

Negociação: as 5 tarefas do líder

em hsm.com.br



Hallam Movius defende que negociação é uma competência organizacional, não apenas uma capacidade individual

"Impressionam-me os esforços que líderes colocam em treinamento de habilidades de negociação, enquanto não focam iniciativas mais baratas, que poderiam capacitar seu pessoal a negociar melhor", diz Hallam Movius em [artigo publicado por Human Resources IQ](#). Ele defende que negociação é uma competência organizacional, e não apenas uma capacidade individual.

Cursos e treinamentos tradicionais são insuficientes, como Movius explica no livro *A Empresa Negociadora: Estratégias e Táticas Assertivas de Negociação para Gerar Valor e Preservar Relacionamentos* (ed. Campus/Elsevier). "Por si, não podem produzir competência organizacional, pois a complexidade do ambiente é alta: negociadores representam outras pessoas e atuam em amplas redes que incluem pares, chefes e sócios."

Sistemas, estruturas e incentivos organizacionais devem estar alinhados, e são mais poderosos do que a intervenção de um treinamento que aperfeiçoe indivíduos. Portanto, é preciso cuidar da organização, para que oportunidades não sejam perdidas, nem relações sejam comprometidas. Os negociadores têm de obter "o apoio que precisam para criar e reivindicar valor em ampla gama de mesas de negociação".

Faz-se necessário, então, como em tantos outros aspectos da gestão, que a liderança organizacional se comprometa com o desenvolvimento da excelência em negociação calcada em características e desafios únicos para aquela organização.

O papel do líder

Docente de Harvard e da University of Virginia, Mowday elenca cinco objetivos do líder que deseja contar com melhores decisões nas negociações.

1. Reconhecer que a negociação é competência organizacional. É preciso que se faça uma avaliação, em forma de entrevistas, na qual se verifica onde e por que a preparação para a negociação e a tomada de decisões falha, além de como o treinamento pode focar esses problemas e o que os líderes devem fazer em paralelo para apoiar a aplicação do que será aprendido.

2. Definir o que é uma negociação bem-sucedida. O líder deve criar uma lista de critérios e parâmetros para medi-los, a fim de se certificar de que as pessoas equilibrem objetivos de curto prazo com interesses de longo prazo, como os relacionados a riscos e reputação.

3. Ver a negociação como competência central. “A palavra negociação ainda sugere alguma decepção, exagero, manipulação e até ameaça”, diz o autor, comentando que muitos líderes entendem que negociar é o oposto de colaborar. Essa distorção não pode impedir que o líder ajude as pessoas a se aperfeiçoarem na matéria.

4. Propiciar o confronto das pessoas com as barreiras emocionais ao conflito. Os conflitos que permanecem nos subterrâneos enquanto um conflito aberto é evitado podem gerar grandes problemas. O líder deve tentar fazer com que o conflito seja reconhecido, de maneira que as pessoas tenham coragem de confrontar interesses, percepções e crenças. Ao mesmo tempo, precisa reconhecer como é difícil para os indivíduos manifestarem suas posições.

5. Assumir que as negociações são fonte importante de feedback sobre a estratégia. Por vezes, a maneira como um cliente, por exemplo, trata a empresa em uma negociação evidencia que ela não transmite valor diferencial ao mercado, tornando-se incapaz de cobrar o preço que entenda justo.