AUDENS EDU

FORMAÇÃO EM MODELO HARVARD DE NEGOCIAÇÃO

WORKBOOK OFICIAL · 2026

RECIFE · PERNAMBUCO

Este Workbook pertence a _____

Bem-vindo à Audens Edu

Parabéns por escolher a Audens Edu para a sua capacitação! Ao tomar essa decisão, você passa a fazer parte de um programa que carrega a experiência e a excelência de quase uma década do Audens Group em recrutamento, seleção e governança corporativa.

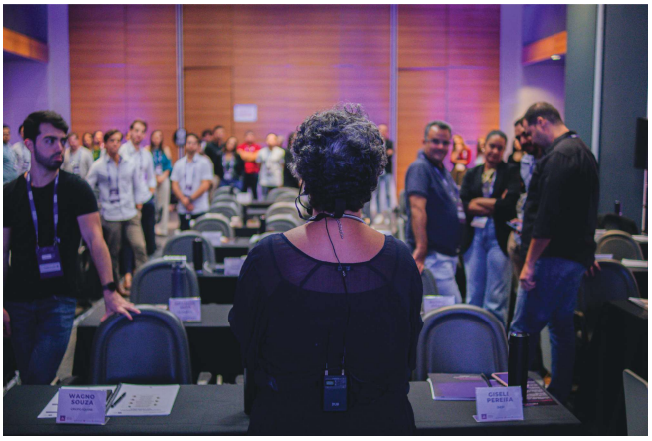
Nossos cursos intensivos são desenhados para ampliar sua visão de negócios e elevar suas competências executivas, unindo teoria e prática em experiências conduzidas por líderes que vivem o que ensinam.

A Audens Edu nasceu com um propósito claro: transformar o mercado do Norte e Nordeste através da educação. Nosso compromisso é fortalecer empresas, desenvolver líderes e criar um ecossistema de inovação e prosperidade na região. Ao formar gestores, executivos e empresários com mentalidade estratégica e ferramentas práticas, impulsionamos não apenas carreiras, mas também a competitividade e o crescimento sustentável das organizações locais.

Prepare-se para ser desafiado, inspirado e transformado. Que cada aprendizado aqui seja um passo para acelerar sua trajetória profissional e para impactar positivamente o futuro do mercado no qual você atua.









Seja bem-vindo(a) ao Audens Group

Há uma década, a Audens vem transformando o mercado através das pessoas. Nascemos em 2015, em Recife, com um propósito ousado: conectar talentos e empresas para gerar impacto real. Ao longo desses 10 anos, crescemos com coragem, inovamos com consistência e nos tornamos a maior consultoria de Recrutamento e Seleção do Norte e Nordeste. Nossa história é marcada por executivos que transformaram suas trajetórias e por companhias que alcançaram novos patamares de performance com o nosso apoio.

Hoje, o Audens Group é formado por empresas que se completam e ampliam nossa visão de futuro.

AUDENS

Consultoria de Recrutamento e Seleção de executivos, líder no Norte e Nordeste, conectando empresas a talentos estratégicos.

AUDENS ONE

Empresa voltada para o Recrutamento e Seleção de posições de suporte à gestão, garantindo equipes alinhadas e preparadas para sustentar estratégias ambiciosas.

AUDENS EXEC EXECUTIVE SEARCH

Empresa especializada em Recrutamento e Seleção de executivos C-level em todo o Brasil, aproximando organizações de líderes que movem mercados.

AUDENS BOARD

Consultoria especializada na estruturação de Conselhos Consultivos e em práticas de Governança Corporativa para empresas que buscam crescimento sólido e sustentável.

AUDENS EDU

Escola de negócios criada para desenvolver executivos e empresários por meio de cursos e imersões práticas, conectando o Nordeste às soluções globais mais avançadas para transformar o mercado através da educação.

Com escritórios em Recife, Fortaleza, Salvador e São Paulo, seguimos conectando talentos, empresas e conhecimento para transformar negócios e carreiras. **Estamos felizes por ter você conosco.**

Para mais informações, escaneie o **QR Code** e acesse o site da **Audens Group**

audensgroup.com.br
/audensgroup
@audensgroup

audensedu.com.br
/audensedu
@audensedu

Sumário

Diagrama de Força 03

Separe as pessoas do problema 05

Elementos da Pirâmide de Valor 06

Modelo Harvard de Negociação - Síntese 12

Anexos 19

Diagrama de negociação baseada em princípios 21

BATNA 27

Estilos comportamentais 29

Principais Características dos Estilos de Comportamento 32

Dicas de Leitura 40

Bibliografia complementar 41



Auro Key Honda

Engenheiro pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Possui Pós-Graduação em Administração com Ênfase em Marketing e Finanças pela Fundação Getulio Vargas (FGV). É mestre em Psicologia Social e Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), onde, atualmente, é doutorando em Filosofia.

Trabalhou no Citibank como gerente de produtos e mercado, gerente de vendas, gerente de atendimento aos clientes e diretor de cursos de treinamento e desenvolvimento gerencial.

Professor do MBA nas disciplinas de Negociação e Gestão de Conflitos, Liderança e Gestão de Pessoas e Filosofia para Gestores.

Sócio-diretor da Honda&Gentil, empresa especializada em cursos de negociação, vendas, atendimento e desenvolvimento de executivos e da liderança, bem como gestão de conflitos e construção de parceria.
É autor dos livros Estudo Sobre o Conceito de Acusação na Filosofia de C.S.Peirce (Novas Edições Acadêmicas), Segunda-feira Feliz (Editora Riddel), Como Transformar Defeitos em Virtudes (Editora Gente) e Kaizen - Formação de Consultores.

A arte da negociação



Swot da Negociação



PODER

Capacidade de dar e/ou tirar algo de alguém



Fontes de poder

- Recursos (poder econômico: oferta X demanda)
- Autoridade (marca, reputação)
- Carisma (competência pessoal)
- Norma
- BATNA
- Informação
- Tempo



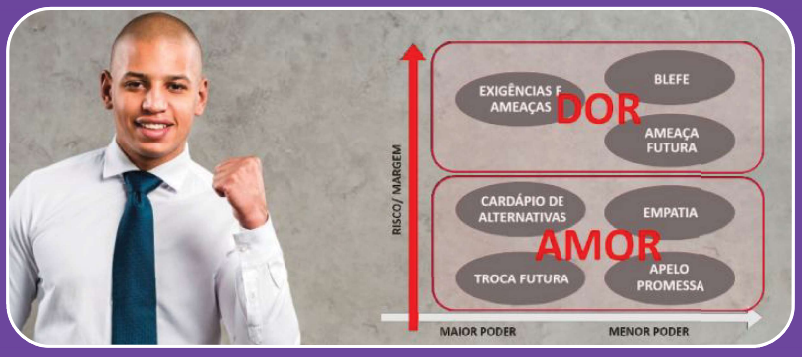
BATNA



Diagrama de força

	Ações ofensivas	Player 1 (outro)						Player 2 (outro)					Ações Defensivas
Poder econômico (oferta x demanda)		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Autoridade marca, reputação)		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Carisma (competência pessoal)		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Norma		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Batna		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Informação		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Tempo		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	

Estratégias do Poder



Posições Estratégicas da Negociação



MODELO HARVARD DE NEGOCIAÇÃO



Separe as **pessoas** do problema

Concentre-se nos **interesses**, não nas posições

Invente **opções** de ganhos mútuos

Invista em **critérios** objetivos

Separe as pessoas do problema



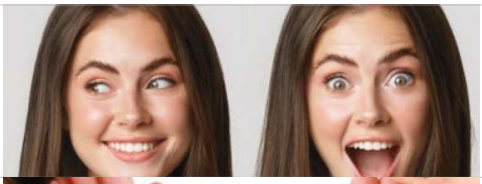
→ O negociador não briga para ter razão, mas para ser feliz

Equação da Confiança



Separe as pessoas do problema

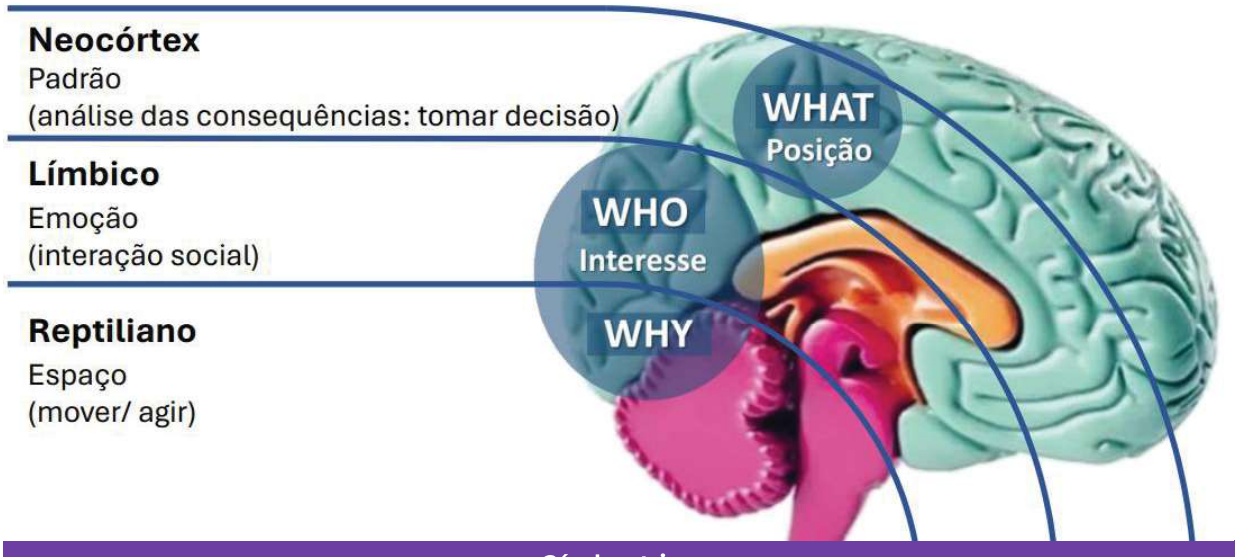
Todo negociador tem dois tipos de interesses: **na substância e na relação**
A relação tende a se confundir com o problema
Problemas de relação recaem em 3 categorias: emoção, comunicação e percepção

Emoção		• Reconheça as emoções (suas e do outro) • Explicite as emoções • Deixe que o outro lado desabafe • Use gestos simbólicos
Comunicação		• Concorde, construa, compare • Fale sobre você e não sobre o outro • Escute ativamente e fale com assertividade
Percepção		• Ponha-se no lugar do outro • Não deduza as intenções do outro • Não culpe o outro por seu problemas • Envolva o outro no processo de solução

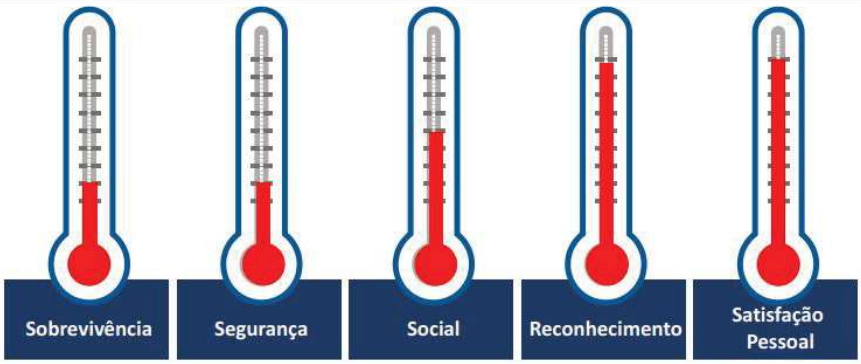
Concentre-se nos interesses, não nas posições

POSIÇÃO	INTERESSE
OBJETIVO	MOTIVO
CONCRETO	ABSTRATO
QUANTITATIVO	QUALITATIVO
ESPECÍFICO	GERAL
EXPLÍCITO	IMPLÍCITO





Cérebro trino

Termômetros dos interesses	

Elementos da Pirâmide de Valor

Impacto Social



Transcendência

Mudança de Vida



Esperança



Crescimento



Propósito



Perpetuação



Afiliação / Pertencimento

Emocional



Redução da ansiedade



Reconhecimento



Nostalgia



Estética



Distinção



Bem estar



Qualidade de vida



Entretenimento



Atratividade



Acesso

Funcional



Economia de tempo



Simplicidade



Dinheiro



Redução de risco



Organização



Integração



Conexão



Redução de esforço



Evitar aborrecimento



Reduzir custos



Qualidade



Variedade



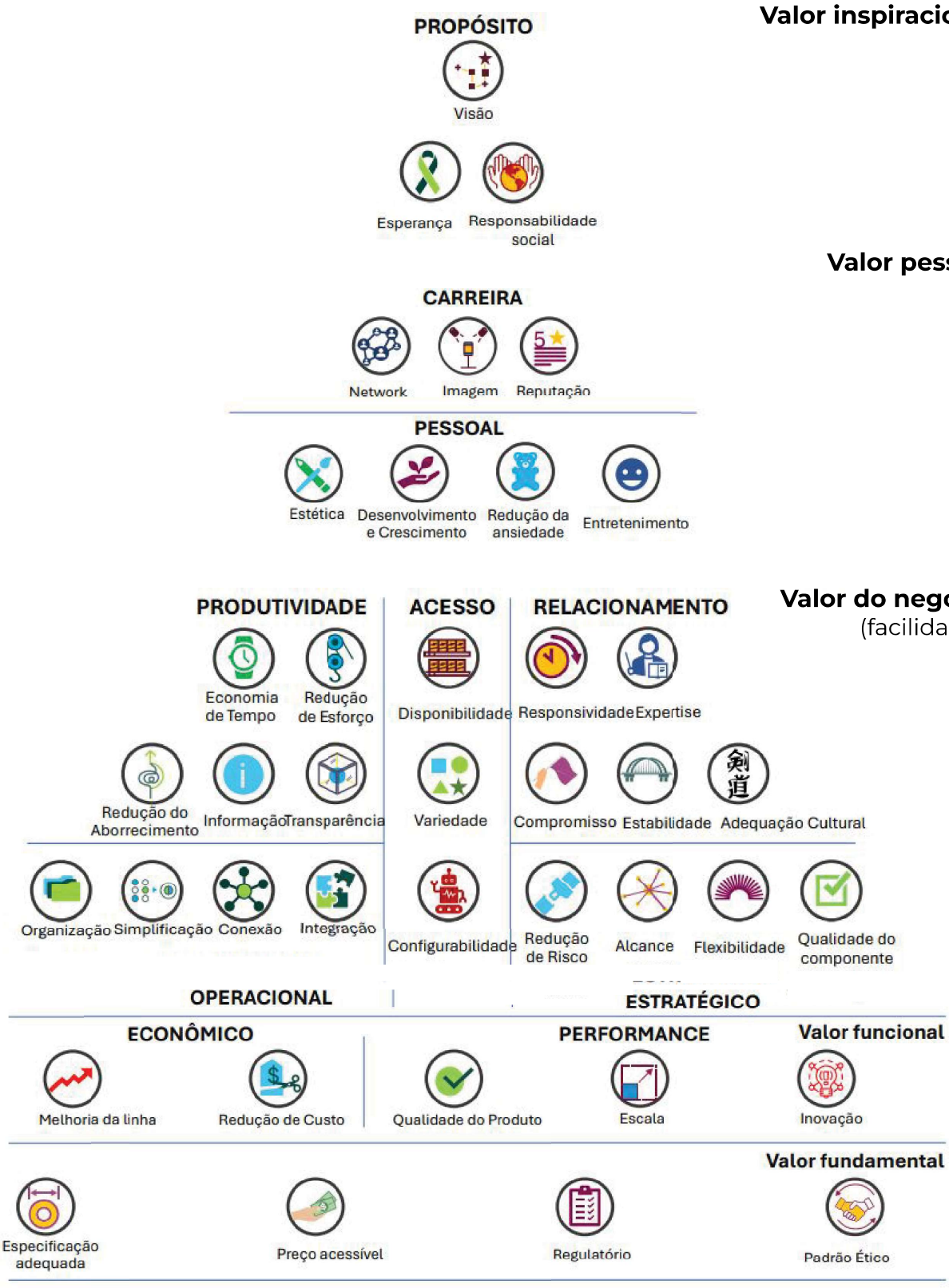
Apelo sensorial



Informação

Eric Almquist, John Senior, Nicolas Block

Elementos de valor no B2B





Concentre-se nos interesses, não nas posições

- Concilie interesses, não posições !
- Pergunte “por que?” e “por que não?” !
- Os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas: sobrevivência, segurança, aceitação, reconhecimento e auto-realização !
- Coloque o problema antes de oferecer sua solução!
- Olhe para frente e não para trás (finalidade e não causa)!
- Seja rigoroso com o problema e afável com as pessoas



Moedas de Troca



Erros mais comuns

ERROS	SOLUÇÃO
Julgamento prematuro (pré-conceito)	Perguntas abertas, fechadas e de alto ganho
A busca de resposta única (inflexibilidade)	Cardápio, condicional, criatividade
A pressuposição de bolo fixo (soma zero)	Trocar diferenças
Pensar que “resolver o problema deles é problema deles” (foco em si)	Foco na dor/ Problema do outro

Agregar Valor (*)

(*) Robert H. Mnookin

- Recursos
- Avaliações relativas
- Prognósticos
- Preferências de risco
- Preferências de tempo



Invente opções de ganhos mútuos



- Julgamento prematuro
- A busca de resposta única
- A pressuposição de bolo fixo
- Pensar que “resolver o problema deles é problema deles”

- Diferentes perspectivas/ especialistas
- Acordo de partes diferentes
- Buscar causas e apontar consequências
- Peça críticas e conselhos
- Faça perguntas
- Reformule ataques pessoais para ataques ao problema



Critérios = parâmetro de decisão / escolha



Invista em Critérios Objetivos

PADRÕES JUSTOS	PROCEDIMENTOS JUSTOS
Resultados financeiros Valor de Mercado Precedente anterior Padrões morais éticos Tradição Desempenho/ qualidade	Um corta, o outro escolhe (divisão de responsabilidades) Sorteio Consenso Maioria Autoridade



Modelo Harvard de Negociação - Síntese



ESTOU	SOU
Natureza Social Fora para dentro Pintura	Natural Singular Dentro para fora Escultura

Comportamento Humano

Dimensões culturais Geert Hofstede

Em cultura não tem certo ou errado

1. Distância de Poder
2. Coletivismo X Individualismo
3. Feminilidade X Masculinidade
4. Aversão à incerteza
5. Curto tempo X Longo tempo
6. Restrição X Indulgência





1. Distância de Poder

Grau em que os integrantes menos poderosos das instituições aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual

Sociedades com pequena distância de poder	Sociedades com grande distância de poder
Iniciativa e protagonismo	Engajamento e comprometimento
Liberdade e responsabilidade	Disciplina e respeito
Hierarquia: desigualdade de papéis por contexto	Hierarquia: desigualdade existencial
A negociação é lateral	A negociação é vertical
Mudança se dá na redistribuição do poder: evolução	Mudança se dá pela deposição do poder: revolução

2. Coletivismo x Individualismo

As pessoas pertencem a grupos ou coletividades que devem cuidar delas em troca de lealdade X **As pessoas devem cuidar apenas de si mesmas e da família mais próxima**

Sociedades Coletivistas

Opiniões do grupo
Sacrifício pessoal em prol do grupo
Punição: sentimento de vergonha
Padrões de valor: diferentes para integrantes e não-integrantes do grupo

Sociedades Individualistas

Opiniões individuais
Interesse pessoal e autorrealização
Punição: sentimento de culpa
Padrões de valor: devem ser aplicados a todos (igualdade)

3. Feminilidade X Masculinidade

Os valores dominantes na sociedade são cuidar dos outros e qualidade de vida X **Os valores dominantes na sociedade são realização e sucesso**

Sociedades Femininas

Qualidade de vida, servir aos outros
Trabalhar para viver
Simpatia pelos desafortunados
Intuição (Emoção)
Save Time
Farmers

Sociedades Masculinas

Ambição de desempenho
Viver para trabalhar
Simpatia pelos realizadores bem-sucedidos
Resultado (Razão)
Save Money
Hunter

4. Controle de Incertezas

Grau em que as pessoas se sentem ameaçadas por situações ambíguas e criam instituições e crenças para evitar tais situações

Sociedades com Baixo Controle da Incerteza

Conflito e competição 'fazem parte'
Tolerância à discordâncias
Maior disposição em correr riscos
Tentativa e erro (improviso)

Sociedades com Orientação de longo prazo

A perseverança e o esforço produzem resultados lentamente.
É importante economizar e ser cuidadoso com os recursos.
Mudanças são lentas
Tendem a adaptar as tradições aos conceitos modernos
Verdades relativas

5. Curto X Longo Prazo

Descreve até que ponto as pessoas em uma sociedade exibem uma perspectiva pragmática orientada para o futuro, em vez de um ponto de vista histórico normativo.

Sociedades com Orientação de curto prazo

O esforço deve produzir lucro imediato.
Há uma pressão social para gastar mais.
Mudanças são rápidas
Respeitam as tradições
Verdades absolutas

Sociedades com Orientação de longo prazo

A perseverança e o esforço produzem resultados lentamente.
É importante economizar e ser cuidadoso com os recursos.
Mudanças são lentas
Tendem a adaptar as tradições aos conceitos modernos
Verdades relativas

6. Indulgência x Autocontrole

Analisa a importância da felicidade e do controle da vida. As sociedades com alto índice de Indulgência (alto IVR) permitem que as pessoas satisfaçam livremente suas necessidades humanas básicas e seus desejos. Nas sociedades com alto índice de Autocontrole (baixo IVR), as pessoas suprimem seus impulsos por meio de normas sociais restritivas. A sociedade tem uma alta consideração para a disciplina moral e as pessoas tendem a ser mais pessimistas.

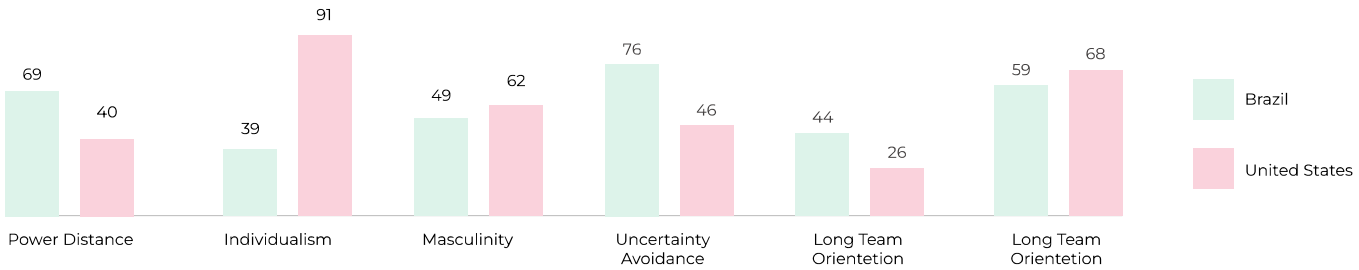
Sociedades com Restrição

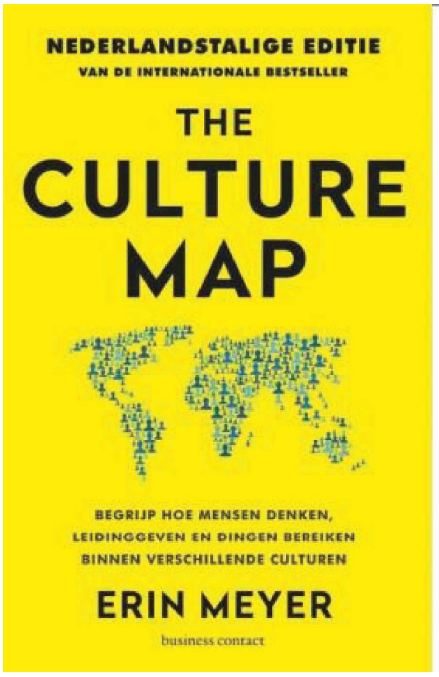
Comportamentos suprimidos e regulamentados
Auto controle é valorizado
As pessoas são mais céticas e pessimistas
Mais reservadas e respeitosos
Regras sociais mais rígidas.

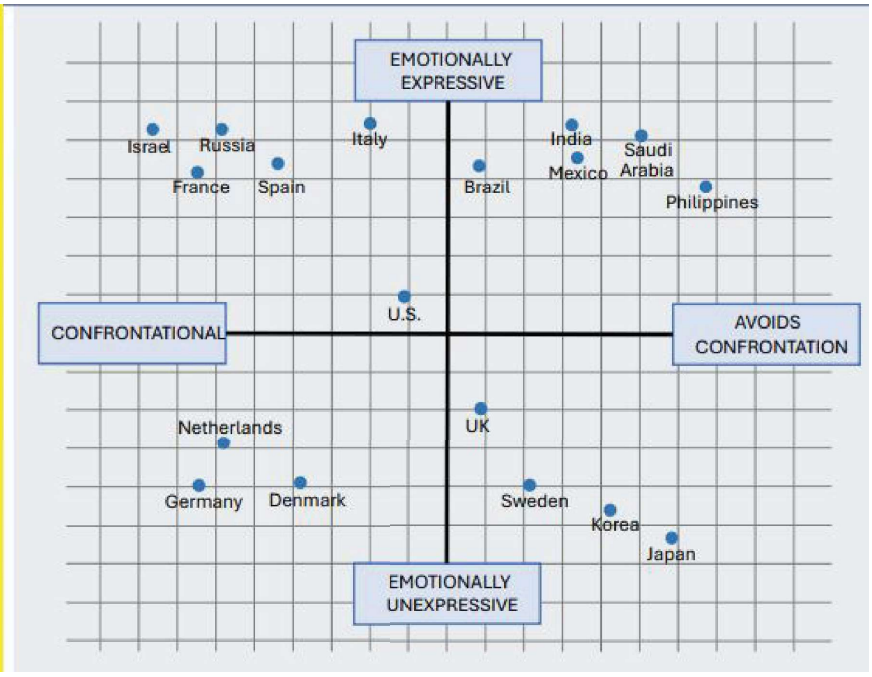
Sociedades com Alta indulgência

Comportamento livre
Prazer é valorizado
As pessoas são mais positivas e otimistas
Mais extrovertidas e simpáticas
Valorização dos direitos individuais

Geert Hofstede







Estilos comportamentais	Analítico	Pragmático
	Integrador	Expressivo

Analítico

Terra: Pé no chão

Lema: Em time que está ganhando, não se mexe
Mais vale um pássaro na mão do que 2 voando
Palavra chave: SEGURANÇA (fatos, dados, números, provas, evidências: “ver para crer”)

Comparação: análise dos prós e contras
Pensa, depois age: na dúvida, não! Dar tempo.
Coerência: faz a mesma pergunta várias vezes
Tradicional: fica na zona de conforto
Visão de poço, especialista. Transparência
Garantias e formalizações. Normas e regras

Medo de errar

Expressivo

Ar: Sonho, promessa futura, criatividade

Lema: É no andar da carruagem, que as melancias se ajeitam (tentativa e erro, jeitinho, improviso)
Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante
Palavra chave: RECONHECIMENTO/ IMAGEM

Visão ampla generalista: Comunicativo, carismático, sedutor
Dono da ideia: dizem sim ao que falam (jogar isca)
Age depois pensa. Usar falta/ escassez
Inovação, exclusividade, diferenciação, melhor, primeiro...

Medo de ser comum (igual a todo mundo)

Integrador

Água: Harmonia, clima, relacionamento, flexibilidade, diversidade, empatia

Lema: A união faz a força
Gentileza gera gentileza
Palavra chave: ACEITAÇÃO/ ACOLHIMENTO

Objetivos comuns
Apelo, vítima, compaixão
Reciprocidade
Maioria, moda, tendência
Uso de Redes sociais

Medo da Rejeição

Pragmático

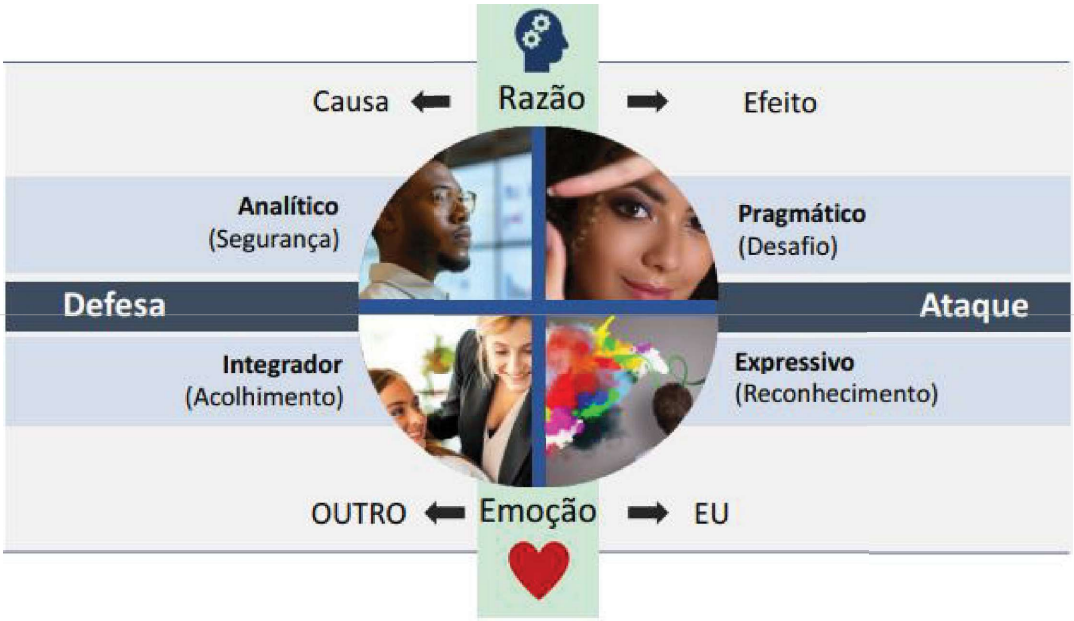
Fogo: Foco em resultado, objetivo, prático, relação custo benefício

Lema: Quem sabe faz a hora não espera acontecer
Missão dada, missão cumprida
Antes chorar a sua mãe do que a minha
Palavra chave: DESAFIO/ VITÓRIA (barganha, ameaça, leilão)

Análise das consequências: o que ganha x perde
Exemplo onde dá certo
Ir direto ao ponto: funciona é simples e de rápida implantação
Semelhança: narciso acha feio o que não é espelho

Medo de ser fraco (loser)

Identificação dos Estilos de Comportamento



Como negociar com cada um dos estilos de negociação



Anexos

Modelo Harvard de Negociação

Negociação Baseada em Princípios

No processo de **Negociação de Harvard, Roger Fisher e William Ury** propõem um método de negociação destinado a produzir resultados sensatos, eficientes e amigáveis. Este método chamado NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS, pode ser resumido em quatro pontos fundamentais.

Esses quatro pontos definem um método direto de negociação que pode ser usado em quase todas as circunstâncias de negociação.

Cada ponto versa sobre um elemento básico da negociação e sugere o que se deve fazer a respeito dele.

- **Pessoas:** Separe as pessoas do problema.
- **Interesses:** Concentre-se nos interesses, não nas posições.
- **Critérios:** Insista em que o resultado tenha por base algum padrão, objetivo.
- **Opções:** Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer.

O primeiro ponto responde ao fato de que os seres humanos não são computadores. Somos criaturas de emoções fortes, que amiúde temos percepções radicalmente diferentes e dificuldade em nos comunicarmos com clareza. Tipicamente, as emoções misturam-se com os méritos objetivos do problema. Assumir posições serve apenas para piorar isso, pois os egos das pessoas passam a identificar-se com suas posições. Assim, antes de trabalhar no problema substantivo, o "problema das pessoas" deve ser desembaraçado dele e tratado separadamente. Em termos figurados, senão literais, os participantes devem chegar a perceber-se como trabalhando lado a lado, atacando o problema e não uns aos outros. Daí a primeira proposição**: separe as pessoas do problema**.

O segundo ponto destina-se a superar o inconveniente de concentrar-se nas posições declaradas das pessoas, quando o objetivo da negociação é satisfazer seus interesses subjacentes. A posição na negociação frequentemente obscurece o que realmente se quer. Estabelecer compromissos entre as posições não tende a produzir acordos que atentam efetivamente às necessidades humanas que levaram as pessoas a adotarem aquelas posições. O segundo elemento básico do método é: concentre-se nos interesses, não nas posições. Quando os interesses são diretamente opostos, o negociador pode obter um resultado favorável simplesmente sendo teimoso. Esse método tende a premiar a intransigência e a produzir resultados arbitrários. Entretanto, você pode objetar a esse negociador, insistindo em que a simples afirmação dele não basta e em que o acordo deve refletir algum padrão justo, independentemente da vontade pura e simples de qualquer das partes. Isso não significa insistir em que os termos se baseiam no padrão escolhido por você, mas sim em que algum padrão razoável – como o valor de mercado, a opinião especializada, os costumes ou as leis – determinem o resultado. Ao discutir esses critérios, em vez do que as partes estão ou não dispostas a fazer, nenhum dos lados precisa ceder ao outro; ambos podem acatar uma solução justa. Daí o terceiro ponto básico: **insista em critérios objetivos**.

O quarto ponto concerne à dificuldade de conceber soluções ótimas enquanto se está sob pressão. Tentar decidir na presença de um adversário é algo que estreita a visão. Ter muita coisa em jogo inibe a criatividade. O mesmo se aplica à busca de uma única solução correta. Você pode contrabalançar essas limitações reservando um tempo determinado para pensar numa vasta gama de soluções possíveis que promovam os interesses comuns e conciliem criativamente os interesses divergentes. Daí o quarto ponto básico: **antes de tentar chegar a um acordo, crie opções de benefícios mútuos**.

As quatro proposições fundamentais da negociação baseadas em princípios são importantes desde o momento em que se começa a pensar na negociação até o momento em que se chega a um acordo, ou em que se decide interromper o esforço. Esse período pode ser dividido em três etapas: análise, planejamento e discussão.



Durante a fase da análise, você simplesmente tenta diagnosticar a situação.

- Colher informações, organizá-las e ponderar sobre elas. Deve considerar os problemas pessoais das percepções sectárias, das emoções hostis e da comunicação sem clareza, bem como identificar seus interesses e os da outra parte. Deve anotar as opções já colocadas na mesa e identificar quaisquer critérios já sugeridos como base para um acordo.

Durante o estágio de planejamento, se lida com os mesmos quatro elementos pela segunda vez, gerando ideias e decidindo o que fazer. De que modo você se propõe a lidar com os problemas das pessoas? Dentre seus interesses, quais são os mais importantes? E quais são alguns dos objetivos realistas? **Você deverá gerar opções adicionais e critérios diferenciais para poder decidir entre eles**.

Também no estágio de discussão, quando as partes se comunicam entre si em busca de um acordo, os mesmos quatro elementos são os melhores temas de discussão. As diferenças de percepção, os sentimentos de frustração e raiva e as dificuldades de comunicação podem ser reconhecidos e abordados. Cada um dos lados deve chegar a compreender os interesses do outro. Depois, ambos podem gerar opções que sejam mutuamente vantajosas e procurar concordar quanto a padrões objetivos para conciliar os interesses opostos.

Em suma, em contraste com a barganha baseada em posições, o método da negociação baseada em princípios, concentrando-se nos interesses básicos, nas opções mutuamente satisfatórias e em padrões imparciais, resulta, tipicamente, em acordos sensatos.

O método permite que se chegue a um consenso gradual numa decisão conjunta, eficientemente, sem todos os custos transacionais de aferrar-se a posições apenas para ter que "se arrancar" delas depois. E separar as pessoas do problema permite que se lide direta e de forma empática com o outro negociador como um ser humano, possibilitando assim um acordo amigável.

Diagrama de negociação baseada em princípios

ANÁLISE E PLANEJAMENTO

PROBLEMA

- Percepção e emoção
- Perfil do negociador
- Participação
- Vilão = Problema

INTERESSES

- Evitar o posicionamento
- Sondar os interesses subjacentes (Por quê?)
- Necessidades Humana



- Fundamentação
- Adaptação à aplicação
- Ceda aos princípios - não a pressão!

CRITÉRIOS

- Atendendo interesses
- Maximizando ganhos conjuntos
- BATNA

OPÇÕES

DISCUSSÃO

COMUNICAÇÃO
- Apresentação
- Exploração de Interesses
- Gestão de objeções
- Ofertas assertivas

RELACIONAMENTO
- Abertura e Interesse pessoal
- Clima de confiança
- Rapport e feedback

COMPROMENTIMENTO
- Ações depois do SIM
- Congruência e apoio
- Foco no nós
- Acompanhamento

SEPARE AS PESSOAS DO PROBLEMA

Lembrem-se sempre, **os negociadores são pessoas**:

Um dado básico sobre negociação, fácil de esquecer nas transações empresariais e internacionais, é que se está lidando não com representantes abstratos do "outro lado", mas sim com seres humanos. Eles têm emoções, valores profundamente enraizados e diferentes antecedentes e pontos de vista, e são imprevisíveis. Tais como vocês.

Deixar de lidar com os outros de maneira sensível, como seres humanos propensos a reações humanas, pode ser desastroso para a negociação. O que quer que você esteja fazendo em qualquer ponto da negociação, desde a preparação até o acompanhamento, vale a pena indagar-se: "Será que estou prestando atenção suficiente ao problema das pessoas?"

Todo negociador tem dois tipos de interesse: na substância e na relação:

Todo negociador quer chegar a um acordo que satisfaça seus interesses substantivos. É por isso que se negocia. Além disso, o negociador também tem interesses em seu relacionamento com o outro lado. A maioria das negociações ocorre no contexto de um relacionamento contínuo em que é importante conduzir cada negociação de maneira a que ajude, e não prejudique as relações futuras e as futuras negociações.

Cuidado para **não confundir a relação com o problema**. A raiva diante de uma situação pode levar você a expressar raiva de algum ser humano a ela associado em sua mente. Os egos tendem estar envolvidos nas posições substantivas.

A barganha posicional põe o relacionamento e a substância em conflito. Estruturar uma negociação como uma disputa de vontades em torno de posições agrava o processo de emaranhamento.

PERCEPÇÃO E EMPATIA

Quer você esteja fechando um negócio ou resolvendo uma disputa, as diferenças são definidas pela diferença entre o seu pensamento e o dele. Quando duas pessoas discutem, geralmente discutem a respeito de um objeto; dificilmente é aberta a discussão sobre como ambos pensam **sobre o problema**, pois este é o verdadeiro problema de uma discussão!

Em última instância, porém, o conflito não está na realidade objetiva, e sim na mente das pessoas. A verdade é apenas um argumento a mais – talvez um bom argumento, talvez não – para lidar com a diferença. Os medos, ainda que infundados, são medos reais e precisam ser abordados. As esperanças, mesmo que não sejam realistas, podem provocar uma guerra. Os fatos mesmo que bem estabelecidos podem não contribuir em nada para solucionar um problema.

A única saída é trocar de posição e experimentar o outro lado. O modo como você vê o mundo depende do lugar onde você se encontra. As pessoas tendem a ver aquilo que querem ver.



A capacidade de ver a situação tal como o outro lado a vê, por mais difícil que seja, é uma das mais importantes habilidades que um negociador pode possuir. Não basta saber que eles veem as coisas de maneira diferente. Se você quiser influenciá-los, precisará também compreender de forma empática o poder do ponto de vista deles e sentir a força emocional com que acreditam nele. E para realizar esta tarefa, devemos estar preparados para suspender o julgamento enquanto "experimentamos" as visões deles. É bem possível que eles considerem suas próprias colocações "corretas" com a mesma intensidade com que você acredita nas suas.

E lembre-se que compreender o ponto de vista deles não equivale a concordar com eles. Esta atitude lhe permite reduzir a área de conflito e também contribui para que você promova seus próprios interesses recém-esclarecidos.

Cuidado com as interpretações, a partir dos próprios medos.

As pessoas tendem a pressupor que o que quer que temam é o que o outro lado pretende fazer. **É extremamente fácil incorrer no hábito de atribuir a pior das interpretações ao que o outro lado diz ou faz.** Com frequência, uma interpretação desconfiada decorre naturalmente das percepções existentes no próprio sujeito.

Não culpe o outro por seu problema.

É tentador responsabilizar o outro lado por seu problema. Mesmo que justificado, é uma atitude contraproducente. Colocado sob ataque, o outro lado torna-se defensivo e resiste ao que você tem a dizer. Ele deixa de ouvir, ou então procura retaliar com seu próprio ataque.

Ao falar sobre o problema, separe os sintomas da pessoa com quem estiver falando.

Para cada posição que possamos tomar, devemos nos perguntar: "Por quê?" ou "Para que?" (finalidade). Essas perguntas nos fazem pensar sobre as necessidades que mais nos preocupam. Revelam os interesses por trás de nossas exigências.

Agora, ao buscarmos os interesses da contraparte, use frases menos surpreendentes como: "O que o leva a...", "Que razões...", "Que motivos..."

Os interesses humanos, baseados em Maslow.

Ao buscar os interesses básicos por trás de uma posição declarada, procure particularmente os interesses fundamentais que motivam todas as pessoas. Se puder cuidar dessas necessidades básicas, você estará aumentando a probabilidade tanto de chegar a um acordo quanto, caso o acordo seja obtido, de fazer com que o outro lado o respeite. As necessidades humanas básicas incluem:

- Bem-estar econômico,
- Segurança,
- Um sentimento de pertencer a um lugar,
- Reconhecimento e autoestima,
- Controle sobre a própria vida ou autorrealização

Por mais fundamentais que sejam, as necessidades humanas básicas são fáceis de ignorar. **Em muitas negociações, tendemos a pensar que o único interesse envolvido é o dinheiro**.

O que se aplica aos indivíduos aplica-se igualmente aos grupos e nações. As negociações não tendem a progredir muito enquanto um dos lados acha que a satisfação de suas necessidades humanas básicas está sendo ameaçada pelo outro. Priorize seus interesses.

Após pensar a respeito de nossos interesses, é útil priorizá-los. Isto nos ajudará a avaliar e comparar opções propostas com maior rapidez e eficácia. Também poderá nos auxiliar a atingir o resultado ótimo – podemos retrabalhar um acordo proposto para que venha a atender aos nossos interesses mais importantes.

INVENTE OPÇÕES DE GANHOS MÚTUOS

A partir da diversidade de perspectivas, recursos ou interesses vem a oportunidade de criar valor. A negociação não diz respeito a passar por cima de diferenças ou persuadir outros a quererem aquilo que queremos. Diz respeito a reconhecer como as diferenças podem ajudar a fazer com que cada um de nós acabe numa situação melhor do estaríamos sem um acordo.

No capítulo anterior, consideramos interesses, os desejos, necessidades, medos e preocupações de negociadores e daqueles que representam. Esses interesses são os elementos que constituem um acordo possível. Opções, por outro lado, são possíveis soluções de uma negociação – maneiras de encaixar esses elementos (que às vezes são verdadeiras peças de um quebra-cabeça), para satisfazer os negociadores e criar valor.



Na maioria das negociações, há quatro obstáculos fundamentais que inibem a invenção de uma multiplicidade de opções: **(1) o julgamento prematuro; (2) a busca de uma resposta única; (3) a pressuposição de um bolo fixo; (4) pensar que "resolver o problema deles é problema deles"**. Para superar essas limitações é preciso compreendê-las.

Julgamento prematuro

Nada é tão prejudicial quanto o senso crítico pronto a investir contra as desvantagens de qualquer ideia nova. O julgamento entrava a imaginação.

Sob pressão de uma negociação iminente, seu senso crítico tende a aguçar- se. Uma negociação prática parece requerer um raciocínio prático, e não ideias extravagantes.

A busca da resposta única

Se o primeiro obstáculo ao pensamento criativo é a crítica prematura, o segundo é o fechamento prematuro. Ao buscar desde o início a única resposta satisfatória, é provável que você provoque um curto-circuito num processo decisório mais sábio em que faria sua escolha dentre um número maior de respostas possíveis.

A pressuposição de um bolo fixo

A terceira explicação de porque tão poucas boas opções na mesa é que cada um dos lados encara a situação como essencialmente excludente: ou eu consigo o que está em discussão, ou você consegue.

O problema deles é deles

Um último obstáculo à invenção de opções realistas consiste na preocupação exclusiva de cada um dos lados com seus próprios interesses imediatos. Para que um negociador chegue a um acordo que atenda aos seus próprios interesses, precisa elaborar uma solução que atraia também os interesses próprios do outro. Todavia, o envolvimento emocional com um dos lados de uma questão torna difícil atingir-se o desprendimento necessário para conceber maneiras habilidosas de satisfazer os interesses de ambas as partes.

Para inventar opções criativas, portanto é preciso **(1) separar o ato de inventar opções do ato de julgá-las; (2) ampliar as opções sobre a mesa, em vez de buscar uma resposta única; (3) buscar benefícios mútuos; (4)inventar meios de facilitar as decisões do outro**.

Separe as invenções das decisões

Visto que o julgamento obstrui a imaginação, separe o ato criativo do ato crítico; separe o processo de conceber soluções possíveis do processo de fazer uma seleção entre elas. Invente primeiro, decida depois. O processo:

- Defina seu objetivo;
- Considere a possibilidade de fazer uma sessão de sugestões livres com o outro lado;
- Sente-se ao lado da contraparte, enfrentando o problema;
- Esclareça as regras básicas, inclusive a ausência de crítica;
- É importante que as sugestões sejam livres;
- Registre as ideias;
- Assinale as ideias mais promissoras;
- Estipule um prazo para avaliar as ideias e decidir

Amplie suas opções

A tarefa de inventar opções envolve quatro tipos de raciocínio:

Primeiro: pensar no problema específico, a situação factual que o desagrada;
Segundo: analisar descritivamente o problema, distribuindo em pequenos segmentos, procurando as possíveis causas;
Terceiro: baseado no diagnóstico, definir o que pode ser feito e quais as possíveis recomendações e estratégias;
Quarto: identificar as sugestões específicas e viáveis de ação

Procure ganhos mútuos

O terceiro grande obstáculo à resolução criativa de problemas é a suposição de um bolo fixo; quanto menos para você, mais para mim. E é bom que se saiba que raramente ou nunca essa suposição é verdadeira. Ou pior ainda, pode ser que os dois lados fiquem em situação pior do que estão agora. Os passos para os lucros conjuntos:

- **Identifique os interesses comuns**

Os interesses comuns estão latentes em toda negociação, mas podem não ser imediatamente evidentes. Seria importante perguntar:

- Temos interesse comum em preservar nosso relacionamento?
- Quais são as oportunidades de cooperação e benefício mútuo mais adiante?
- Qual seria o ônus se as negociações fossem interrompidas?
- Haverá princípios comuns, como preço justo, que possamos ambos respeitar?

Os interesses comuns são oportunidades, e não dádivas divinas; para que sejam úteis, é preciso deduzir algo a partir deles. É conveniente explicitar o interesse comum e formulá-lo como uma meta comum.

E por fim, enfatize seus interesses comuns, isto tornará a negociação mais serena e amistosa.

- **Harmonize os interesses diferentes**

Lembre-se novamente do “caso orange”, ambos queriam a laranja e, mesmo assim, houve uma negociação, porque perceberam que os objetivos eram diferentes. Neste caso, tal como em muitos outros, o acordo satisfatório torna-se possível porque cada lado quer coisas diferentes.

Participação no processo

É importante que se gere um interesse mútuo na busca de soluções e isso se faz quando a outra parte é convidada a se envolver no processo. Não existe comprometimento quando a conclusão não é sua.



Mesmo que os termos de um acordo pareçam desfavoráveis, o outro lado pode rejeitá-los simplesmente por uma desconfiança nascida de sua exclusão do processo de preparo. **O acordo torna-se mais fácil quando ambas as partes sentem-se donas das ideias**

Para fazer com que o outro lado se comprometa, faça com que ele se envolva desde o começo. Peça-lhe orientação. Dê crédito às ideias da contraparte, alavanque um interesse pessoal em querer defendê-las. Talvez seja difícil resistir à tentação de reclamar os méritos para você mesmo, mas a abstenção é altamente recompensadora. À parte os méritos substantivos, o sentimento de participação no processo talvez seja, isoladamente, o fator mais importante da determinação da aceitação de uma proposta por um negociador

Identifique e compreenda as emoções pessoais e do outro

Ao lidar com negociadores que representam organizações, é fácil tratá-los como meros porta-vozes desprovidos de emoções. E é importante lembrar que também eles, como você, têm sentimentos pessoais, medos, esperanças e sonhos. Talvez haja questões com respeito às quais eles sejam particularmente sensíveis, e outras de que se sintam especialmente orgulhosos.

Permita que o outro desabafe

Muitas vezes, um modo eficaz de lidar com a raiva, a frustração e outras emoções negativas das pessoas consiste em ajudá-las a liberarem com esses sentimentos. As pessoas obtêm uma descarga psicológica pelo simples processo de relatar suas queixas. O desabafo pode tornar mais fácil falar racionalmente mais tarde

Enfrente o PROBLEMA, não as PESSOAS

Quando os negociadores se encaram como adversários num confronto pessoal - cara a cara, é difícil separar seu relacionamento do problema substantivo. Nesse contexto, o que quer que um negociador diga sobre o problema parecerá pessoalmente dirigido ao outro e assim será recebido.

Cada um dos lados tenderá a tornar-se defensivo e reativo e a ignorar por completo os interesses legítimos da outra parte.
Um modo mais eficaz é que as partes se vejam e se tratem como **parceiros** na busca obstinada de um acordo justo e vantajoso para ambos.

Por mais difíceis que possam ser as relações pessoais entre nós, você e eu nos tornaremos mais aptos a chegar a uma conciliação amigável de nossos vários interesses quando aceitarmos essa tarefa como um problema comum a ser enfrentado junto.

Separar as pessoas do problema não é algo que se possa fazer uma só vez e depois esquecer; é preciso continuar a trabalhar nesse sentido. A abordagem básica consiste em lidar com as pessoas como seres humanos e com o problema segundo seus méritos.

CONCENTRE-SE NOS INTERESSES NÃO NAS POSIÇÕES

Os interesses definem o problema.

O problema básico de uma negociação não está nas posições conflitantes, mas sim no conflito entre as necessidades, desejos e temores de cada lado. Chamamos os interesses de desejos e preocupações. Os interesses motivam as pessoas; são eles os motores silenciosos por trás da algazarra das posições. Sua posição é algo que você decidiu. Seus interesses são aquilo que fez com que você se decidisse dessa forma.

Busque o "por quê?"

A vantagem de buscar os interesses por trás das posições é clara. Como proceder nesse sentido é menos claro. As posições tendem a ser concretas e explícitas; os interesses subjacentes a elas bem podem ser não-expressos, intangíveis e talvez incoerentes.

Em geral, pensamos que as diferenças entre duas partes criam o problema. No entanto, elas podem também levar a uma solução.

O acordo baseia-se frequentemente na discordância. Pense no mercado de ações. O que torna provável o fechamento do negócio é que o comprador acredita que o preço irá subir, enquanto o vendedor acredita que irá descer. Essa diferença de crenças fornece base para o negócio. Muitos acordos criativos refletem esse princípio de chegar ao acordo através das diferenças. As diferenças de crenças e interesses tornam possível que um item traga a uma parte um alto benefício e, ao mesmo tempo, represente um custo baixo para o outro lado.

Os tipos de diferenças que mais se prestam a serem harmonizadas são:
- Diferenças de Interesses
- Crenças diferentes
- Valorização diferente do tempo
- Previsões diferentes

Facilite a decisão do outro

Visto que o seu sucesso numa negociação depende de o outro lado tomar a decisão que você quer, você deve fazer o possível para tornar fácil essa decisão. Em vez de dificultar as coisas para o outro lado, é preciso confrontá-lo com uma escolha tão indolor quanto possível. Fixadas nos méritos de suas próprias colocações, as pessoas geralmente prestam muito pouca atenção às maneiras de favorecê-las através do cuidado com os interesses do outro lado.



Numa negociação complexa, a invenção criativa é uma necessidade absoluta. Em qualquer negociação, ela pode abrir portas e produzir uma gama de acordos potenciais satisfatórios para ambos os lados. Portanto, gere muitas opções antes de escolher entre elas. Invente primeiro, decida depois. Procure os interesses comuns e os interesses diferentes a serem harmonizados. E procure facilitar a decisão do outro.



BATNA - Best Alternative To Negotiate an Agreement

Em português a expressão BATNA virou MAANA – Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo. Mas vamos ver como essa expressão se encaixa no processo de negociação.

Nem toda negociação leva necessariamente a um acordo. Nem deve. Há momentos em que é melhor abandonar a negociação porque os custos do acordo proposto excedem seus benefícios, ou porque outra pessoa poderá oferecer a você um negócio melhor.

Alternativas, como sugere a palavra, são outras maneiras de se realizar algo. Em negociação, este "algo" é satisfazer seus interesses. Esses interesses podem ser satisfeitos de duas maneiras: através de uma solução negociada – isto é, uma opção, ou através de alguma alternativa de autoajuda – isto é, alguma ação que você tome independentemente ou algum acordo que você faça com uma pessoa que não é aquela com quem você está negociando. Em toda negociação, se você pensar a respeito, poderá chegar a várias alternativas possíveis (nem todas serão atraentes, mas é importante que saiba que existem). A melhor é a que denominamos de BATNA (A Melhor Alternativa para Negociação de um Acordo).

Para que o resultado de uma negociação seja realmente considerado um sucesso, você deve procurar uma opção que seja ainda melhor do que sua BATNA, ou então, deve abandonar a mesa de negociação.

A pergunta que devemos fazer é: *"O que farei se não chegarmos a um acordo?"*

Algumas recomendações:

Conhecer sua BATNA – Jamais subestime o poder de saber o que irá fazer se não chegar a um acordo. Isso lhe dará muito mais confiança durante a negociação, quer chegue a um acordo, ou não. E o impedirá de cometer erros, aceitando algo que não é bom o suficiente. É bom investir tempo em pensar a respeito não apenas de uma alternativa, mas de várias maneiras de satisfazer seus interesses, e determinar qual alternativa é a que melhor dará resultado, mesmo que nunca tenha de usála. Lembre-se de que sua BATNA não é apenas mais uma maneira de pressionar para que a outra parte ceda. É um conceito poderoso para ajudá-lo a pensar naquilo que realmente quer realizar, e nas diferentes maneiras pelas quais poderá fazê-lo, sem ter que aceitar um negócio que não satisfaça totalmente seus interesses.

Pense na BATNA deles – Todos os negociadores possuem uma BATNA, quer tenham pensado a respeito, quer não. Ao se preparar para negociar, seria útil saber em que ponto o outro deveria abandonar a negociação.

Embora provavelmente nunca consiga saber algo tão subjetivo com algum grau de confiabilidade, você poderá prever com certa facilidade aquilo que poderão fazer se vocês não chegarem a um acordo. E se puder fazê-lo, poderá pensar em como tornar a escolha menos atraente para eles – quer tornando a BATNA deles mais difícil de ser implementada ou menos valiosa, quer apenas afetando sua percepção do como tal alternativa seria insensata e dispendiosa.

INSISTA EM CRITÉRIOS OBJETIVOS

Não importa quão bem compreendamos os interesses do outro, e quão engenhosamente inventemos maneiras de conciliar interesses, quase sempre enfrentaremos a dura realidade dos conflitos. Alguns negociadores tentam resolver essas questões na base da teimosia e da pressão, outros compreendem que é mais persuasivo mostrar a contraparte que um determinado resultado seria justo, em vez de convencer através da teimosia.

O que sugerimos aqui é utilizar critérios de justiça para a persuasão e proteção na negociação. Para se proteger de ser lesado, seria importante saber se a proposta está baseada em algum parâmetro externo como valor de mercado, o custo de reposição, o valor contábil depreciado, etc. E para convencer o outro lado de que não está sendo lesado, é importante que prove que as bases são legítimas, e que é a coisa certa a fazer.

Se vou persuadir a mim mesmo e ao outro lado de que um dado acordo é justo, quero ter à mão alguns parâmetros, precedentes ou outros critérios objetivos externos de legitimidade. Tais princípios e parâmetros ajudam os negociadores a escolherem entre as possíveis opções e dão a ambos os lados algo para apontar ao explicarem por que aceitaram um acordo negociado.

A negociação com critérios objetivos

Formulação dos critérios como uma busca conjunta

- Ao receber a oferta, concorde primeiramente e depois pergunte sobre padrões ou como a outra parte chegou a esta conclusão.
- Ao fazer a oferta, explique como chegou a esta conclusão.

Pondere e seja acessível às ponderações

Insistir em que o outro lado se baseie em critérios objetivos não significa insistir em que ele se baseie exclusivamente no critério que você propõe. Um padrão de legitimidade não exclui a existência de outros.

O que o outro lado acredita ser justo talvez não seja o que você acredita ser justo. Você deve portar-se como um juiz: embora talvez se incline por um dos lados (nesse caso, o seu), deve dispor-se a ouvir as razões para empregar outro padrão ou para empregar determinado padrão diferentemente.

O importante é que o resultado seja independente da vontade das partes. Jamais ceda às pressões, mas tão somente aos princípios.

A pressão pode assumir formas: uma propina, uma ameaça, um apelo manipulador à confiança ou uma simples recusa a arredar o pé. Em todos esses casos, a resposta baseada em princípios é a mesma: convide o outro a explicitar suas razões, sugira critérios objetivos que você considere aplicáveis e recuse-se a ceder a não ser nesses termos.

Se o outro lado realmente não arredar o pé e não propuser uma base convincente para sua posição, não haverá mais negociação.

Fonte: texto extraído do livro "Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões". Roger Fischer, William Ury & Bruce Patton. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005.

ESTILOS COMPORTAMENTAIS

O que é Estilo de Comportamento?

Nós, seres humanos somos mais do que uma combinação de talentos, conhecimentos e competências. O conceito de estilos, descreve a personalidade como o conjunto de preferências pela forma como nos relacionamentos e tomamos decisões com o meio.

Um estilo de comportamento é uma preferência de comportamento. É a forma como costumamos agir. Isto não significa que só agimos de uma forma. Há quatro estilos de comportamentos, a saber: analítico, pragmático, expressivo e integrador e todos nós temos os quatro estilos, mas um comportamento é mais natural e adotamos com maior frequência. Não existem estilos certos ou errados, nem combinações melhores ou piores para o trabalho ou relações pessoais. O que existe é uma adequação de estilo a determinado contexto, cultural ou pessoal. Se desejamos desenvolver uma relação harmoniosa devemos adequar nosso modo de relacionamento ao estilo da pessoa com a qual estamos interagindo.



Cabe ressaltar que o estilo de comportamento não explica tudo sobre alguém. A personalidade humana é muito mais complexa do que um padrão de comportamento. E, a compreensão sobre os estilos comportamentais é uma excelente dica para tratar as pessoas como elas gostariam de ser tratadas, e não como você gostaria de tratá-las.

Na prática: No cotidiano da empresa, interagimos com pessoas diferentes e cada uma necessita ser tratada de um modo específico. Esta é a receita de sucesso, tratar o cliente, seu funcionário e/ou parceiro, como ele prefere e gostaria de ser tratado. Assim, se você estiver lidando com uma pessoa mais racional, você deve abordá-lo com fatos e dados e não com uma conversa informal, por exemplo, falar sobre o estado de saúde dos filhos, o jogo de futebol, a notícia, etc. Ao contrário, se a pessoa é mais relacional, você não deve abordar o tema central no início da conversa, sem um “quebra gelo”.

Cuidado: não confunda estilo de comportamento com estado emocional. Um estado emocional reflete a emoção da pessoa no momento presente seja uma emoção positiva como afeto e alegria, seja uma emoção negativa, como irritação, raiva ou mágoa. Também não confunda estilo com pressa ou carência afetiva. Um estilo é um comportamento estável que a pessoa apresenta na maior parte do seu tempo. Necessitamos observar as pessoas cuidadosamente, para então descobrir certos padrões que estão em ação. Hábitos de escolha, administração do tempo, organização de assuntos, e acontecimentos, tipos de tomada de decisões, a maneira de formular as perguntas, a maneira de se relacionar com os profissionais, pares e clientes. Em resumo, as principais dimensões das atividades da vida, parecem atender um padrão de preferências comportamentais.

Classificação dos Estilos Comportamentais

O esforço de conhecer as pessoas e classifica-las dentro de certas categorias mergulha suas raízes nos estudos da tipologia - arquétipos de C. Jung.

As preocupações com as diferenças individuais de comportamento a partir da segunda guerra mundial estimularam várias tentativas de classificação de estilos. O sistema de classificação que será aqui apresentado leva em conta dois fatores, a saber: **Assertividade e Emotividade**.

Como podemos medir as pessoas em relação à assertividade e emotividade?

Assertividade: é o esforço da pessoa para influenciar as decisões e as ações de outras pessoas. É uma medida de intensidade do controle que uma pessoa exerce sobre a outra.

O grau de assertividade indica o quanto uma pessoa atua no sentido de expor suas ideias e não apenas no sentido de consultar a opinião dos outros. O eixo de assertividade comporta uma escala com quatro subdivisões, cada uma delas contendo 25% da população adulta. A maior assertividade associada-se à letra A e a menor, à letra D, conforme se observa na figura 1.

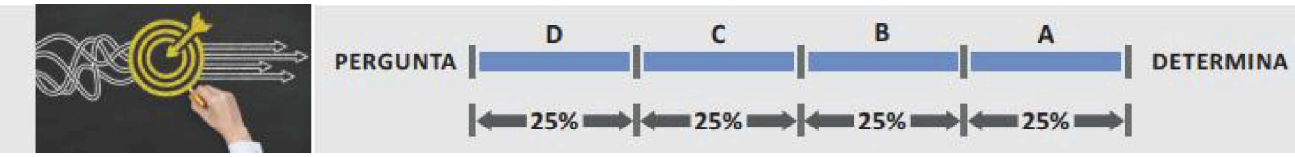


FIGURA 1 - ESCALA DA ASSERTIVIDADE

Emotividade, como pode ser medida?

Emotividade: é o esforço que uma pessoa faz para se autocontrolar em suas relações.

O grau de emotividade indica o quanto uma pessoa exerce controle sobre suas emoções e sentimentos no seu relacionamento com os outros. O eixo da emotividade comporta uma escala com quatro subdivisões, cada uma delas contendo 25% da população adulta. A maior emotividade associada-se à letra D e a menor, à letra A, conforme se observa na figura 2.

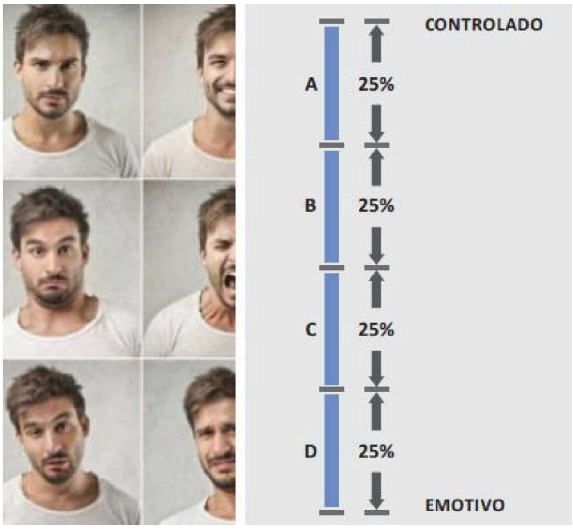


FIGURA 2- ESCALA DA EMOTIVIDADE

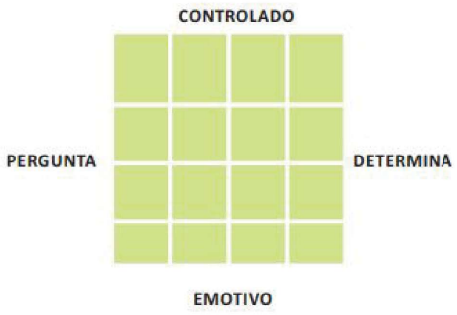


FIGURA 3 - COMBINAÇÃO DE FATORES

É possível combinar fatores?

As duas escalas de comportamentos podem ser combinadas. O perfil do estilo social seria então composto sobre os dois eixos. O horizontal da assertividade e o vertical da emotividade, conforme se visualiza na figura 3.

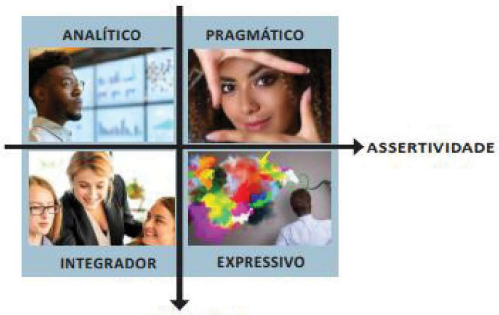


FIGURA 4 - ESTILOS COMPORTAMENTAIS

A combinação dos fatores caracterizam os quatro estilos de comportamentos básicos.

A combinação de fatores caracterizam os 4 estilos de comportamentos básicos de comportamento: pragmático, analítico, expressivo e integrador. O sistema aqui apresentado assume a nomenclatura e a descrição apresentadas na figura 4.

Quais são os Benefícios em compreender os estilos de comportamentos?

- Obter um melhor conhecimento de si próprio e de seus comportamentos
- Utilizar as diferenças individuais de maneira construtiva, com respeito aos outros
- Perceber que abordar problemas de maneiras diferentes pode ser saudável e produtivo para o negócio
- Avaliar seus pontos fortes e fracos e ajustar o seu estilo quando estiver fazendo um atendimento ao cliente, ou relacionamento com fornecedores, pares e superiores
- Antecipar as necessidades do outro em relação ao seu estilo de comportamento
- Escolher suas soluções de forma sensível e correta para cada estilo de comportamento

Compreender os estilos de comportamento é uma forma de compreender o comportamento desenvolvido por pessoas com preferências diferentes das suas, podendo ajudá-lo a tomar consciência de seus preconceitos em relação àqueles que têm preferências opostas às suas.

Nós temos a tendência a ver as coisas em função dos nossos interesses pessoais ou profissionais. A compreensão dos estilos de comportamentos pode ajudar a transformar o sentimento de raiva em aceitação e respeito pelo outro, que é diferente de você. Utilize as diferenças de forma construtiva.

Na prática: Ao compreender o estilo do seu cliente, pares, funcionários e ou superiores, você minimiza o risco de gerar um conflito involuntário ao trata-lo da forma como ele prefere ser tratado. É como uma espécie de língua: não adianta falar em inglês para quem só entende chinês! Cada estilo tem uma preferência de abordagem e forma de comunicação. Se adequarmos nosso relacionamento ao estilo comportamental do outro, temos maior chance de sermos compreendidos e mostrarmos nosso valor.

Como reconhecer os estilos?

Como já dito, temos 4 estilos comportamentais. A melhor forma de reconhecer os estilos é verificar duas características:

- se eles preferem argumentos racionais ou emocionais
- se eles são mais conservadores (jogam na defesa, para não perder) ou são mais arrojados (jogam no ataque, para ganhar)

Analítico e Pragmático tomam decisões baseadas na razão (certo x errado, justo x injusto, maior x menor, melhor x pior).
Expressivo e o Integrador tomam decisões baseadas na emoção (gosto x não gosto, aceito pelas pessoas x não aceito, ajuda x atrapalha, colaborador x competidor).
O Analítico e o Integrador jogam na defesa, ou seja, não desejam provocar dor. Análise do que podemos perder. Pensam de muito mais em proteger do danificar.
O Expressivo e o Pragmático jogam no ataque, ou seja, na busca do amor e do que o tenha e ganhem. Precisam de pouca input para tomar decisão.

Desta forma, o analítico é uma pessoa conservadora, menos avessa a risco, que prefere argumentos racionais. São pessoas que questionam de maneira controlada. O estilo analítico caracteriza-se por ter um comportamento de baixa assertividade e emotividade. O indivíduo **analítico** é objetivo e orientado para o trabalho. Em vez de ser incisivo, ele questiona mais as pessoas, é cauteloso e age de acordo com a "razão". Em geral são especialistas técnicos.

O **pragmático** é uma pessoa mais ousada que também prefere argumentos racionais. Esse estilo é composto por pessoas que agem controladamente. Os pragmáticos são altamente assertivos e controlados emocionalmente. Convencem as pessoas com sua assertividade. São pessoas orientadas para tarefas, pois agem de acordo com a razão. São especialistas em liderar.

O **integrador** é uma pessoa conservadora que prefere argumentos emocionais. Busca manter relacionamento mais humanizado e cooperativo. Os integradores manifestam com maior facilidade a expressão de suas emoções e sentimentos. Valorizam mais as pessoas do que a tarefa. Aproximam-se das pessoas de uma forma mais pessoal e com mais sentimento.

E o **expressivo** é uma pessoa mais predisposta a correr riscos e prefere argumentos emocionais. Agem de acordo com a emoção. São altamente assertivos com emotividade. Os expressivos esforçam-se para induzir as pessoas com assertividade e valorizam mais as relações humanas do que o trabalho. São criativos e intuitivos. No exagero do estilo podem apresentar características de impulsividade e agressividade. São especialistas em relacionamentos sociais, porque combinam poder pessoal com expressão emocional.

Principais Características dos Estilos de Comportamento

ANALÍTICO

1	**Competências para o Negócio**	• Foco nas tarefas • Habilidosos com atividades que requerem detalhes • Procuram cumprir compromissos no lugar e horário determinados • Trabalham bem em estruturas organizacionais definidas • Tendência a áreas operacionais
2	**Tomada de Decisões**	• Valorizam segurança • Baseiam-se em fatos, dados e experiências passadas • Procuram causas dos problemas • Preferem abordagens tradicionais • Gostam de comparar prós e contra
3	**Possíveis Vulnerabilidades**	• Podem ser rígidos e inflexíveis • Podem parecer indecisos • Atrasam decisões pela análise excessiva
4	**Ambiente de Trabalho Adequado**	• Estruturado, organizado, com privacidade • Orientado a tarefas e projetos • Segurança e estabilidade
5	**Plano de Desenvolvimento**	• Reconhecer pessoas e se comunicar mais • Buscar novas formas de trabalho • Evitar perfeccionismo

6 Lemas

- “Mais vale um pássaro na mão do que dois voando”
- “Quem tem pressa come cru e quente”
- “Devagar se vai longe”
- “Homem prevenido vale por dois”

DICAS PARA SE RELACIONAR COM O ANALÍTICO:

- Tenha dados e informações organizadas
- Seja transparente
- Ofereça opções com prós e contras
- Não pressione
- Evite improvisos

PRAGMÁTICO

1	**Competências para o Negócio**	• Terminam o que foi prometido: foco em resultados • Agem como solucionadores de problemas de forma confiante e direta • Apresentam uma forte capacidade conceitual e possuem raciocínio rápido • Organizam ideias em planos de ação • São: independentes, decididos, determinados e confiam em suas visões sobre possibilidades, lógicos e organizados, objetivos e determinados quanto aquilo que veem como válido • Gostam de desafios e competitividade
2	**Tomada de decisões**	• Tomada de decisões rápidas e não emocionais, podendo parecer impacientes, dominadores e autoritários no exagero • O tempo é muito importante para ele. • Tomam decisões difíceis de forma não emocional • Reagem rapidamente quando um problema aparece • Buscam analisar as consequências dos problemas • São práticos e realistas com a situação • Pensam de maneira sistemática e lógica
3	**Possíveis vulnerabilidades**	• Podem desprezar as decisões mais complexas e que necessitam de muita informação e tempo para tomada de decisão • Por decidir rapidamente, podem tomar decisões sem levar em consideração a maneira como elas impactam o Banco como um todo • Podem parecer tão duros que as pessoas ficam com medo de se aproximar ou de discordar deles
4	**Ambiente de trabalho adequado**	• Orientado para tarefas e concentrado na eficiência • Foco na tarefa e nos resultados. Gosta de trabalhar com pessoas efetivas e produtivas • Passa o tempo todo pensando em como alcançar mais resultados e superar as metas • Apreciam relacionar-se com pessoas que apresentam soluções baseadas no conhecimento, no nível intelectual e não emocional

5 Plano de Desenvolvimento

- Necessidade de desenvolver a assertividade para atingir seus objetivos e resultados
- Focar na comunicação mais direta e objetiva com as pessoas
- Deve buscar equilíbrio entre o esforço da realização da tarefa e a socialização
- Pode ser necessário melhorar o tempo de gerenciamento da tarefa

6 Lema

- A União faz a força
- Unidos venceremos
- Você meu amigo de fé meu irmão camarada...
- Gentileza gera gentileza
- É dando que se recebe

DICAS PARA SE RELACIONAR COM O PRAGMÁTICO

- Seja direto e objetivo. Mostre a relação custo x benefício
- Dê um exemplo de onde funciona e está dando certo
- Mostre quanto ele vai ganhar com o produto
- Seja firme e seguro. Fale com convicção
- Se tiver que discordar não entre em conflito. Demonstre que compreende seu ponto de vista e depois argumente mostrando as consequências da decisão: "se fizermos isso, os impactos serão..."
- Não enrole ou justifique. Ele não gosta de "mi-mi-mi"
- Esteja atento ao ritmo e velocidade da fala do outro
- Não perca tempo com detalhes ou teorias
- Evite o confronto

INTEGRADOR

1	**Competências para o Negócio**	• Foco nas pessoas - consideram as necessidades das pessoas • Leva em consideração os sentimentos e opiniões das pessoas • Facilidade para estimular a participação dos outros e trabalhar em equipe • Ouve e apoia as pessoas • São: simpáticos, leais, atenciosos, gentis e enfrentam qualquer problema para ajudar aqueles que necessitam de seu apoio. • Facilidade de empatia • No dia a dia são prestativos, apresentam compaixão e dão bastante valor à interação harmoniosa • Unem as pessoas e as tarefas através da virtude de sua natureza cooperativa
2	**Tomada de decisões**	• São mais lentas, por serem emotivos e também por desejarem envolver as pessoas na decisão. • O seu método de decisão predileto são grupos pequenos de decisão onde todos tenham poder de veto • Procuram seguir regras tradicionais e procedimentos • Decidem na medida que haja bom relacionamento e trabalho em equipe • Facilitam a administração de situações de estresse através da união entre as partes envolvidas
3	**Possíveis vulnerabilidades**	• Não tomar decisões que possam prejudicar o clima da empresa ou pessoas próximas • Ouvir por demais as pessoas, querer ser boa demais e deixar com que os outros se aproveitem da sua boa fé • Pode assumir muitas responsabilidades por querer ajudar a todos e não cumprir com os prazos • Dificuldade de dizer não às pessoas. Falta de assertividade. • Podem confiar excessivamente e até demonstrar certa ingenuidade • Podem perder muito tempo socializando, postergando as tarefas
4	**Ambiente de trabalho adequado**	• Apreciam ambientes de trabalho onde se possa construir relacionamentos com as equipe, gestores, pares e clientes • Gostam de cooperação e reuniões, sem muita pressão • Apoiam as ideias das pessoas

5 **Plano de Desenvolvimento**

- desenvolver a paciência e perseverança, bem como controlar o seu jeito assertivo de se expressar
- aprender a elogiar e reconhecer as pessoas
- fazer um esforço para expressar-se de forma mais gentil e buscar conhecer o lado profissional e pessoal dos outros
- aprender a identificar e valorizar os sentimentos dos outros

6 **Lema**

- Só quero saber do que pode dar certo, não tenho tempo a perder
- Quem sabe faz a hora, não espera acontecer
- Missão dada, missão cumprida
- Antes chorar a sua mãe do que a minha
- Farinha pouca, meu pirão primeiro
- Ema, ema, cada um com seus problemas

DICAS PARA SE RELACIONAR COM O INTEGRADOR

- Procure estabelecer um relacionamento e faça aproximações sucessivas. Quando se sentirem à vontade, com relações de confiança conquistadas, você poderá oferecer um produto e ou serviço
- Se área comercial, demonstre que é o produto que a maioria está comprando, que é a tendência de mercado
- Fale que pessoas do seu próprio relacionamento compram o produto
- Faça pequenas concessões. Para ele "gentileza gera gentileza"
- Use do apelo emocional, se necessário
- Seja atencioso e focado em pessoas
- Mantenha contato pessoal genuíno e informal
- Peça conselhos e ouça mais

EXPRESSIVO

1	**Competências para o Negócio**	• Apresenta projetos e ideias para o futuro • São inovadores e buscam o novo • Apresentam novas maneiras de fazer as coisas • Tomam iniciativas. Incentivam e motivam os outros
2	**Tomada de decisões**	• Conseguem tomar decisões rápidas e intuitivas, mas podem enfrentar problemas por não verificar os fatos antes de prosseguir • Poderão interessar-se por ideias novas, e decidem rapidamente se gostam (ou não) do que você tem a dizer • Agem como líder informal e mobilizador de pessoas • Gostam de que a palavra final seja dele
3	**Possíveis vulnerabilidades**	• Perder o interesse se o processo for lento e demorado • Podem ficar perdidos em modelos, esquecendo-se da realidade atual • Podem não terminar o que começaram
4	**Ambiente de trabalho adequado**	• Ambientes flexíveis e desafiadores • Orientado para mudanças • Trabalhar com pessoas competentes e que encorajem a autonomia • Ambiente desburocratizado e orientado para ação
5	**Plano de Desenvolvimento**	• Desenvolver a concentração e prestar mais atenção no aqui e agora • Pode ser necessário determinar prioridades e prazos realistas • Pode ser necessário considerar as implicações lógicas ao tomar uma decisão • Deve buscar equilíbrio entre o esforço da realização da tarefa e a socialização • Pode ser necessário melhorar o tempo de gerenciamento da tarefa

6 Lema

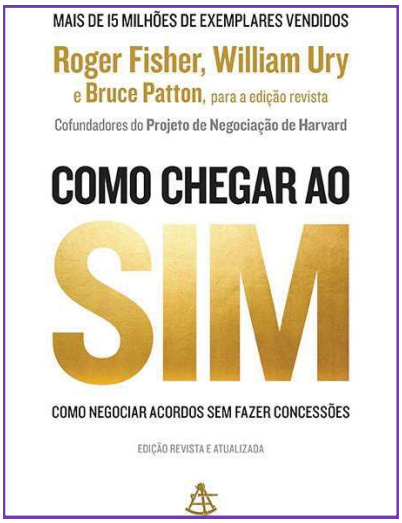
- É com o andar da carruagem que as melancias se ajeitam
- Vem na minha que você vai se dar bem
- Esse cara sou eu!
- Exagerado, jogado a seus pés, eu sou mesmo exagerado.

DICAS PARA SE RELACIONAR COM O EXPRESSIVO

- Mostre alta energia e entusiasmo ao relacionar-se com um expressivo. Seja otimista
- Foque nos benefícios e conquistas futuras que "ele" terá
- Estimule-o a falar e se expressar. Peça e ouça sua opinião. Ele compra aquilo que ele mesmo vende!
- Reconheça a contribuição e argumentos apresentados pelo expressivo. Ele precisa ter a percepção que a última ideia é dele
- Estimule-o a falar de si
- Apresente produtos e serviços inovadores, diferenciados e customizados

Na prática: Para maior eficácia no seu trabalho, um bom profissional que lida com pessoas deve ser capaz de identificar o estilo comportamental da pessoa que está na sua frente, seja um cliente, colega ou líder, e adequar sua forma de relacionar de modo a adaptar seu comportamento ao estilo da mesma. Não existe estilo melhor, mas existe uma forma mais adequada de lidar com uma pessoa.

DICAS DE LEITURA



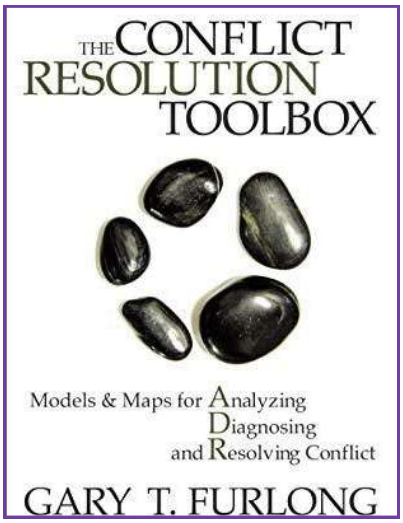
Como Chegar ao Sim: a Negociação de Acordos sem Concessões

Roger Fisher & William L. Ury & Bruce Patton



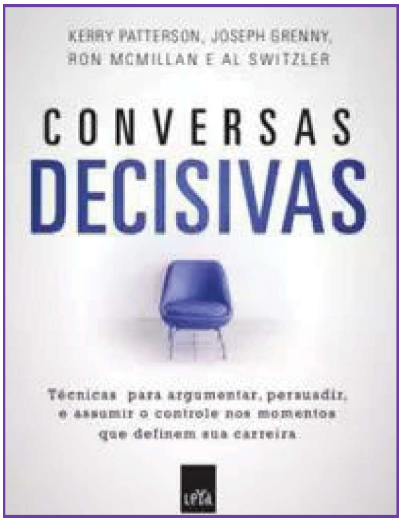
Negociar é preciso

R. Shell



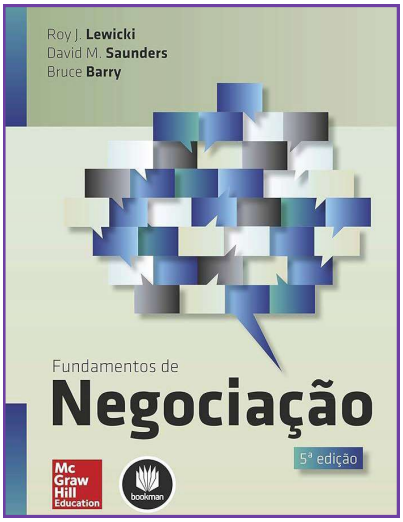
Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict

Gary Furlong. John Wiley & Sons, Inc



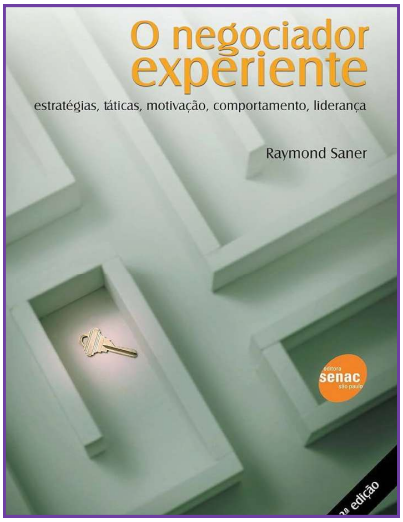
Conversas Decisivas

Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron Mcmillan e Al Switzler



Fundamentos de Negociação

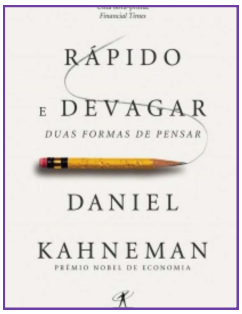
Roy J. Lewicki, David M. Saunders, Bruce Barry



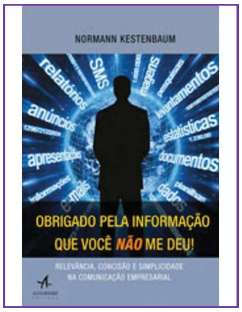
O Negociador Experiente

Raymond Saner

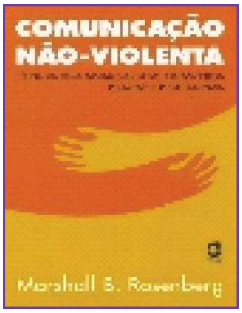
Bibliografia Complementar



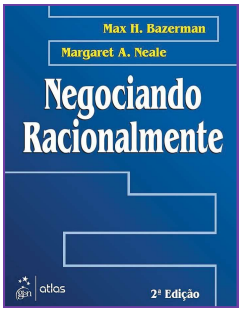
O vencedor do Nobel de Economia Daniel Kahneman nos mostra as formas que controlam a nossa mente em Rápido e devagar, as duas formas de pensar: o pensamento rápido, intuitivo e emocional e o devagar, lógico e ponderado. Daniel nos mostra a capacidade do pensamento rápido, sua influência persuasiva em nossas decisões e até onde podemos ou não confiar nele. O entendimento do funcionamento dessas duas formas de pensar pode ajudar em nossas decisões pessoais e profissionais.



A qualidade da informação e a clareza de raciocínio podem determinar o sucesso ou fracasso de um negócio ou de uma ideia. Com vasta experiência no assunto, Normann Kestenbaum nos ensina o quanto uma boa gestão deve estar atenta aos problemas que acometem todos os executivos na atualidade - o excesso de informação, a falta de tempo e a dispersão típica da atual geração multitarefa. Normann ensina do que é feita uma apresentação que possa ser compreendida por todos, sem exceção e, sobretudo, que atinja os seus objetivos iniciais. Para tanto, o autor coloca o PowerPoint em seu devido lugar, como um simples veículo para transportar um conteúdo de qualidade e de ideias frutos de raciocínio.

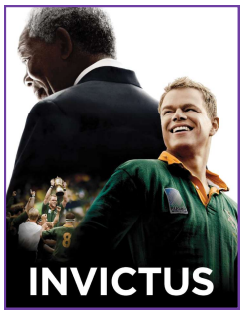


Manual prático e didático que apresenta metodologia criada pelo autor, voltada para aprimorar os relacionamentos interpessoais e diminuir a violência no mundo. Aplicável em centenas de situações que exigem clareza na comunicação: em fábricas, escolas, comunidades carentes e até em graves conflitos políticos.

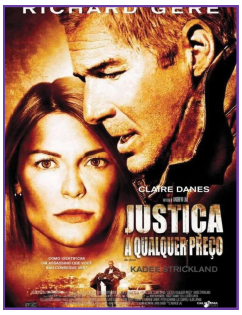


Dos capítulos presentes nesta obra encontram-se - Introdução ao pensamento racional na negociação; Parte I - Erros mais Comuns na Negociação - Escalação irracional do compromisso; A torta fixa mítica; Ancoragem e ajustes; Estruturação das negociações; Disponibilidade de informações; A praga do vencedor; Excesso de confiança e o comportamento do negociador; Parte II - Uma Estrutura Racional para Negociação - Pensando racionalmente sobre a negociação; Negociações em uma joint venture; Estratégias racionais para criar acordos interativos; Parte III - Simplificando Negociações Complexas - Você é um expert?; Justiça, emoção e racionalidade na negociação; Negociação em grupos e em organizações; Negociações por meio de terceiros; Propostas concorrentes - A praga do vencedor revisitada; Negociação por meio de ação; Conclusão - Negociação racional em um mundo racional.

Filmes e séries recomendados

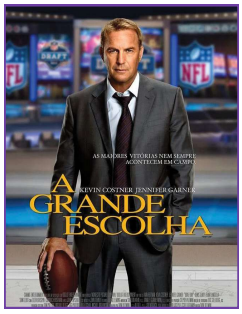






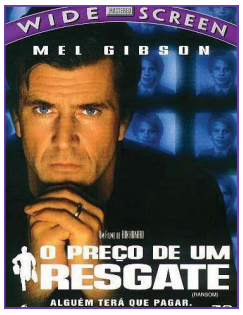


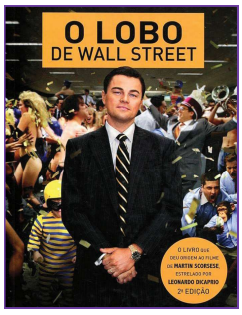




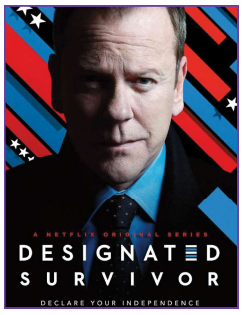




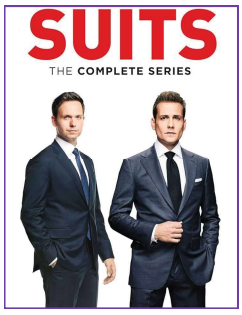












Caderno de Atividades

EXERCÍCIO DE ACORDO ENTRE TRÊS PARTES

Você é o negociador para: player A ☐

Você está na equipe nº: player B ☐

player C ☐

A, B, e C são três organizações independentes e concorrentes. Cada uma designou um representante para negociar entre si. Os representantes têm poderes para assumir obrigações por suas organizações. Não está claro porém, que eles fechem negócios futuros.

As três organizações souberam por uma alta autoridade que, se trabalharem em conjunto existirão benefícios a serem alcançados. Na verdade, os benefícios são bastante explícitos:

Se A, B e C puderem concordar em trabalhar em conjunto, poderão compartilhar de benefícios totalizando 121. A maneira de dividir estes benefícios depende deles, mas eles têm que estar totalmente de acordo com esta divisão antes que estes se tornem disponíveis.

Se somente duas das partes trabalharem em conjunto, haverá uma quantidade menor de benefícios disponíveis (veja o esquema abaixo). Novamente, qualquer combinação das partes que decida por um trabalho em conjunto tem que especificar os benefícios de cada parte. Qualquer divisão é permitida.

Somente um acordo é possível. Isto é, ou todas as partes fazem um acordo para alocação para os três, ou duas das partes decidem trabalhar juntas, deixando a terceira parte sem nada.

Quadro de Benefícios	
A SOZINHO	0
B SOZINHO	0
C SOZINHO	0

SOMENTE **A** e **B** JUNTOS PEGAM	118
SOMENTE **A** e **C** JUNTOS PEGAM	84
SOMENTE **B** e **C** JUNTOS PEGAM	50
A, **B** e **C** JUNTOS PEGAM	121

O objetivo de cada representante é obter o maior número possível dentro do tempo disponível. Os três representantes devem inicialmente se apresentar para formalmente iniciar as negociações. Uma vez iniciadas as negociações, você terá cerca de 10 minutos para tentar chegar a um acordo. Se dois dos três representantes desejarem falar privadamente, o terceiro não deve interrompê-los por 1 minuto (embora ele possa ouvir o que os outros negociam). Se qualquer acordo for fechado, deve conceder ao 3º participante pelo menos 1 minuto para contra argumentar antes de considerar concluída a negociação. Dois dos três negociadores podem concluir as negociações e assinar o acordo

Resultado da Negociação

Chegou-se a um acordo: sim ☐ **não** ☐

Qual foi o acordo? **A pegou**

B pegou

C pegou

Diagrama de Forças

	Ações Ofensivas	Player 1 (outro)						Player 2 (eu					Ações Defensivas
		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Poder econômico (oferta x demanda)		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Autoridade (marca, reputação)		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Carisma (competência pessoal)		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Norma		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Batna		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Informação		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Tempo		5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	

Dilema da Motorola (versão simplificada de KEL 772)

Em outubro de 2009, a Motorola lançou com sucesso seu smartphone Droid para fazer frente ao iPhone da Apple Tendo como seu principal parceiro a Verizon. Este lançamento contribuiu significativamente para a melhora na performance financeira da empresa em relação ao ano anterior. Embora o lucro operacional de 2009 ainda continuasse negativo (-148.000 MMUS$), ele foi bem menor que o ano de 2008 (- 2.391.000 MMUS$). O Droid representou uma "aposta", felizmente bem-sucedida, no sistema operacional do Android para combate ao megassucesso do iPhone (comercializado pelo AT&T). Em dezembro de 2009, a Apple detinha quase 50% do mercado de smartphone contra 38% do sistema Android, mas a distância vinha diminuindo. Entusiasmado com o sucesso do Droid, a Motorola, o principal gestor de produtos da empresa, John Smith, foi designado para liderar a equipe responsável pelo desenvolvimento e lançamento do Droid2, também em parceria com a Verizon.

Em abril de 2010, contudo, Smith recebeu a informação de que a Verizon gostaria de modificar o design original do celular, particularmente em relação ao sistema de acionamento da câmera fotográfica. Suportado por uma grande pesquisa de mercado junto aos seus usuários, a Verizon estava solicitando que o acionamento da câmera fosse feito via touch-screen e não via dispositivo externo, como originalmente concebido. Segundo Dave Gorzynski (diretor de engenharia de produtos), a mudança seria possível, mas implicaria no adiamento do lançamento do produto em pelo menos 6 meses. Jeanette Freeman, diretora de Marketing, responsável pelo lançamento do sucesso do Droid, mostrava-se relutante com esta modificação. Apesar de compreender as razões da Verizon, alegava que o adiamento do lançamento do Droid2 acarretaria perda significativa em volume e potencial de vendas. Jeanette insistia que neste mercado de smartphone "tempo é dinheiro" e que a Apple já estava para lançar o seu novo celular (iPhone 4) e que a Motorola não podia "dormir no ponto".

A Verizon insistia que o Droid2 possuía um botão de acionamento muito grande e de difícil manuseio (pouco sensível, se comparado ao sistema touch). Segundo seus analistas, este defeito, se não corrigido, implicaria numa perda estimada de 10% em receita e numa necessidade de redução de preço de venda em cerca de 20%. Jeanette, porém, afirmava que a resolução da câmera do Droid2 era a melhor do mercado (5 MP contra 3MP) e que o produto continha outros diferenciais suficientes para combater a família dos iPhones como o processador mais rápido (1 GHz) e a experiência no manuseio do teclado. Além do que, a distância do sistema operacional do Android frente ao Apple estava diminuída significativamente e era hora de aproveitar o momento (a distância que em novembro de 2009 era cerca de 30% estava caindo para menos de 15% em março de 2010). O gigante estava acomodado e era hora de virar o jogo!

Smith tinha um sério dilema a resolver. Seu superior, Ram Kumar, vice-presidente da área de produtos estava pressionando por uma decisão imediata. Preocupado, Smith agendou uma reunião com Norrin Read, senior representante da Verizon e Jeanette para negociar uma solução.

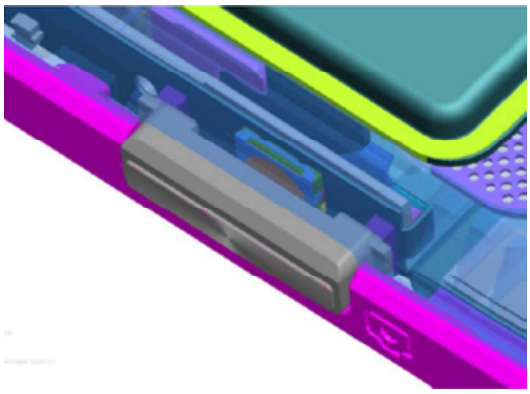


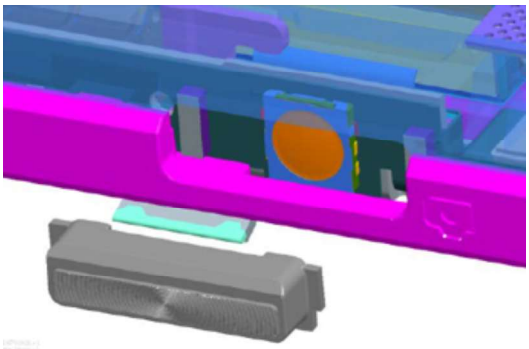
Visão frontal do Droid2



Visão lateral do Droid2

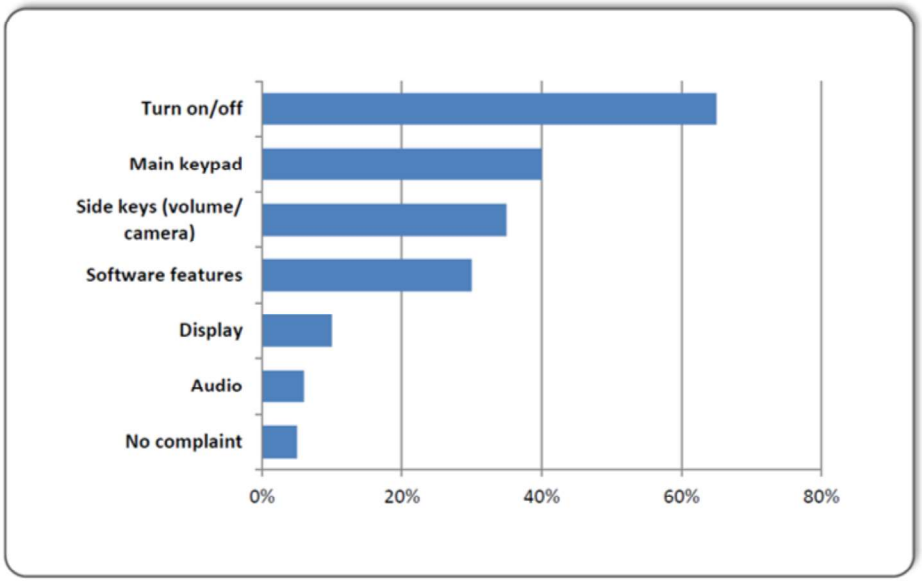
Motorola Droid 2 Mechanical Camera-Button Design and Assembly





Source: Preliminary design concept by Motorola Industrial design team

Top Reasons for Customer Returns of Motorola's Droid Smartphone,from Verizon



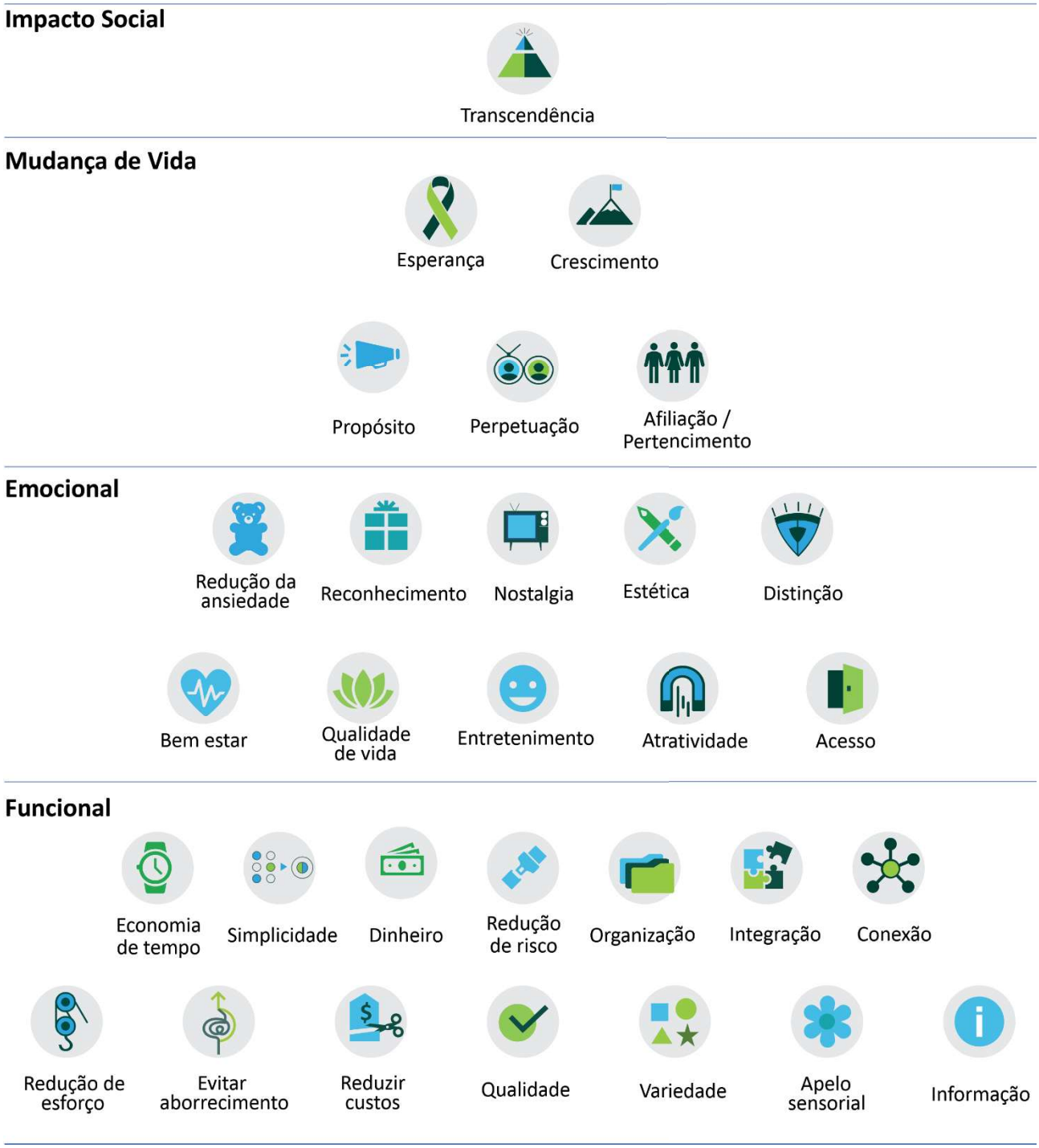
Benchmarking Comparison, Select Smartphones





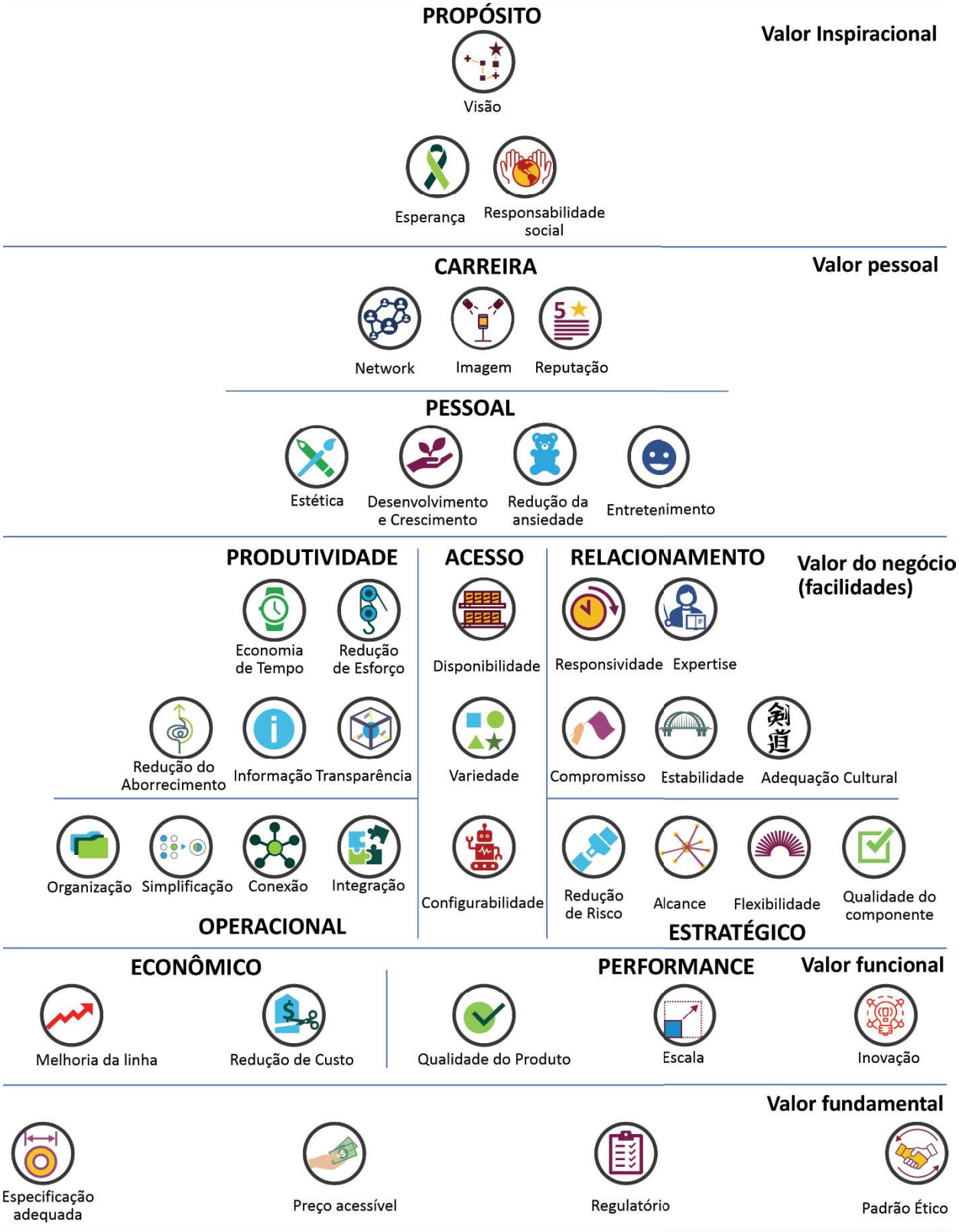

	iPhone 3GS	Palm Pre	myTouch 3G	Droid
Carrier	AT&T	Sprint	T-mobile	Verizon
Technology	GSM/WCDMA	CDMA	GSM/WCDMA	CDMA
Display	3.5”	3.1”	3.2”	3.7”
Storage	16GB	8GB	4GB	16GB
Camera	3.0MP	3.0MP	3.2MP	5.0MP
External camera button?	No	No	No	Yes

Elementos da Pirâmide de Valor



Eric Almquist, John Senior, Nicolas Block

Elementos de valor no B2B



Eric Almquist, John Senior, Nicolas Block

Termômetro Maslow (B2B)

Sobrevivência	Segurança	Pertencimento	Reconhecimento	Satisfação Pessoal

Cassino Brasil

JOGO	APOSTA	VALOR DA APOSTA	GANHO	RESULTADO
NÃO APOSTAR			1	
MOEDA			2	
BARALHO			4	
DADOS			6	
TOTAL				

MODELO HARVARD - PREPARAÇÃO RÁPIDA

Posição / objetivo do outro na negociação (o que ele quer / pede para mim?)	**Minha posição / objetivo da negociação** (o que eu quero / peço para o outro)
Interesses / motivos da outra parte (por que ele quer? – associado a Maslow)	**Meus interesses / motivos da negociação** (por que eu quero? – associado a Maslow)
	
Oferta de valor / Moedas de Troca (o que eu ofereço para a outra parte dizer SIM)	
Critérios da negociação da outra parte (parâmetros de decisão – o que o outro leva em consideração para dizer SIM)	**Meus Critérios da negociação** (parâmetros de decisão – o que eu levo em consideração para dizer SIM)
Objeções	**Batna** (alternativa ao NÃO)

MODELO HARVARD - PREPARAÇÃO RÁPIDA

Posição / objetivo do outro na negociação (o que ele quer / pede para mim?)	**Minha posição / objetivo da negociação** (o que eu quero / peço para o outro)
Interesses / motivos da outra parte (por que ele quer? – associado a Maslow)	**Meus interesses / motivos da negociação** (por que eu quero? – associado a Maslow)
	
Oferta de valor / Moedas de Troca (o que eu ofereço para a outra parte dizer SIM)	
Critérios da negociação da outra parte (parâmetros de decisão – o que o outro leva em consideração para dizer SIM)	**Meus Critérios da negociação** (parâmetros de decisão – o que eu levo em consideração para dizer SIM)
Objeções	**Batna** (alternativa ao NÃO)



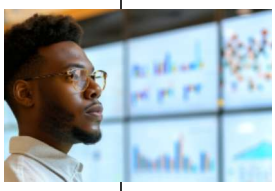
Modelo Harvard de Negociação

	Tópico	Auto Avaliação
Separe as pessoas dos problemas	Gerei credibilidade: competência, histórico e comportamento ético	☺ ☐ ☹ ☐
	Busquei afinidade (rede social, tema em comum, empatia, reciprocidade e/ou espelhamento)	☺ ☐ ☹ ☐
	Tirei o receio da outra parte em negociar comigo (impacto, incerteza e controle)	☺ ☐ ☹ ☐
Concentre-se nos interesses, não nas posições	Usei escuta ativa (usei perguntas abertas, fechadas e de alto ganho)	☺ ☐ ☹ ☐
	Identifiquei os interesses da outra parte (segundo Maslow)	☺ ☐ ☹ ☐
Invente opções de ganhos mútuos: proposta de ouvir	Fiz um bom diagnóstico sobre o problema do outro antes de argumentar	☺ ☐ ☹ ☐
	Apresentei uma proposta de valor que atende aos interesses da outra parte / resolvi o problema do outro	☺ ☐ ☹ ☐
	Evitei os 4 erros (não perguntar, inflexibilidade, soma zero e foco em si)	☺ ☐ ☹ ☐
Invista em critérios objetivos	Identifiquei os critérios da outra parte (que parâmetros ele usa para decidir) e consegui influenciar a tomada de decisão do outro	☺ ☐ ☹ ☐
	Superei as eventuais objeções (lei da compensação e análise das consequências)	☺ ☐ ☹ ☐

Hofstede: O que Fazer e/ ou evitar

Dimensões	Comportamentos Recomendados
Distância do Poder	
Coletivo X Individual	
Farmer X Hunter	
Incerteza X Controle	
Curto Tempo X Longo Tempo	
Restrição X Indulgência	

Estilos Comportamentais

Analítico 	**Pragmático** 
 **Integrador**	 **Expressivo**


AUDENS
EDU