

O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E ARGUMENTAÇÃO NO SEGMENTO COMERCIAL

Marcos Henrique Dias Gonçalves¹

Valdemar Dias dos Santos²

RESUMO

O presente artigo tem por finalidade explicar teoricamente questões sobre a temática da argumentação no segmento comercial, elucidando os modos como a negociação e a argumentação, como, também, apresentar reflexões sobre tal movimento. Para tanto, utilizaremos como método de desenvolvimento do trabalho a revisão bibliográfica acerca do tema proposto. E, assim, justificamos a relevância deste estudo pelo fato de proporcionarmos para nossos leitores uma reflexão sobre as vantagens de desenvolver discursivamente a argumentação em negociações, no âmbito profissional e pessoal, e, deste modo, possibilitar melhorias nos processos de interação entre locutor e interlocutor no andamento de uma negociação.

Palavras-chave: Negociação. Argumentação. Segmento comercial.

ABSTRACT

This article aims to theoretically explain issues on the subject of argument in the commercial segment, elucidating the ways in which negotiation and argumentation, as also present reflections on such a move. Therefore, we will use as work development method the literature review about the theme. And thus we justify the relevance of this study because we provide application to our readers a reflection on the advantages of developing discursive argumentation in negotiations on professional and personal level, and thus enable improvements in processes of interaction between speaker and listener the progress of negotiations.

Keywords: Negotiation. Argument. Commercial segment.

¹ Graduado em Administração pela Faculdade Cidade Verde - FCV. Especialista, *lato sensu* (MBA), em Gestão de Marketing, Vendas e Mídias Sociais, e com especialização, *lato sensu* (MBA), em andamento, na área de Gestão de Recursos Humanos, pela mesma instituição. E.mail: goncalves.md@hotmail.com

² Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial - UNIDERP e Graduado em Administração - FAFIPA e Coordenador de Curso – Administração - FCV. E.mail: prof_valdemar@fcv.edu.br

1. INTRODUÇÃO

O artigo apresenta uma abordagem clara e sucinta sobre negociação, demonstrando o conceito do tema abordado, os tipos de negociações existentes, as formas mais adequadas e agressivas do ato de negociar, considerando principalmente os pontos relevantes que envolvem esse processo, embasando em roteiro necessário para evitar erros que podem comprometer todo o êxito final da transação. Verificando a relevância de uma comunicação eficaz e que atenda a quesitos básicos de diálogo, de forma que possa ganhar a confiança e credibilidade, explanar ideias de forma clara e sincera, mantendo uma postura adequada, utilizando de uma ética profissional coesa e ter a capacidade de considerar as necessidades do cliente e/ou fornecedor, tendo predisposição para mudanças, utilizando inovações que facilite a comodidade e aceitação no mercado. Apresentando o estilo do negociador que deve manter uma postura que demonstre habilidade técnica, habilidade interpessoal, conhecimento do negócio e disponibilidade de atender as necessidades durante todo o transcorrer da negociação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Todos nós teríamos muito mais êxito em nossas vidas, produziríamos muito mais e seríamos muito mais felizes, se nos preocupássemos em gerenciar nossas relações com as pessoas que nos rodeiam, desde o campo profissional até o pessoal. Mas para isso é necessário saber conversar com elas, argumentar, para que exponham seus pontos de vista, seus motivos e para que nós também possamos fazer o mesmo (ABREU, 2009, p.10).

Fischer; Ury e Patton (1994) afirmam que negocia-se para lidar com as disparidades existentes no convívio com familiares, nos negócios, com amigos, com o governo, e estamos ficando menos suscetíveis a não nos manifestarmos quando ficamos em posições desconfortáveis. Não é por acaso que o número de processos judiciais que vão para os tribunais requerendo direitos está em aumento constante nos últimos anos, as pessoas estão mais dispostas em buscar seus direitos e em contrapartida mais rígidas quanto às suas posições, quando se refere a um acordo.

Mesmo sem perceber, estamos predispostos a buscar posições que julgamos ser favoráveis a nós ou a quem estamos representando, e é esse o fato que dá origem à negociação, a necessidade de mudar o que também depende do Outro. A negociação

é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo e o outro lado tem alguns interesses em comum e outros opostos. (FISCHER; URY; PATTON, 1994, p.15).

Sendo assim, podemos notar que uma negociação só pode ter início se existem ao menos dois lados, isto é, duas pessoas, ou dois grupos com posições divergentes entre si, a fim de chegar a um acordo. Para que a negociação seja bem sucedida, é necessário que a comunicação seja harmônica, e a interação entre os indivíduos referentes ao processo de conversação se estabeleça, para que não ocorram falhas na comunicação verbal, que comprometa a compreensão dos enunciados³.

Martinelli e Almeida (1997, p.24) salienta a importância da comunicação no processo de negociação, em que ambas as partes participam como emissores e receptores simultaneamente, ou seja, os dois lados interagem mutuamente como locutores e receptores da mensagem. Nesse contexto, a tendência é que se chegue a um acordo muito mais assertivo do que quando um dos lados conduz a conversa, e o outro não dá um *feedback* nem ao menos tem espaço para colocar sua posição, e caso isso aconteça, provavelmente não terá um acordo.

Martinelli e Almeida (1997, p.22) induz seu leitor a indagar sobre a eficácia de uma negociação pelo qual *somente uma das partes envolvidas ganhe*. Em pensamento similar, mas um tanto quanto desenvolvido, Fischer e Ury (1994, p.89) esclarece que quando todas as partes envolvidas em uma negociação saem satisfeitas (o que podemos chamar de negociação “ganha-ganha”) as chances de novas negociações existirem (entre ambos) e gerarem novos frutos para estas partes é muito maior. No mesmo sentido, quando uma das partes e/ou pessoas do

³ Consideramos esse termo segundo a perspectiva dialógica de Bakhtin e Volóchinov (2009), na qual o enunciado é a utilização da língua em função da interação verbal.

negócio tem a sensação que “saiu perdendo”, a chance de voltar a procurar negócio, com esse par, é extremamente reduzida.

Nesse mesmo sentido, devemos levar em consideração que não somos e vivemos sozinhos. Para crescer, desenvolver e prosperar necessitamos de bons parceiros em todos os âmbitos: na vida profissional com os clientes e fornecedores, e na pessoal com os familiares e amigos. Para manter as relações (profissionais e pessoais) saudáveis e estáveis, depende de uma negociação ganha-ganha.

Cohen (1999, p. 161) afirma que o estilo ganha-ganha visa à satisfação mútua dos indivíduos, que envolve três importantes atividades: criar confiança para um relacionamento contínuo terá reciprocidade que abrirá o caminho na negociação; conseguir compromisso na forma de apoiar e ter apoio e; enfrentar a oposição no sentido não deixar com que os empecilhos atrapalhem a resolução dos problemas.

As relações comerciais são como um casamento: se uma das partes detecta ou sente-se perdedora, ou acredita que nesse vínculo está levando mais prejuízo do que benefício (ganha-perde), não demorará muito para que essa parte perdedora peça o “divórcio”. Uma má experiência comercial pode fazer com que as partes não voltem a negociar, e até contribuir, dependendo da influencia da parte prejudicada, que outras empresas também não a façam.

Os interesses são múltiplos, satisfazer e suprir as necessidades de ambos é extremamente necessário. Conforme Martinelli e Almeida pontuam, nas relações passadas o negociador só pensava em levar vantagem e satisfazer as próprias necessidades e expectativas, mas.

Com o tempo, foi-se percebendo que uma negociação desse tipo, caracterizada pelos principais autores da área como negociação ganha-perde (no sentido de que, para um lado ganhar, o outro terá necessariamente que perder), teria poucas condições de se manter em médio prazo, bem como, com certeza, não levaria a novas negociações, pois a parte prejudicada evitaria qualquer tipo de contato com a outra parte envolvida, para não ser novamente lesada. (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997 p.22)

Na mesma linha temática exposta por Fischer e Martinelli, os teóricos Max Bazerman e Margaret Neale entendem que.

Negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses. Contudo, não estamos preocupados em “receber o sim”, indo além do sim, e continua afirmando que significa saber como chegar ao melhor acordo e a não ficar satisfeito com qualquer acordo. (BAZERMAN; NEALE, 2011, p. 17).

Desse modo, podemos identificar que existe um contraste de posicionamento ao tema mencionado: enquanto Fischer e Martinelli entendem que na abordagem de uma situação de negociação deve-se levar em consideração múltiplos ganhos, isto é, ambas as partes do ato “negociativo” “lucram algo”, Bazerman e Neale (2011) tendem a ter uma postura mais “agressiva” desconsiderando, desse modo, o Outro da negociação, e focam no benefício “próprio”.

O princípio básico em uma negociação é identificar o motivo de sua existência, por este fato é necessário atentar-se para as seguintes indagações: qual é o problema? O que devo solucionar? Desse modo, tais perguntas devem ser o norte de todos os negociadores, caso contrário, o ato negociativo será conduzido há lugar algum.

2.1 NEGOCIAÇÃO: IDENTIFICAR O PROBLEMA, E FOCAR NA SOLUÇÃO.

O objetivo de toda negociação é fazer com que todos os indivíduos envolvidos cheguem a um acordo, com a intenção de solucionar um “problema”. Pretendemos a seguir realizar uma explanação teórica acerca dos temas: comunicação, argumentação e negociação, ao mesmo tempo em que apresentaremos nossas reflexões sobre as temáticas mencionadas.

2.1.1 Os critérios objetivos

Podemos ponderar que existe um consentimento unânime de pensamento entre os estudiosos citados acima: todos credenciam as possibilidades de levantar tais critérios objetivos antes de uma negociação, independentemente se a abordagem negociativa for “agressiva” ou empática (ganha-ganha). Consideraremos a seguir mais detalhadamente esses apontamentos objetivos.

Cada uma das “partes” dentro de uma negociação está em busca de seus próprios objetivos, e por mais que busquem alternativas criativas é quase certo que irão de encontro com uma barreira criada pelos interesses contrários, mesmo que levando a empatia como princípio da negociação. Os interesses antagônicos podem ser a diferença para a predisposição de preços, capacidades, preferências. O que fazer quando chegamos a um impasse?

Segundo Fischer; Ury; Patton (1994, p.101) “a negociação baseada em princípios produz acordos sensatos, amistosa e eficientemente”, e quanto mais aplicarmos critérios imparciais a fim de ter como base a definição da negociação, mais são as chances de se ter resultados ponderados e justos, o que implica, também, no fato da revisão e questionamentos (do outro) serem reduzidos.

Fischer; Ury; Patton (1994, p.103) destacam conceitos de critérios objetivos, e consideram as seguintes definições: valor de mercado, precedente, opinião científica, padrões profissionais, eficiência, decisão de um tribunal, padrões morais, tratamento igualitário, tradição, reciprocidade entre outros. A partir das reflexões que tivemos sobre essas conceitualizações, propomos uma releitura para a abordagem dos autores: subdividir os critérios objetivos de uma negociação entre Critérios Objetivos, Subjetivos e Intra-objetivos, utilizando as definições propostas pelos estudiosos com o intuito de “realocá-las” de acordo com o que fosse mais próximo da essência prática.

Definimos Critérios Objetivos como tangíveis e mensuráveis, partindo do pressuposto de que é possível prová-los, constatá-los por dados e informações quantitativos, baseados em: indicadores, pesquisas, inflação, médias (de preço, tempo, demanda, quantidade), custo, valor de mercado, eficiência entre outros.

Para Critérios Subjetivos, podemos destacar sua aplicação tem como missão informações e dados qualitativos, no qual podem apresentar margem de diferentes concepções por causa dos padrões variáveis que constituem a personalidade de cada indivíduo. Sendo assim, caracterizamos como intangível, e não mensurável tais quais: jurisprudência, padrões morais, tradição, reciprocidade entre outros.

Em relação aos Critérios Intra-objetivos consideramos que são critérios pautados nas condições emocionais, com alto nível de tendenciosismos, uma vez que, levam em conta vontades, anseios, desejos, gostos, conveniência, fatos que podem ser administrados a partir de uma índole inapropriada. Para elucidar o que foi proposto esquematizamos nossa reflexão na tabela a seguir:

Tabela 1: Novas considerações sobre os critérios da comunicação

CRITÉRIOS OBJETIVOS	CRITÉRIOS SUBJETIVOS	CRITÉRIOS INTRA-OBJETIVOS
Tangível	Intangível	Intangível
Mensurável	Não Mensurável	Não mensurável
Objetividade	Subjetividade	Tendencioso
Quantitativo	Qualitativo	Emocional
Documentado	Não documentado	Não documentado
Concreto	Passível de Interpretações	Dubiedade
Indicadores, pesquisas, inflação, médias (preço, tempo, demanda, quantidade), custo, valor de mercado.	Jurisprudência, padrões morais, tradição, reciprocidade, eficiência.	Vontades, desejos, anseios, ambições, gosto, conveniência.

Fonte: Autores.

O mais indicado em uma negociação, e que apresenta mais credibilidade, é ter como princípio central os Critérios Objetivos. Isso não significa que seja necessário utilizar apenas um parâmetro avaliativo, pelo contrário, desde que a combinação desses critérios crie um aparato coerente, é possível harmonizá-los em

prol de um mesmo objetivo. Desse modo, além de facilitar a viabilidade do acordo, a negociação fica menos vulnerável a desistências, ataques, questionamentos e lesões econômicas.

Suponhamos que uma pessoa necessite vender seu veículo, e utiliza como critério de precificação o estado de conservação do veículo. Certamente, o vendedor será questionado pelos interessados quanto a esse “estado”, e dificilmente chegarão a um consenso de preço, pois o critério que utilizou é bastante genérico, tornando-o subjetivo, o que faz com que o comprador tenha diferentes interpretações, seja ela por entendimento ou para se beneficiar. Fischer; Ury; Patton (1994, p.101) comentam essa decisão como base na vontade, que é decorrência de duas vontades humanas, como se os “negociadores vivessem numa ilha deserta, sem história, costumes e padrões morais”.

Baseando-se em um Critério Objetivo como maneira de definição do preço desse veículo, podemos definir como critério central a utilização do Preço médio de veículos da FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) como base para justificar o preço junto aos compradores interessados. Essa Fundação utiliza de banco de dados estatísticos, preços médios de mercado de cada ano e veículo, e seria bastante dificultoso o comprador debater e criticar esse critério.

Consideramos que o vendedor do veículo componha o preço fundamentado nos Critérios Intra-Objetivos, podemos definir que se baseie no valor que precise, não no valor real do veículo. É bastante difícil, talvez impossível explicar um critério pessoal, mas é fácil identificá-lo, ainda mais quando for questionado, o vendedor utilize frases indefinidas como “porque sim”, “esse é o preço que posso vender” ou “porque é isso que vale”.

Utilizar um critério objetivo ou subjetivo unicamente, não é a garantia de sucesso. Como sugerimos acima, a combinação de critérios apresenta melhores resultados. Um problema é composto de diversas variáveis, como tempo, preço, quantidade, depreciação entre outros, e a utilização de critérios coerentes ajudam na composição de um acordo mais eficaz.

Martinelli e Almeida (1997, p.35) mencionam como complemento de Fischer e Ury (1997) que “o melhor acordo possível deve passar pela procura da mais vasta

gama de soluções possíveis, sempre com a preocupação de encontrar interesses comuns que conciliem, de maneira criativa, os interesses divergentes das partes”.

Já Bazerman e Neale (2011, p.46) citam que “os objetivos em si também podem tornar-se âncoras, cujo efeito pode ser o de atrapalhar ou de melhorar seu jeito de negociar”, o que significa que a escolha dos objetivos pode beneficiar ou prejudicar alguma ou as duas partes negociantes. Com base nisso, ponderamos que antes da escolha, deve-se fazer o levantamento de impacto que isso trará na negociação, a fim de utilizar os melhores critérios objetivos possíveis para nortear a negociação em seu próprio favor.

2.1.2 Modelos de negociação

As melhores negociações são aquelas que terminam com ambas as partes satisfeitas (ganha-ganha), mas na maioria das vezes, não se chega a um desfecho igualitário, pois a grande dificuldade é encontrar o ponto de interesse comum. Segundo Bazerman e Neale (2011, p.33), a maioria das negociações acaba em trocas, em que cada um cede àquilo que acha menos importante, em prol daquilo que acredita que valha mais a pena.

As pessoas possuem diferentes necessidades e perspectivas, e o negociador deve conseguir identificá-la para que possa propor possíveis trocas a fim de *barganhar interesses, não posições*, a fim de encontrar o ponto de equilíbrio. Dificilmente consegue-se fazer com que a outra parte ceda tudo, se considerarmos que nenhuma das partes possui algum poder. Para que os interesses fiquem claros, deve-se sempre deixar de lado as posições.

Segundo Fischer; Ury; Patton (1994, p.22), quanto mais discutimos posições, maiores as chances de nos fechar a elas. E como consequência disso, é não se ter nenhum acordo. Os autores justificam esse fato pelos negociadores tenderem a “manter as aparências”, se fixar em uma posição e se fechar a ela:

Quanto mais você esclarece sua posição e a defende dos ataques, mais se compromete com ela. Quanto mais procura convencer o outro lado da impossibilidade de modificar a sua posição inicial, mais difícil torna fazê-lo. Seu ego se identifica com sua posição. (...) o que torna cada vez menos provável que qualquer acordo venha conciliar com sensatez os interesses originais das partes. (FISCHER; URY; PATTON, 1994, p.22).

Martinelli e Almeida (1997, p.34) complementam que é bastante comum negociadores assumirem posições rígidas e extremas no início das negociações. Muitas vezes, as negociações se encaminham para o resultado de objetivo da negociação, mas um dos negociadores que assumiu a postura extremada no início deve desistir da primeira posição, pela qual mostrou que não desistiria, a fim de fechar o acordo.

Fischer; Ury; Patton (1994, p.22) chama essa postura extremada como barganha posicional. Em negócios, ela é muito comum de acontecer entre os participantes. A essência desse tipo de negociação é que um ou ambos tentem aumentar a possibilidade de ganho iludindo a outra parte quanto a suas opiniões e/ou fatos verdadeiros. Podemos citar, por exemplo, um vendedor de equipamentos de informática; possui uma tabela de preços de suas mercadorias, e uma lista paralela de percentual de descontos que pode aplicar. O vendedor pode adotar uma postura rígida, se fechando ao preço de tabela para se obter maior rentabilidade, mas ao ver que o negócio pode não ser fechado, volta atrás com um desconto maior.

Outro ponto levantado em uma barganha focada na posição, Fischer; Ury; Patton (1994, p.24) menciona que se pode tornar em disputa de vontades e “conceber conjuntamente uma solução aceitável tende, através da mera força de vontade, forçar o outro a alterar a sua posição”. Sendo assim, podemos destacar que a tendência de uma pessoa quando é acuada, pode atacar o oposto ou desistir. A ver que a outra parte inflexível impondo a vontade, é quase certa que fará o mesmo, e irá acabar sem achar o ponto de equilíbrio na negociação. O final desse acordo acarretará em um ganha-perde (caso alguém ceda) ou não terá nenhum acordo (caso nenhum ceda).

Em súmula, Fischer; Ury; Patton (1994, p.31) afirmam que o “método da negociação baseada em princípio, concentrando-se nos interesses básicos, nas opções mutuamente satisfatórias e em padrões imparciais, resulta, tipicamente, em acordos sensatos”. Além de se chegar a um acordo, esse método faz com que a acepção da negociação não saia do foco, para que o acordo aconteça mais rápido e com menos embates.

3. A ESSÊNCIA DA COMUNICAÇÃO

Desde os primórdios da humanidade o ser humano sentia a necessidade de comunicar-se um com o outro. No princípio os homens utilizavam como modos de diálogo urros, barulhos, gestos, desenhos no intuito de interagir com os demais. Com o passar do tempo às formas utilizadas pelo *homo sapiens* para se comunicar foram se modificando, na medida em que ele desenvolvia a sua intelectualidade.

Na atualidade, com o desenvolvimento tecnológico, as possibilidades de comunicação são infinitas, dentre elas podemos citar os suportes: internet, televisão, celulares/telefones, tablets e rádios. De comum acordo sabemos que todos esses itens são meios de (para a) comunicação, mas o que todos esses elementos têm em comum para que possam ser assim considerados? Ora, a Linguagem!

De tal modo, para cumprir os objetivos propostos nesse tpico, convém explicar a base da negociação, que é a **comunicação**. E se a comunicação  a base para a argumentação e, com isso, para a negociação,  necessário então, que discorramos, também, sobre a(s) base(s) para a comunicação em si, que é, essencialmente, a Língua e a Linguagem. Ferdinand Saussure foi um dos primeiros pesquisadores lingsticos, que traçou algumas considerações, (imprescindíveis), para os estudos da Língua e da Linguagem, a respeito da primeira ele vai mencionar que.

, ao mesmo tempo, um produto social da faculdade de linguagem e um conjunto de convenções necessárias, adotadas pelo corpo social

para permitir o exercício dessa faculdade nos indivíduos (SAUSSURE, 2006, p.17).

Isso quer dizer, que a língua “é uma abstração da realidade que só se concretiza através da fala” (LIMA BARRETO, 2009), a língua é um fato social, que só ganha vida através da fala (voz/gestos). O que constitui, portanto, a linguagem é a língua, enquanto processo coletivo (a compreensão de um ser para outro de que determinado elemento significa determinada coisa; é um fator social, pois tem de haver um consenso entre todos os indivíduos de que a palavra “mesa”, por exemplo, quando dita significa determinado objeto empírico no mundo), e enquanto processo individual (no que se refere à capacidade cognitiva de desenvolver a fala, sendo por vocalização, ou por meio da gestualidade).

Desse modo, a Linguagem pode ser constituída a partir de signos linguísticos; gestos, palavras, expressões fisionômicas, símbolos, sinais, sons, entre outros. Todos esses elementos trabalharão na missão de interação entre os indivíduos, há neles, uma responsabilidade social, que é constitutiva do ser humano, uma vez que, o homem é uma estrutura socialmente organizada.

Após tecer essas breves considerações, sobre a linguagem e sua essência social, podemos considerar, então, que ela é uma forma de “interação”, ou melhor: **interação**, ou seja, além de sua função comunicativa, também possui extrema importância para o processo de ações entre os indivíduos, em que o locutor atua sobre o interlocutor, e vice e versa.

3.1 A COMUNICAÇÃO EM FOCO: OUTRAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISE

Vemos, de acordo com tais perspectivas, que a comunicação é o resultado da Linguagem em suas funções, e, nos é mais fértil (para as finalidades desse trabalho), pensá-la enquanto processo de interação entre um ouvinte e um falante. No processo da negociação esses papéis (ouvinte; falante) se intercambiarão, e é exatamente aí que se constrói a comunicação, pois ocorre a interação entre os interlocutores.

Embora nos seja cara a concepção de linguagem enquanto interação, para aprofundar as questões sobre a própria interação, utilizaremos Roman Jakobson (mesmo que ele considere a linguagem como expressão de pensamento), para poder ir além das concepções sistêmicas que ele faz da linguagem. Nesse sentido, além de utilizar o procedimento sistematizado por Jakobson (que trazemos com o intuito de visualizar a “esquematicidade” do processo linguístico) trouxemos, ainda, reflexões acerca de/das metodologias interacionistas.

Falar implica a seleção de certas entidades linguísticas e sua combinação em unidades linguísticas de mais alto grau de complexidade. Isso evidencia imediatamente ao nível lexical: quem fala seleciona palavras e as combina em frases, de acordo com o sistema sintático da língua que utiliza; as falas por sua vez, são combinadas em enunciados. (JAKOBSON, 1999, p.37).

O locutor da mensagem escolhe quais palavras utiliza e emite a mensagem para seu destinatário que deve fazer a “tradução” dessa mensagem a fim de conseguir entender a expressão do emitente. Essa escolha é o apanhado geral a partir do conhecimento de mundo de cada indivíduo, e podemos destacar dentre elas, a língua materna, o meio social, a religião, a cultura em que está inserido, região geográfica, círculo de amizades (social) entre outros.

Para que a comunicação se estabeleça de forma eficiente, a seleção lexical do locutor deve estar de acordo com o contexto que o interlocutor dispõe. Esse ato se compõe a partir do que se pode chamar de processo linguístico, de todo ato de comunicação verbal:

O REMETENTE envia uma MENSAGEM ao DESTINATÁRIO. Para ser eficaz, a mensagem requer um CONTEXTO a que se refere (...), apreensível pelo destinatário, e que seja verbal ou suscetível de verbalização; um CÓDIGO total ou parcialmente comum ao remetente e ao destinatário (ou, em outras palavras, ao codificador e ao decodificador da mensagem); e, finalmente, um CONTATO, um canal físico e uma conexão psicológica entre remetente e o destinatário, que os capacite a ambos entrarem e permanecerem em comunicação. (JAKOBSON, 1999, p.123).

A partir da explicação do autor, esquematizamos como podemos visualizar no quadro exposto:

Quadro 1: Esquema de comunicação verbal segundo Jakobson.



Fonte: JAKOBSON, 1999, p.123.

De tal modo, emissor e receptor trocam a(s) mensagem (ns) entre si simultaneamente conforme a comunicação se estabelece, isto é, emissor se torna receptor, e conseqüentemente, receptor se torna emissor, e assim vai se constituindo a interação entre (inter) locutores.

O estudioso Jakobson não trabalha, no entanto, com a questão da interação, mas a partir dos apontamentos que ele faz sobre a língua e a linguagem, podemos levantar outros questionamentos que se fazem muito relevantes para as relações entre argumentação e negociação. Sendo assim, acrescentamos no esquema de comunicação, já mencionada por diversos autores da área de linguística, a noção de “ruídos”⁴, que caracterizará tudo àquilo que interferir a interação na comunicação, nesse sentido, “ruído” fará menção às “perturbações” na transmissão da mensagem, fato que irá afetar a “decodificação” e “interpretação” da mensagem fazendo com

⁴ Trazemos a noção de “ruídos” como uma reflexão nossa a partir dos estudos e conhecimentos adquiridos com a leitura e pesquisa dos diversos autores sobre o tema proposto no trabalho em questão.

que ela não chegue ao interlocutor com a mesma intenção em que foi pronunciada pelo locutor.

Alguns dos fatores que podem ser mencionados como “empecilhos” na comunicação, e que tornam as mensagens suscetíveis aos “ruídos” são:

a) Condições “adversas” do ambiente (barulhos, temperatura, luminosidade, odores, excessos de pessoas/objetos/imagens);

- Este item ocorre quando o indivíduo (ou os indivíduos) está “pouco a vontade” no ambiente em que se desenvolve a negociação, por este motivo, é essencial que se a negociação for um ato “face a face” ela deve ser realizada em um ambiente agradável, silencioso, e, preferencialmente, com apenas as pessoas interessadas no recinto.

b) Concentração do receptor (distrações, atenção dividida);

- Esse item pode ou não ser notado pelo locutor, esse fato acarretará uma não inteligibilidade do interlocutor sobre o assunto exposto, o que prejudicará a concordância da negociação e um resultado positivo.

c) Linguagem inadequada (palavras que o outro não entenda outros idiomas, neologismos, gírias, fala vagarosa, fala apressada);

- Aqui o empecilho provém do(s) locutor (es) e não condiz com o perfil formal de uma negociação, o que, certamente, provocará a reprovação do(s) interlocutor (es).

d) Exposições inadequadas (fugir do assunto, analogias infundadas).

- O último item causa a desfocalização da atenção do(s) interlocutor (es), por um comportamento inapropriado daquele que está com a palavra, tais como práticas antiéticas/anti-profissional, divagações, ironias/sarcasmos, exemplificações exacerbadas e desconexas, entre outros.

Podemos indicar como grande suscetibilidade para os “ruídos” uma negociação “de apenas um”, ou seja, em que apenas um dos lados faz o papel de emissor, nessa situação a interação dos indivíduos fica bastante prejudicada, pois

não existe um retorno (feedback) da mensagem com opiniões, anseios, julgamentos, pontuações, ideias e demais fatores que constituem as fases de formulação da resolução do problema, isso pode ser decorrente de dois fatores: o indivíduo que primeiro assume o papel de locutor não permite que o outro fale, assumindo total turno de fala; ou então, um dos indivíduos não se posiciona no ato da negociação esgotando as argumentações do seu interlocutor.

Desse modo, apreciamos que ambos façam o papel de locutores e interlocutores, para que a decisão seja tomada em conjunto, e não através de apenas um ponto de vista. Visto que, a comunicação deve se manifestar como um círculo: quanto mais “gira” entre os negociadores, mais ela se modifica e se aproxima de uma resolução. Assim, a probabilidade de ser uma negociação ganha-ganha, é muito maior.

Essas considerações vão ao encontro da concepção de Chinem (2010, p.1), em que a comunicação é entendida como aquela capaz de “tornar comum, partilhar, associar, trocar opiniões, conferenciar” e tem o sentido de “participação, em interação, em troca de mensagem, em emissão ou recebimento de informação nova”, reafirmando essa concepção de que é necessário existir um ciclo de trocas.

4. A ARGUMENTAÇÃO COMO ALICERCE NA NEGOCIAÇÃO

Argumentar é uma atividade através da qual, valendo-se de recursos lógico-formais e de linguagem, alguém tenta convencer outrem de que um determinado sentido ou tese é a melhor alternativa para a solução de um problema ou uma dificuldade. A base da argumentação, nas disciplinas lógicas e matemáticas, são axiomas, entendidos como verdades irrefutáveis ou que não necessitem de provas (ABREU, 2009, p.29).

O princípio básico para um negociador é a apropriação de uma base consolidada em argumentação. Contra “verdades” lógicas e matemáticas, não há o que se discutir, assim o desafio do negociador é quando as variáveis não são exatas, e existem dois lados divergentes a fim de conseguir o acordo.

Partimos do pressuposto de que uma versão é constituída a partir de interesses específicos de cada parte, seja para defesa do interesse próprio, da empresa, da família, de um propósito, entre outros. Segundo Abreu (2009, p.30) a negociação visa à sustentação de uma tese que é “um processo posterior à produção de sentidos, ou seja, a argumentação sucede à interpretação (entendida como atividade produtora de sentidos)”.

Fatos, objetos, ações e acontecimentos são interpretados de formas diferentes a depender de “qual lado da moeda” o negociador está. Suponhamos que a pessoa A está assistindo um jogo de final de campeonato junto à pessoa B, que torce pelo outro time. Ocorre um pênalti a favor do time da pessoa B. Enquanto a pessoa A está certa de que não aconteceu pênalti, a pessoa B jura que foi pênalti claro. Tal disparidade de opiniões acontece por cada lado estar envolvido demais com seus times de futebol, e cada um defenderá e discutirá sua interpretação do fato a partir do conhecimento de mundo que tem, a fim de que a outra aceite essa “verdade”.

Assim, as condições que se estabelecem entre fatos e objetos são interpretados por determinações que submetem a produção de sentido. Abreu (2009, p.31) amplia essa tese afirmando que.

O indivíduo que produz um texto ou um objeto qualquer, no exato momento da socialização do produto de seu trabalho, precisa tomar em consideração os elementos do contexto em que se dá a sua atividade que, por isso, torna-se objeto de orientação da interpretação que realizam os receptores do produto. Isso quer dizer que, além do texto, do objeto ou do fato, as circunstâncias de ordem histórica, social, cultural, geográfica etc. devem ser consideradas como importantes para a produção do sentido, isto é, da interpretação. (ABREU, 2009, p.30-31)

Com isso, o negociador faz a interpretação do fato, produz uma versão (interna) possível a fim de orientar-se para escolha, em menor e maior escala dos elementos variáveis (critérios objetivos, subjetivos, intra-objetivos), que irão compor a visão dos fatos e formular seus argumentos. Isso influirá diretamente na produção de sentido de cada negociante.

Por esse motivo, muitas vezes, os negociadores defendem perspectivas equivocadas, já que se deixam influenciar por sentimentos em relação às variáveis externas da situação negociativa (familiares, amigos, empresa, partido político, time, pais) o que faz com que sejam selecionados alguns fatos pessoais, em detrimento de outros, estritamente ligados à situação da negociação.

Por esses obstáculos de perspectivas diferentes, faz-se necessário em alguns casos a utilização de mediadores, como juízes, árbitros, conciliadores, corretores, moderadores, reguladores e outros, que entram como terceira pessoa da negociação, como um lado, supostamente, “neutro” a fim de uma conciliação/negociação justa, partindo dos aspectos legais para as tomadas de decisões.

No intuito de obter um bom resultado nas negociações, por meio da argumentação, Abreu (2009, p.35) aponta como uma das condições de argumentação é saber qual a pergunta para solucionar o problema, e também ter a resposta que deseja. Segundo o autor, “de nada adianta lançar a ideia para um grupo que não conhece a pergunta”.

Nesse mesmo sentido, com uma perspectiva pouco diferente, Fischer; Ury; Patton (1994, p.70) afirmam que “se você quer que alguém escute e compreenda seu raciocínio, forneça primeiros seus interesses e razões e, mais tarde, suas conclusões ou propostas”, o que fará com que o interlocutor tenha uma melhor recepção da ideia do locutor, com a possibilidade de ressalvas menores.

Segundo o autor, quando o locutor aponta uma solução antes de citar o problema, o interlocutor se fechará aos motivos, já pensando em argumentos para contra-argumentar. Isso se dá pelo sistema defensivo de cada um. Uma maneira eficiente de coibir essa ação defensiva é falar sobre o problema, deixar o interlocutor entender e pensar em alternativas de resolução, para depois o locutor apontar sua possível “solução”.

Outro ponto levantado por Fischer; Ury; Patton (1994) é que a argumentação foque a resolução de problema ou acordo, e não ser pautada em causa. A pergunta norteadora da negociação deve ser “para que estamos aqui?” ao invés de “por que

estamos aqui?”, pois faz a negociação caminhar para a solução, não para a causa do problema.

Para que a argumentação tenha como foco a resolução de um problema ou acordo, não deve ser pautada em uma causa, mas sim em uma finalidade. A pergunta deve ser “para que estamos aqui?” ao invés de “Por que estamos aqui?”, fazendo com que a negociação encaminhe para a solução, e não parada na causa.

Fischer; Ury; Patton (1994, p.70) chama isso como “olhar para frente, não para trás”, e justifica que argumentar pautado numa causa é não levar a lugar algum, muito menos a uma resolução. Cada lado está preocupado em procurar culpados, agrupar provas que confirmem opiniões e marcar pontos contra o outro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho visamos abordar a argumentação e a negociação como temáticas principais, para isso foi necessário darmos ênfase, também, a outras categorias, visto que elas são, essencialmente, necessárias para que os itens basilares dessa pesquisa possam emergir nas práticas sociais de interação entre locutor (es) e interlocutor (es). Nesse sentido, fomos à busca dos conceitos primordiais para a existência de uma negociação, tais como: a comunicação, a Língua e a Linguagem.

Ao explorarmos esses elementos pudemos alcançar as origens, e a essência, da argumentação, do mesmo modo, que nos aproximamos das particularidades da negociação. Para isso, recorreremos aos teóricos da área de estudos Linguísticos, entre eles citamos Ferdinand Saussure, e Roman Jakobson, para pensar sobre os aspectos constitutivos da Língua e da Linguagem, e, ainda, sobre suas funções. Como, também nos apoiamos nos estudiosos considerados mais modernos, da área de estudos da comunicação, dentre os quais podemos mencionar Roger Fischer, William Ury, Patton Bruce, Max Bezerman, Margaret Neale, Abreu Antônio Suárez, e outros mais, que nos auxiliaram para pensar as práticas da atualidade, no que diz respeito sobre ‘a arte de comunicar’.

Tomamos como base propulsora para a nossa investigação as recorrentes dúvidas, inseguranças, curiosidades e, mesmo, a falta de conhecimento de vários profissionais na área da negociação (seja ela face a face, por telefonemas, ou, até, através de e-mails). De tal modo, procuramos auxiliar por meio de reflexões teóricas, os especialistas dessa área, a fim de torná-los cada vez mais capacitados para atuar profissionalmente, uma vez que, ao conhecer as ferramentas que são utilizadas no seu trabalho, isto é, a língua, a linguagem, a comunicação, a argumentação é possível usá-las de modo mais eficiente nas rotinas de seus afazeres para, que possam, enfim alcançar àquilo que tanto se almeja: uma negociação satisfatória.

REFERENCIAS

ABREU, Antônio Suárez. **A arte de argumentar: gerenciando razão e emoção**. 13. Ed. Cotia: Ateliê Editorial, 2009.

BAKHTIN, M.; VOLÓCHINOV, V. N.. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. 13. Ed. São Paulo: Hucitec, 2009.

BARRETO, Evanice Ramos Lima. **A visão saussuriana da linguagem**. São Paulo: Partes, 2009. Disponível em: <www.partes.com.br/educação/visaosaussuriana.asp>. Acesso em: 16 abr. 2015.

BEZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret A.. **Negociando racionalmente**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHINEM, Rinaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva 2010.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 13. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

FIRMINO, Fabiano. **Análise da gestão de negociações**. 2012. 56 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense - Unesc, Criciúma, 2012. Cap. 2.

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

GEACH, P. T.. **Razão e argumentação**. Porto Alegre: Penso 2013.

JAKOBSON, Roman. **Linguística e Comunicação**. 22. Ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de Linguística Geral**. 27. Ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

VOESE, Ingo. **Argumentação jurídica**. 2. Ed. Curitiba: Juruá, 2009.