibilidades, do processo de decidir conjuntamente quais compromissos serão adotados por ambas as partes;
- Quando estiver pronto para assumir compromissos, é necessário ser claro sobre seu conteúdo, a distribuição de responsabilidades, prazos e datas, custos, etc.

Se no processo de negociação a conduta da outra pessoa está interferindo com a habilidade para se centrar no conteúdo da negociação e tratá-la efetivamente, então será preferível deixar de negociar. Será necessário negociar primeiro como serão tratadas as partes (o relacionamento). Abertamente é necessário deixar de lado os temas substanciais para gerenciar os prazos e o processo propriamente dito.