

OTO MORATO

---

# INOVAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO

---



Caminhos para o  
**SUCESSO**  
EMPRESARIAL

## Inovação em Negociação

Quando se fala em inovação, pensa-se em novos produtos, processos, modelos de negócios, tecnologia. Mas podemos inovar e pensar no negociador inovador. Assim, a proposta seria formar pessoas inovadoras, “bons negociadores bons”, que certamente serão melhores líderes, gestores, colaboradores, cidadãos.

Esses novos negociadores usufruirão de tudo que as ciências humanas – principalmente as melhores práticas de gestão – e a tecnologia podem oferecer: autoconhecimento e autodesenvolvimento, com respeito, empatia, atitude e responsabilidade; comunicação e relacionamento interpessoal; planejamento e pensamento estratégico; inteligência competitiva e gestão do conhecimento; entre tantas outras teorias e ferramentas.

A inovação estaria aí, na transformação cultural.

Na mudança do modelo mental vigente e, por consequência, do comportamento. Tudo isso suportado por um processo de negociação estruturado, que tem como base princípios e valores éticos e sustentáveis. A educação a serviço da negociação.

Tenho visto muito negociador com muita técnica – uma das commodities dos cursos de negociação – e pouco conteúdo, ou mesmo sem um processo estruturado para entrar e enfrentar uma negociação. O resultado, quase sempre, é desastroso. Uma hora a casa cai. Sem o devido preparo e conhecimento, mais cedo ou mais tarde os pontos fracos do negociador “jogador” – que mais blefa que negocia – ficam expostos. Falta conteúdo, falta processo.

O objetivo dos artigos a seguir é, na verdade, provocar e estimular uma mudança no comportamento do negociador “padrão” vigente em nossa sociedade.

Trata-se de uma mudança cultural. O sonho é acabar com o jeitinho brasileiro de levar vantagem em tudo, com o desrespeito às pessoas, regras e leis, com a certeza da impunidade. Assim, antes de discutir as técnicas, proponho refletir sobre os princípios e valores necessários, sobre o processo de negociação como um todo.

Que tal começar por você? Seja a mudança que você quer ver no mundo, sempre fazendo aos outros o que gostaria que fizessem a você.

Boa leitura e sucesso!

Oto Morato

Diretor regional para América Latina dos Programas de Educação Executiva da Cornell University

oma24@cornell.edu

## **A abertura da negociação e a troca de informações**

Hoje em dia, saber fazer as perguntas certas é mais importante que ter todas as respostas.

Nessa fase da negociação, fazer as perguntas certas, no momento certo, é essencial. Após levantar todas as informações disponíveis publicamente e internamente – preparação -, é hora de investigar e descobrir novas e valiosas informações, a serem reveladas pela outra parte.

Para isso, é preciso também uma segunda competência essencial aos grandes negociadores: saber ouvir. Temos dois ouvidos e uma boca, uma clara sinalização de que deveríamos ouvir duas vezes mais e falar a metade. Ouvir com atenção é uma qualidade e uma competência de poucos, mas muito valorizada nos relacionamentos pessoais e profissionais.

Como não bastasse o desenvolvimento de duas competências tão importantes não só para negociações – fundamentais para líderes –, nessa fase iniciam-se as interações com a outra parte. Aqui, somam-se saber fazer as perguntas certas, saber ouvir e se relacionar com pessoas. Desafiador!

Mas como se sabe, o objeto da negociação é o foco a ser perseguido e os objetivos e metas são o alvo a ser atingido. Uma vez definida a estratégia da negociação, é preciso caminhar com determinação, objetividade e responsabilidade. Para isso, vale revisar o outro lado das competências exigidas, ou seja,

- não fazer perguntas pessoais ou que não digam respeito à negociação – “curiosidade mata”;
- não falar mais que o necessário – “falar pelos cotovelos”;
- demonstrar respeito pela outra parte – “mal humor e falta de respeito, ninguém merece”.

Participando de um workshop nos Estados Unidos, único brasileiro em sala, perguntei sobre a percepção de todos sobre as qualidades dos latino-americanos em negociações. Um dos participantes respondeu prontamente: respondem o que não foi perguntado e falam o que não precisa ser dito.

Embora num segundo instante reconhecesse que não havia povo mais empático e colaborativo, ficou registrado a falta de atenção no diálogo – talvez, falta de preparação; e a necessidade de se levar tudo para o lado pessoal, a personificação da negociação – algo como “você sabe com quem está falando”? Em geral, a fama é boa, mas sempre podemos melhorar.

Em suma, ao final dessa fase o negociador está pronto para a próxima fase, para ouvir e apresentar as primeiras propostas, concessões e novas trocas, se necessário. Aproveite as primeiras interações para validar os pressupostos levantados durante a fase de preparação.

Procure descobrir os pontos importantes e inegociáveis para a outra parte.

Revise sua estratégia e faça os ajustes necessários.

Siga em frente!