

Negociação - O Método de Harvard

Mario Luis

Cada negociação é uma negociação, isto é, as pessoas e interesses envolvidos podem ser diferentes ou o contexto é diferente ou os objetivos são diferentes ou, até o seu próprio lugar, no espaço e no tempo, é diferente. Não obstante, os elementos básicos não mudam.

Logo, querer generalizar e padronizar o processo de negociação é, em primeira instância, uma temeridade, no entanto, ter uma metodologia, ou várias, para desenvolver o processo não só é saudável como indispensável.

Existem vários métodos e enfoques para conduzir e facilitar processos de negociação. Um dos mais famosos é o Método de Harvard, divulgado no livro "Getting a Yes", ou, com o título em português, Como Chegar ao Sim, de Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton.

Outra estratégia de negociação, é a do Richard Shell, da Wharton School, e divulgada no livro "Bargaining for advantage", ou, com o título em português, Negociar é Preciso.

Há ainda uma outra perspectiva, que foca mais no elemento humano e que é um interessante e fundamental ponto a relevar, pois as negociações são conduzidas por pessoas. O livro chama-se "Difficult Conversations", ou, em português, Conversas Difíceis e seus autores são o Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen também pertencentes ao Harvard Negotiations Project.

Neste artigo o foco é no método Harvard de negociação e baseado no conteúdo do livro "Getting a Yes".

O método baseia-se em quatro pontos fundamentais: pessoas, interesses, opções e critérios.

E, tem como premissa de que a negociação deve ser baseada em princípios, onde cada negociador deve focar no núcleo da questão e nos critérios objetivos e procurar soluções que atendam as necessidades todas as partes envolvidas.

O pensamento comum de que a negociação é um jogo de somatória zero, isto é, que sempre terá alguém perdendo e alguém ganhando, não é considerado válido. Ambas ou as várias partes envolvidas devem sair satisfeitas com o acordo final.

Logo, podem e devem ser desenvolvidas negociações onde todas as partes envolvidas têm seus objetivos atendidos e com os resultados baseados em princípios ou méritos, e sem a utilização das barganhas de posicionamento.

Com o atual espírito competitivo existente no ambiente de negócios e com os exemplos e desastres empresariais recentes, tanto no âmbito econômico e financeiro assim como no aspecto de ética e retidão, torna-se um pouco difícil aceitar as duas sentenças anteriores.

Mas negociadores experientes sabem que, quando uma das partes sai em desvantagem de uma negociação, a repercussão disso pode, com efeito multiplicador, provocar danos muito maiores ao negócio, às pessoas envolvidas ou até ao país ou região em futuras negociações ou mesmo fora delas.

Portanto, é uma boa política estratégica, não só de curto prazo, cuidar para que não só seus interesses sejam atendidos na negociação, mas também os interesses das outras partes envolvidas.

Quando se fala sobre negociação, a primeira imagem é a de uma mesa de negociação envolvendo negócios comerciais, compra e venda, acordos, contratos, entre outros assuntos empresariais. No entanto, negociação é uma prática cotidiana da maioria das pessoas, no ambiente de trabalho e também fora deste.

Negocia-se em casa o programa de televisão que todos assistirão, negocia-se no mercado e em shoppings algum desconto, negocia-se no banco empréstimos ou taxas de retorno de investimento, negocia-se a época de quando se pode sair de férias com a empresa onde se trabalha, negocia-se com um colega algum serviço que ambos terão que executar, negocia-se com o patrão o aumento de salário, entre muitas outras situações, onde se negocia quase que cotidianamente.

Logo, a prática da negociação não é um privilégio das salas de reunião ou dos ambientes empresariais.

Antes de se entrar para negociar, já se deve ter um leque de opções para que haja uma margem de manobra, para que se evite o posicionamento rígido e, inclusive se possível, para que se possa criar alternativas para a outra parte, evitando, assim, de a colocar em uma posição sem saída. Não esquecer que as alternativas são dinâmicas, no meio da negociação podem aparecer, inclusive, outras melhores.

Na avaliação de alternativas, observar a qualidade das informações tomadas em conta, não superestimar alternativas, ter amplo conhecimento do contexto e mercado, e evitar influências emocionais ou subjetivas na avaliação.

Retornando aos quatro pontos iniciais: pessoas, interesses, opções e critérios.

Pessoas:

Em uma estratégia de negociação deve-se procurar separar as pessoas do cerne da negociação.

Na resolução de impasses é muito comum, ou por incompreensão, ou por contrariedade, ou mesmo por falta de atenção ou respeito da outra parte, o trâmite ser levado para o lado pessoal o que, além de elevar o estresse geral, prejudicará o senso de avaliação, a condução e a estratégia do processo de negociação.

Deve-se focar nos interesses mútuos e não procurar manter um posicionamento rígido na negociação. Em casos de divergência, procurar revisar opiniões, procurar, com a outra parte, clarificar pontos, compreender o outro lado por meio de perguntas ou pedindo ajuda, e manter sempre a razão sobre a emoção.

Procurar, sempre, manter a negociação em critérios objetivos e pragmáticos, para que não se divirja para posicionamentos e fatores subjetivos os quais dificultarão a definição do resultado da negociação, prolongarão o processo, e portanto os acordos ficarão mais nublosos e difíceis de equacionar.

Interesses:

Interesse é o resultado que se quer obter com a negociação. Posição é a decisão adotada em conformidade com os interesses. Para cada interesse tem-se várias posições. Como se negocia para atender aos interesses, e a negociação - uma das definições – é o uso de poder, tempo e informação, logo, deve-se otimizar ao máximo o processo de negociação.

Para tal deve-se ser específico nos pontos negociais, deve-se reconhecer o interesse da outra parte e transparecer isso, deve-se manter o rigor no processo e os critérios objetivos e a negociação por princípios mas, no entanto, também deve-se ser afável e educado com a outra parte, e ter espírito construtivo, observar sempre para a frente, o sucesso e o acordo na negociação, e mal entendidos e entraves, já passados, não devem ser empecilhos para levar a negociação a bom término.

No caso de entraves, procurar o porquê, para identificar as razões; sugerir alternativas com o por quê não? Discutir outras opções com um: e se? Procurar envolver a outra parte com algo como: qual seria a sua sugestão? Em vez de confrontar, procurar entender a outra parte com alguma pergunta do tipo: porque deveríamos proceder assim?

Opções:

Antes de se iniciar o processo de negociação já devem ter sido estudadas várias alternativas ou opções. Como já dito, deve-se observar os interesses de todos os envolvidos para obter-se uma negociação equilibrada e evitar que alguma das partes saia com o sentimento de frustração da negociação.

O que prejudica essa busca de opções com ganho mútuo pode se a busca de resposta única, ou algum julgamento prematuro, ou analisar só os interesses de um das partes ou, ainda, acreditar na existência de jogo com soma zero, que se alguma parte ganha, a outra tem que perder.

Na resposta única, a negociação tende para o impasse pela falta de opções, pela falta de espírito de criar novas alternativas. No julgamento prematuro, são eliminadas alternativas sem sua correta avaliação. Observar só os próprios interesses causará, com grande probabilidade, dificuldades no processo de negociação. No jogo de soma zero, o foco deve ser nos benefícios mútuos e não em perdas e ganhos.

Critérios:

A definição de critérios objetivos é fundamental para a negociação e para que se possa utilizar o método de Harvard, porque o método é baseado em princípios e se os critérios não forem claros, a imparcialidade e eficiência será prejudicada, e a possibilidade de um acordo eficiente, amistoso e sensato estará em risco.

Um dos sentimentos mais comuns que provoca um desacordo é a sensação de que o que está sendo proposto não é justo. Logo, todos os pontos devem ser claros e não pairar dúvidas. O ideal, é que sejam visivelmente justos, imparciais e facilmente aceitos por todos, facilmente compreensíveis e, também, aplicáveis.

Na sua elaboração ter em mente o equilíbrio e a imparcialidade, estar aberto para diferentes formatos e não ceder a pressões no que diz respeito aos princípios.

Se os critérios forem objetivos, claros e imparciais, a negociação é facilitada, o estresse é reduzido, preserva-se o relacionamento e possibilitam-se futuros negócios.

Considerações finais:

Nenhum método é perfeito ou completo para atender todos os possíveis processos de negociação, principalmente quando se lida com o ser humano, e, mais ainda, quando a outra parte não conhece ou não utiliza o método de Harvard.

Por isso a importância da bibliografia indicada no início do artigo. Existem estudos de perfis de negociadores, como por exemplo: "o evita conflitos", o "transigente", o "prestativo", o "competidor", o "solucionador de problemas", etc.

Também é importante conhecer um pouco mais do aspecto humano, sobre a memória emocional, a emoção e comunicação, a subjetividade, a empatia e sinergia em uma negociação, sobre as falhas de comunicação e os limites entre razão e emoção.

Assim como o processo de como obter a melhor alternativa para um acordo negociado, ou em inglês o BATNA, "Best Alternative To a Negotiated Agreement."

Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/negociacao-o-metodo-de-harvard/28822/>