

EU & Carreira

GESTÃO

Um negociador de sucesso é aquele que pensa no outro

Em momentos de crise, é preciso saber negociar com todos os seus "stakeholders". Por **Luiza Dalmazo**, de São Paulo

Ser um hábil negociador é uma competência fundamental para quem atua no mundo dos negócios, especialmente nesse momento de crise. É preciso, mais do que em outras situações, saber lidar com credores, funcionários, clientes e acionistas, todos com emoções alteradas. "É uma situação atípica da negociação, por conta dessa ansiedade incomum", afirma Maria del Pilar Galeote Muñoz, sub-diretora do Centro de Negociação e mediação do IE Business School.

Nesse momento crítico é preciso pensar em negociação de interesses, aquela em que as duas partes saem ganhando. "Nós chamamos de negociação de convencimento, que na verdade se escreve 'com-vencimento', uma forma que mostra o ganho de ambos", afirma a executiva que esteve no Brasil para fazendo palestras para ex-alunos do IE, na Fundação Getúlio Vargas, parceira do instituto, entre outros encontros.

O conceito ganha-ganha foi criado na Harvard Business School,

segundo Max H. Bazerman, professor de negociação da escola de negócios. Ele desmistifica a ideia de que "o que é bom para mim é ruim para o outro".

Em tempos de negócios e crises globais, além de preocupar-se com itens tradicionais de negociação, hoje é preciso avaliar o tema sob o aspecto internacional. Isso, entretanto, não significa aprender os estereótipos de cada povo. Na opinião de Pilar, a principal dica para quem lida com transações com outros países é estudar as características gerais de cada cultura — principalmente separando as orientais, nórdicas e latinas —, para garantir que será um bom anfitrião. É preciso respeitar eventuais diferenças e entender as peculiaridades.

Segundo Pilar, no Brasil o processo para fechar uma companhia é tão longo, que garante aos negociadores tempo suficiente para discutirem e chegarem a um acordo com os credores. É diferente do que acontece na Espanha, que entre a comunicação de



Para Maria del Pilar Galeote Muñoz, do IE, nesse momento crítico é preciso pensar em negociação de interesses, aquela em que as duas partes saem ganhando

falência e o fechamento dos negócios passam-se apenas seis meses. "Até mesmo os sindicalistas são adeptos da negociação de interesses, ao contrário do que se imagina, que eles impõe suas vontades e ponto final", diz.

Ela lembra que se você num negócio tentar tirar muita vantagem sobre o lado oposto, há um grande risco de essa pessoa perceber a sua jogada e nunca mais concordar em sentar em uma mesa para negociar com você. Ou também há uma chance dela não cumprir o contrato. Isso é uma perda grande e um preço alto demais para se pagar em acordos. Por isso, a principal dica da professora de negociação é descobrir os principais interesses da outra parte. Antes de se sentar efetivamente para conversar, vale pesquisar a vida da pessoa, seus possíveis interesses. Ouvir atentamente a outra parte na hora de ne-

gociar também é bem importante. O próximo passo é estudar todas as implicações de cada uma das possibilidades no acordo, segundo ela. "Cerca de 75% do crédito pelo êxito de uma negociação se deve à preparação, que inclui a busca por informações e o estabelecimento da estratégia e da tática que serão aplicadas", estima.

Outro item fundamental é a comunicação. Se a pessoa não conseguir expor as ideias com eficiência, a preparação pode não valer nada. "E faz parte da comunicação começar a conversa de um jeito leve, sem ir direto ao ponto crítico", destaca. Ao contrário do que se imagina, restaurantes não são os locais mais indicados para se marcar e fazer negociações. Como isso é muito comum no Brasil, Pilar diz que não é preciso se recusar a ir. Mas nunca feche o negócio nesse ambiente.

"Existem pessoas muito boas em tratar de sutilezas em momentos de aparente descontração, como o da sobremesa e o mais distraído pode ser afetado", afirma. Se não tiver jeito, procure um restaurante que freqüente, que se sinta a vontade, conheça o cardápio e a localização do banheiro — isso ajuda a manter a tranquilidade.

Apesar de ser um tema que possui teoria para aprendizado, a habilidade de negociar é algo que se pratica em atividades rotineiras e que se aprende também com relatos de quem está vivenciando processos. A disciplina, que surgiu em Camp David, acordo de paz que deu origem ao tratado de paz entre Israel e Egito, é algo que hoje faz parte de todos os cursos do IE. "É um tema novo mas que começou a ficar forte nos cursos há 10 anos", diz. A diferença entre o

que se ensina de bom e ruim, segundo Pilar, são os chamados truques. "Eles não funcionam, isso está fora das aulas sérias".

Bazerman, o professor de Harvard, lista pequenas dicas — não truques — para que você se saia melhor em negociações, especialmente as mais tensas geradas pela crise: construa um ambiente de confiança e troque informações; pergunte de um jeito que você também não se importaria de responder; esconda algumas informações; faça diferentes ofertas simultaneamente, pois pelo menos você vai descobrir o que é mais importante para o outro. Por fim, ele sugere que você faça concessões, para garantir o sucesso de um acordo. "Mas nunca faça todas de uma vez". Segundo ele, as pessoas tendem a valorizar mais se você as fizer em parcelas.

NA BERLINDA

Número recorde de CEOs deixam o cargo nos EUA

De São Paulo

Os primeiros nove meses de 2008 superaram a média histórica de CEOs que deixaram o cargo, e o total está prestes a bater o recorde de 2006, por conta do enfraquecimento da economia mundial. Foram 1132 no ano, um aumento de 9% em relação aos 1043 CEOs que saíram do posto de janeiro a setembro de 2007, segundo relatório da consultoria de outplacement Challenger, Gray & Christman.

"Se esse ritmo continuar, podemos passar o recorde de 2006 ainda em novembro, até porque muitas empresas, entre elas ban-

cos, varejistas e de manufatura, sob o risco de falência ou venda, trocam mais de CEOs", afirma John Challenger, chief executive officer da consultoria em comunicado.

O último relatório da companhia mostra que em setembro o turnover de CEOs chegou a 140, quase o mesmo de agosto, quando foram embora 144. O total do último mês foi 25% maior do que os 112 CEOs que saíram no mesmo período do ano passado. Entre as saídas de setembro, a consultoria diz que somente 35% foram aposentadorias, 44 demitiram-se e outros 31 desceram um nível na carreira.

O setor de saúde teve o maior número de mudanças, sendo responsável por aproximadamente 41% das 27 saídas resultantes de aposentadorias. Enquanto isso, o tumultuoso setor financeiro teve 18 trocas de CEOs, com 12 deles (66,7%) demitindo-se ou descendo degraus como vítimas da falência ou do colapso do crédito.

"É um tempo difícil para ser um CEO do setor financeiro, embora você não ache muita gente de bom humor também no setor público", afirma. "Eles estão caminhando embaixo do fogo pelos salários enormes e por terem garantido seus pacotes mesmo

quando suas empresas estavam desmoronando ao seu redor", completa Challenger.

Um exemplo é o executivo Richard Fuld, CEO do falido Lehman Brothers, que ocupou o cargo nos últimos anos, esteve em Capital Hill respondendo a legisladores perguntas sobre as centenas de milhões que recebeu como pagamento desde 2000. Outros CEOs poderão seguir o líder da Robert Willumstad, atual CEO da gigante de seguros AIG. "Ele decidiu não receber o pacote de benefícios a que tem direito, em respeito a sua falha em não conseguir fazer a empresa dar a volta por cima", conta. (LD)

Curta

Temporários

A Associação Brasileira das Empresas e Serviços Terceirizáveis e do Trabalho Temporário prevê que 50 mil vagas serão preenchidas até o final deste ano no Brasil. Apesar

de a crise econômica ter diminuído as perspectivas para o cenário de contratações temporárias, a previsão do Grupo Selpo para Minas Gerais este ano é de 2 mil pessoas, 10% a mais do que em 2007.

A "toxicidade" gerada em situações de crise afeta resultados

RUMO CERTO

BETANIA TANURE

Crise macroeconômica, crise organizacional, crise pessoal... Para cada situação há um tratamento apropriado, um antídoto do qual não se pode abrir mão.

Nas organizações, quando se vive uma crise é ainda mais importante o papel da liderança na gestão do ciclo típico dos sentimentos e das emoções das pessoas. Nesses momentos, muitos colaboradores se sentem como que involuntariamente colocados em uma montanha-russa.

Numa primeira fase vem o torpor ou aturdimento. A pessoa parece não compreender exatamente o impacto dos acontecimentos e às vezes é tomada por acessos de consternação e/ou raiva intensas. Tende a culpar o outro pelo abandono que sente, pelo orgulho ferido. Dá-se o fenômeno psicológico da "negação". Nas empresas que são muito queridas pelos colaboradores, a manifestação típi-

ca é de que "juntos vamos dar conta, está tudo bem". Não se deixa espaço para viver a tristeza inerente à crise e acredita-se que é possível vencer sem dor.

Na segunda fase vem a tristeza e a saudade. As pessoas "querem" enxergar apenas o lado positivo da situação pré-crise e passam a supervalorizar o passado. A percepção das diferenças entre a realidade atual e a passada começa a surgir. Há corte de despesas, mudança de regras, não distribuição de remuneração variável, enfim, ações que levam à próxima etapa.

O mais profundo momento de desespero e desorganização interna marca a terceira fase. A dor parece eterna. A percepção dos problemas é fortemente ampliada e emerge o sentimento de fracasso. Trata-se do ponto crítico do processo. Sua duração e sua intensidade dependem da qualidade da gestão dessas emoções.

Chega a hora de recolocar no devido lugar toda experiência vivida. Na quarta etapa, as pessoas podem enxergar os desafios e as oportunidades que o novo momento impõe, fazer com que as di-

ferenças sejam realmente percebidas, trabalhadas e transformadas em oportunidades para que se alcance o sucesso. Nesse momento algumas empresas optam por cortar, cortar, cortar, até não ter mais oxigênio e morrer. Mas as que gerenciam essa "montanha-russa" integrando mecanismos racionais com emocionais chegam a bons resultados.

Essas fases vão ser mais ou menos agudas e mais ou menos lentas de acordo com a atuação da liderança e a qualidade da cultura da empresa. O melhor tratamento para a crise é conhecer essa dinâmica, conversar sobre ela e então administrá-la com competência. Deve-se levar em conta que as emoções perpassam qualquer crise e que com a liderança, sustentada pelos valores da empresa, pode-se caminhar, passo a passo, para o estágio final.

Em algum ponto deve ser escolhido o momento ideal de racionalizar os processos, de implementar muitas das mudanças que em fases de bonança se queria fazer e não se conseguia. Todo esse processo, que envolve questões objetivas e subjetivas, precisa ser gerenciado

com determinação e cuidado.

Em situações de crise os dirigentes costumam focalizar mais a dimensão do negócio (estratégia, estrutura e processos). No entanto, os que têm a cultura como um aliado e que gerenciam adequadamente o ciclo emocional dos colaboradores, nos vários níveis da hierarquia, ganham apoio e criam condições para a geração de resultados concretos e de curto prazo que serão fundamentais para vencer a crise. Ao final se dão conta de que a dificuldade e a dor foram vencidas porque havia um sonho maior.

O melhor antídoto à crise é, portanto, adquirir a compreensão verdadeira de todas as fases descritas e aprender a gerenciar a intensidade e o tempo de cada uma, tendo a cultura como facilitadora desse processo. Para isso é absolutamente necessário praticar o que denominamos de "prosa". É preciso conversar, conversar, conversar. É preciso "prosear". Este contra-ataque surte efeito: investir tempo em ouvir as pessoas, em falar com elas, olho no olho.

O drama é que nos momentos de crise os dirigentes estão tão assoberbados que

não conseguem tempo para essa "prosa". Mas é justamente aí que as fantasias das pessoas aumentam e as conversas de corredor ficam insuportavelmente intensas. E a contradição é que essa "toxicidade" de pensamentos e opiniões pode afastar as pessoas do comprometimento com os resultados esperados — e sem ele as incansáveis horas de trabalho dos dirigentes podem não se reverter em bom desempenho para a empresa.

Em nossas pesquisas e consultorias, observamos que os grandes executivos, ou seja, os "super-homens" e as "mulheres-maravilha" das organizações, se sentem aliviados quando falamos dessa questão. Declaram pensar que o fato de se sentirem insuficientemente capacitados para conversar abertamente com todos os colaboradores acontece apenas com eles. Acham que seria fragilidade demonstrar que não nutriram ao longo do tempo a competência de gerenciar as emoções, mas sim a de gerenciar o lado "hard" do negócio.

Betania Tanure é professora da PUC Minas, Fundação Dom Cabral e consultora