



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Curso: Comunicação Organizacional
Prof.^a Orientadora: Delcia Vidal

**COMUNICAÇÃO INTERNA E PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO:
INTERFACES E POSSIBILIDADES**

JULIANA LOPES MANSO

Brasília/DF, junho de 2016.



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Curso: Comunicação Organizacional
Prof.^a Orientadora: Delcia Vidal

**COMUNICAÇÃO INTERNA E PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO:
INTERFACES E POSSIBILIDADES**

JULIANA LOPES MANSO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília – FAC/UnB, como requisito para obtenção do título de bacharel em Comunicação.

Brasília/DF, junho de 2016.



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Curso: Comunicação Organizacional
Trabalho de Conclusão de Curso

JULIANA LOPES MANSO

**COMUNICAÇÃO INTERNA E PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO:
INTERFACES E POSSIBILIDADES**

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Delcia Maria de M. Vidal
Orientadora
FAC/UnB

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello
FAC/UnB

Prof.^a Dra. Janara K. L. Lopes de Sousa
FAC/UnB

Prof.^a Dra. Elen Cristina Geraldês
FAC/UnB

DEDICATÓRIA

À minha família que sempre acreditou em mim e me apoiou incondicionalmente. Aos meus amigos fiéis que sempre estiveram ao meu lado. Aos meus colegas de UnB que acompanharam esta jornada. Obrigada ao meu Deus forte que nunca me deixou cair.

AGRADECIMENTOS

Antes de qualquer coisa, agradeço a Deus por todas as bênçãos que me foram concedidas. Por ter me dado a graça de concluir o ensino superior, a garra para lutar até o fim e a perseverança de seguir em busca do que Ele planejou para a minha vida.

Agradeço imensamente à minha família que me ensinou os valores que levo em meu coração até hoje. Mãe, Lucas, Vovó e Tio Marcelo, obrigada por terem me criado com tanta força, superando todos os obstáculos da vida para me dar as condições que tenho hoje. Obrigada por me ensinarem a ser independente e ir atrás do que é meu. Obrigada por me ensinarem a ser ética e profissional acima de tudo. Obrigada por me ensinarem a emanar o bem, pois ele sempre volta para nós. Não há palavras nesse mundo que consigam expressar minha admiração por vocês.

Agradeço aos meus braços direito e esquerdo Gabrielle e Laísa por estarem comigo desde o começo. Obrigada por dividirem comigo meus momentos mais intensos e marcantes. Sem vocês eu não seria nada.

Agradeço aos meus colegas de UnB por dividirem comigo essa experiência. Foi um prazer e eu não faria nem 1% diferente. Agradeço aos meus mestres Delcia Vidal, Samuel Pandoja, Janara Sousa, Elen Geraldês, João Curvello e Gabriela Pereira por me prepararem não só para o mercado de trabalho, mas por me darem conselhos e ensinamentos valiosíssimos que guardarei por toda a vida.

Agradeço ao meu time da Servix Informática por serem a inspiração principal deste trabalho. Obrigada pela confiança que tiveram em mim, pela chance única de trabalhar com pessoas extremamente capazes e determinadas. Vocês me inspiram a ser melhor.

Finalmente, aos que acompanharam de perto a minha vida acadêmica, muito obrigada por fazerem parte dela. Cada um de vocês foi uma peça-chave para que eu completasse este quebra-cabeça chamado universidade. Obrigada.

RESUMO

Com o passar dos anos, a gestão das organizações enfrenta mais e mais o desafio de manter sua mão de obra qualificada sempre motivada e engajada. Para isso, os gestores estão sempre em busca de novas técnicas para se comunicar melhor com seu público interno. Este estudo explora a negociação como forma de solução de problemas dentro da comunicação interna de uma organização. A negociação não visa a eliminar os conflitos diários, mas sim a lidar com tais conflitos, de forma que os interesses sejam atendidos, preservando os relacionamentos. Com a apresentação de conceitos chaves, técnicas, interfaces e possibilidades entre os campos de comunicação interna e negociação, este trabalho pretende correlacionar as duas áreas de forma objetiva e clara. A partir da pesquisa bibliográfica sobre os temas, perceberam-se os benefícios da negociação para uma comunicação interna eficaz e como a comunicação auxilia os funcionários na hora da negociação. Cabe à organização adequar as técnicas que se encaixam melhor no seu ambiente.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Negociação. Ambiente Organizacional.

LISTA DE QUADROS

Quadro I: Técnicas.....	41
Quadro II: Dimensões.....	42
Quadro III: Interfaces.....	43

LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação

EUA – Estados Unidos da América

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Metodologia	14
2. COMUNICAÇÃO INTERNA.....	17
2.1. Comunicação Organizacional	17
2.2. Conceitos.....	19
2.3. Função da Comunicação Interna.....	21
2.4. Instrumentos.....	23
3. NEGOCIAÇÃO	26
3.1. Conceitos.....	26
3.2. Tipos de negociação.....	28
3.3. Atores e suas realidades pessoais.....	29
3.4. Processo	31
3.5. Táticas e soluções de problemas	33
4. INTER-RELAÇÃO ENTRE NEGOCIAÇÃO E COMUNICAÇÃO	36
4.1. Negociação é Comunicação	36
4.2. Comunicação Interna é Negociação.....	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
6. REFERÊNCIAS.....	47

1. INTRODUÇÃO

Desde seus primórdios, nossa civilização gira em torno de duas questões centrais: necessidade e liberdade. A necessidade de se alimentar, viver, aprender, consumir. O grande desafio desse processo é o de realmente conseguir o que você deseja. Para isso, há a lei da oferta e da procura. Para cada um que demanda, existe um outro que concede.

Entende-se como uma negociação de sucesso, aquela em que ambas as partes ganham. Logo, para começar a delinear este assunto, devemos lembrar que sempre há alguma moeda de troca nos diálogos que constituem o processo de negociação. A troca de objetos, alimentos, pedaços de ferro e até favores foram técnicas de negociação pioneiras de escambo que ajudaram a construir o que chamamos hoje de mercado. Após a criação da moeda e das unidades de conta, o comércio mudou e com ele, o conceito de valor das coisas. Quais negócios seriam vantajosos agora que sabemos quanto cada um “custa”?

Vendo que esse acordo poderia ser otimizado, o ser humano tratou de se especializar para tirar cada vez mais proveito da troca. Com o aprofundamento do conhecimento, surgiu a curiosidade de estudar o próprio negociador. O ambiente em que os personagens se inserem é um dos temas deste estudo. Vamos focar no que se aplica às organizações, isto é: a própria comunicação organizacional; a cultura organizacional; os processos dialógicos internos e o contexto histórico em que se encontram. É imprescindível que os cenários culturais e históricos sejam levados em consideração. Assim, como todo ser humano tem necessidade de se alimentar, será a cultura que irá dizer o tipo de alimentação a ser ingerida (WANDERLEY, 2013)¹.

Refletir sobre organizações significa entender a ocorrência de mudanças constantes que têm como finalidade perpetuar a capacidade de auto renovação da empresa através da resolução de problemas e de uma compreensão da realidade atual e da dinâmica do negócio. (BATISTA, 2007, p. 5).

A cultura organizacional pode determinar as táticas, estratégias e a postura na hora da negociação. Segundo Simões (1995, p. 92) “conclui-se que cabe à organização gerar mecanismos que a defendam da possibilidade de perder o controle dos resultados”. Portanto, como a organização deve se preparar a otimizar os conflitos e obter negociações eficazes?

¹ Disponível em: <<http://jawanderley.pro.br/?p=929>>. Acesso em 20/09/2015 às 20:51.

Segundo uma pesquisa feita pela ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, em 2012, as empresas, de forma geral, em seu desafio de se comunicarem com seus colaboradores, utilizaram uma grande variedade de veículos. Entre os veículos utilizados, podemos destacar três grandes blocos: em primeiro lugar, com utilização pela grande maioria das empresas (cerca de 90%), temos: o comunicado por e-mail (91,0%) e a Intranet (84,3%). Em segundo, com utilização por mais ou menos 60% das empresas, temos: a realização de campanhas completas (69,3%), a comunicação face a face (68,7%), o jornal mural (67,5%) e os outdoors e faixas (65,1%). Em terceiro lugar, com aproximadamente 50% de utilização pelas empresas, temos: a revista (48,8%), o site corporativo (48,2%) e o boletim (44,6%).

Nesse mesmo estudo, concluiu-se que 40% das empresas participantes investem, anualmente, até R\$ 500 mil em sua Comunicação Interna. O total dos investimentos em Comunicação Interna pelas empresas participantes é de aproximadamente R\$ 230 milhões, representando 1/3 do investimento total da área de Comunicação Corporativa (R\$ 760 milhões).

Entre dezembro de 2014 e fevereiro de 2015, a ABERJE realizou uma nova pesquisa que buscava conhecer melhor as tendências da comunicação corporativa no Brasil. O estudo aponta que os cinco processos de comunicação nos quais os participantes acreditam haver maior crescimento de relevância e investimento são, respectivamente: a comunicação interna (63,8%), a presença digital (52,2%), a comunicação institucional (52,2%), o *branding* e a identidade visual (44,9%) e a comunicação de crise (39,1%).

Quando questionados a respeito dos processos nos quais deveria haver um aumento do envolvimento da área de comunicação nas decisões de negócios, as mais citadas foram: Planejamento Estratégico (76%), Mudanças Organizacionais (62%), *Compliance* e Governança Corporativa (52%), Inovação (52%) e Relações Governamentais (47%).

O caráter estratégico atribuído à comunicação organizacional, ao longo de seu desenvolvimento como campo de conhecimento da grande área da comunicação social, é outro elemento relevante que se destaca no entendimento atual sobre “comunicação interna”. E “ser estratégico” significa contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais de forma efetiva.

Segundo Rebechi (2008), a comunicação interna é esta luta pela hegemonia no ambiente de trabalho, apresentando-se como o processo pelo qual os trabalhadores constroem e reconstróem a organização na qual atuam.

Tanto natureza quanto processo devem ser entendidos além do objetivo de compartilhar informações essenciais para uma suposta competitividade da organização ou como modo de auxiliar no desempenho das tarefas dos empregados. Pensa-se, assim, numa via que sugere que a comunicação interna é mais do que facilitar os relacionamentos entre os indivíduos para o alcance das metas organizacionais (REBECHI, 2008, p. 114).

O tema deste estudo é a comunicação interna no âmbito da comunicação organizacional tendo como ponto principal a negociação, suas interfaces e possibilidades. Ele delimita os conceitos e correlaciona os campos de estudos complementares. Este estudo se aprofunda mais na negociação na comunicação interna corporativa. Analisamos as interfaces da negociação e como elas podem ser usadas na comunicação interna das organizações. Também exploramos como a negociação é beneficiada quando há a uma comunicação interna eficaz e bem-feita.

A problema de pesquisa deste trabalho é: quais são as interfaces e possibilidades entre a comunicação interna e os processos de negociação?

Para respondermos a esta pergunta, o objetivo geral é investigar como podem ser correlacionadas a negociação e a comunicação interna, identificando interfaces e possibilidades nesse processo.

No decorrer do trabalho, como objetivos específicos, são descritas as interfaces entre a comunicação interna e os processos de negociação nas organizações, exploradas quais técnicas de negociação são utilizadas na comunicação interna das empresas e investigada a inter-relação do processo decisório e da comunicação interna.

É de conhecimento empírico que a negociação faz parte da vida das pessoas e que, se aprimorada, ela pode ajudar a solucionar diversos conflitos tanto na vida pessoal quanto na vida profissional. Quase tudo na vida pode ser o objeto de uma negociação, desde interesses a negócios milionários entre empresas multinacionais. Tendo isso como ponto de partida, acredito que seja de real importância conhecer melhor esta ferramenta que está a nosso alcance e que ajuda na gestão interna de uma empresa.

Toda negociação é, em si mesma, comunicação (OPAZO e RODRIGUEZ, 2009). Portanto, podemos concluir que algumas técnicas utilizadas no processo de negociação podem ser utilizadas na comunicação interna e vice-versa. Como contribuição acadêmica, este estudo vai delinear estes dois pilares. Como contribuição prática, este trabalho deve auxiliar os gestores administrativos, executivos, de pessoas, etc. a se beneficiarem das ferramentas de negociação e comunicação a fim de minimizarem conflitos internos.

Segundo Batista (2007), as organizações precisam se transformar para competir no mercado atual e serem capazes de construir e gerenciar ativos físicos, explorar ativos intangíveis, dentre eles as pessoas, a comunicação empresarial, a cultura organizacional e as relações de trabalho. Em um mundo cada vez mais capitalista e competitivo, as organizações precisam se munir de armas eficientes para o negócio. Não podemos mais afirmar que a empresa é formada pelo chefe que decide tudo e pelos funcionários que executam. O empregado demanda ter uma voz. Ele exige fazer parte da empresa e quando o temos como aliado, unimos as forças, os potenciais, as ideias e, conseqüentemente, temos uma instituição mais sólida e de valores.

Vale ressaltar também que este estudo teve uma motivação pessoal, pois atualmente estou trabalhando na área comercial que exige muita negociação. Além da negociação com o próprio cliente, nestes últimos tempos, percebi a necessidade de aprimorar o relacionamento com a minha própria equipe. Por isso, escolhi focar na negociação da comunicação interna. Durante todo o meu curso de Comunicação Organizacional na UnB, aprendi que uma comunicação interna bem trabalhada é a chave do sucesso de qualquer empresa. Defendo também que a negociação deve ser estudada interna e coletivamente em prol da organização e que seus funcionários só têm a ganhar com este conhecimento.

O ponto de partida da reflexão teórica do nosso objeto de estudo é Wanderley (1998). O autor discorre sobre os pontos principais acerca da negociação e de relacionamentos. Ele acredita que a negociação é um processo, uma sequência de etapas que se desenrolam do início até o final da negociação. Portanto, a maneira como desenvolvemos este processo é decisiva para o desfecho da negociação. Escreve o autor: “Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é,

conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições” (WANDERLEY, 1998, p. 21).

Com efeito, Wanderley (1998) vai indicar de forma mais detalhada essa possível interface que pretendemos observar, em campo, entre comunicação interna e negociação:

A prática de negociar não significa saber, de forma consistente, como obter os resultados esperados e desejáveis. É preciso, intuitivamente, ou através de um aprendizado consciente, identificar e adotar os comportamentos usuais dos negociadores que obtêm sucesso em suas negociações, decorrentes, sobretudo, de seus estados mentais, de conhecimento e de habilidades (WANDERLEY, 1998, p. 18).

A comunicação não é um processo linear: não se pode reduzi-la à relação causa-efeito ou estímulo-resposta, pois o ser humano sempre constrói sentido – interpreta – desde seu próprio mundo (RESTREPO 1995, p. 92). Por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público (MELO 2006, p. 2).

Os principais objetivos da comunicação interna são: tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa; possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios; facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno. (MELO 2006, p. 1).

Para entender o ambiente no qual os negociadores estão inseridos, é preciso explorar a comunicação organizacional. Há diversos estudos sobre o assunto e, conseqüentemente, diversas opiniões e teorias. No entendimento de Scroferneker (2006, p. 47-53), a comunicação organizacional compreende todas as formas e modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Já para Restrepo (1995), a comunicação organizacional é entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem).

Entendendo o conceito de comunicação organizacional, parte-se para o nosso foco: a comunicação interna. Segundo Kunsch (2009), a comunicação interna busca a integração dentro da organização por meio do diálogo, da troca de informações e experiências e da participação de

todos. Complementando a afirmativa de Kunsch, Vidal (2013) afirma que a comunicação interna é definida por ações de comunicação voltadas à interação e à integração entre a organização e seus empregados para atingir os objetivos e os interesses de ambas as partes.

Para Rebechi (2008), a comunicação interna é um conjunto de ações comunicacionais que devem ser planejadas conforme as diretrizes da organização, com o propósito de gerenciar os processos comunicacionais entre esta – representada pela alta administração – e os trabalhadores. Em seu estudo sobre a comunicação nas relações de trabalho, Torquato *apud* Rebechi (2004: p. 54) compreende que a “comunicação interna serve para: contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”.

Partindo do pressuposto de que a comunicação é uma troca de informações e relacionamentos, podemos afirmar que negociação é uma forma de comunicação que tem como base a troca de interesses. Opazo e Rodriguez (2009) afirmam que toda negociação é, em si mesma, comunicação. “Se definirmos ‘negociação’ como um processo em que as duas partes interessadas buscam chegar a um acordo, devemos mencionar que este processo não será realizado senão por diversas comunicações entre as partes, determinando o êxito – ou fracasso – que finalmente se obtém dela” (OPAZO e RODRIGUEZ 2009: p. 432).

1.1. Metodologia

Para a elaboração desta pesquisa, foi escolhido o método monográfico. Pretende-se consolidar os referenciais teóricos de ambas as áreas de comunicação interna e de negociação segundo uma pesquisa bibliográfica. A partir dos conceitos, será apresentada uma análise acerca da inter-relação entre as duas destacando as possibilidades de atuação e dicas de uso na prática. A linguagem escolhida para a pesquisa é a de participação completa, onde me incluo nos estudos de forma ativa. A intenção é de apresentar o tema da forma mais didática possível e elaborar quadros que apresentem as possibilidades de interação entre as duas áreas.

Quando foram iniciadas as pesquisas sobre o assunto abordado neste trabalho, tinha-se como metodologia uma pesquisa descritiva, tendo como principal instrumento a elaboração de entrevistas qualitativas feitas com gerentes de empresas privadas brasileiras. As identidades, razão

social e demais informações destas empresas seriam resguardadas e nada além do conteúdo útil para este estudo seria divulgado. Dentro do âmbito corporativo, a ideia era explorar como as empresas utilizam estes métodos a fim de evitar conflitos internos, fazendo a comparação dos processos de negociação, dos dois ambientes organizacionais, durante dois meses e definir quais as diferenças e semelhanças encontradas.

Porém, no aprofundamento dos estudos, percebeu-se que não seria necessária a aplicação de questionários nas empresas para responder o problema da pesquisa. Uma vez que, para correlacionarmos as áreas de comunicação interna e de negociação, não precisaríamos entrar no âmbito corporativo. Apenas a revisão bibliográfica seria suficiente para embasar e comprovar os objetivos deste trabalho.

Assim, por não confirmar o conhecimento percorrido durante a pesquisa, a monografia tem caráter exploratório e intuitivo. Vale lembrar que tanto a negociação quanto a comunicação não são ciências exatas. Portanto, elas demandam uma análise subjetiva do cenário em que se encontram. No decorrer da pesquisa, percebi que não era possível formular uma sugestão infalível, mas que poderiam ser apresentadas algumas opções eficazes de gestão da comunicação.

Para o referencial teórico, foram analisados livros, artigos científicos, sites relacionados ao tema, estudos acadêmicos e pesquisas qualitativas. Dentre os autores estudados, destaco José Wanderley, Roger Fisher e William Ury na área de negociação. Eles retratam o tema de forma bem didática e prática, dando dicas valiosas sobre o método de solução de problemas. O método de negociação baseado em princípios foi desenvolvido no Projeto de Negociação de Harvard (EUA). Optei por estes autores pois dentro da minha pesquisa literária, estes foram os autores mais conceituados e referenciados da área. Eles possuem diversos materiais publicados sobre negociação e apresentavam o conteúdo mais consolidado sobre o tema.

Já no campo da comunicação interna, destaco as autoras Margarida Kunsch, Delcia Vidal, Vanêssa de Melo e Andrea Batista. Além das pesquisas quantitativas realizadas pela ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – e pela ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação.

Finalmente, a monografia está dividida em cinco capítulos que reúnem os conceitos, as teorias, as características e o detalhamento dos processos de comunicação interna e negociação.

No capítulo 2, serão abordados o campo da comunicação organizacional, os conceitos, as funções e os instrumentos da comunicação interna. No capítulo 3, serão abordados os conceitos, os atores, o processo, as táticas e os tipos de negociação. Tendo estes dois pilares bem definidos e estruturados, o capítulo 4 vai apresentar a inter-relação entre os campos da comunicação interna e a negociação. No capítulo 5, as considerações finais irão consolidar o objeto de pesquisa e apresentar sugestões de novos estudos.

2. COMUNICAÇÃO INTERNA

2.1. Comunicação Organizacional

Quando falamos de Comunicação, está implícito que se trata de um processo de duas vias e onde temos o transmissor, o receptor, a mensagem e o meio. A Comunicação deve ser a premissa de uma organização bem estruturada. É através dela que as relações são construídas e, se bem trabalhada, ela aumenta a produtividade da empresa. Ora, empregados bem informados e engajados são empregados que se dedicam ao trabalho.

Antes de introduzir a comunicação interna, é preciso entender o que é a comunicação organizacional. Trata-se de um processo complexo, que vem se atualizando e tomando novas formas nas últimas décadas.

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (KUNSCH, 2003, p. 149).

A comunicação organizacional começou como instrumento de orientação organizacional interna em 1970. Na década seguinte, seus avanços literários apontaram a necessidade de vê-la como meio de aproximação entre os públicos internos e externos². Entende-se que a comunicação organizacional deixou de ser algo mecânico e começou a explorar o lado mais humano da instituição. Afinal, as organizações são formadas por diferentes pessoas com sentimentos, vontades, desejos e objetivos. Cabe à comunicação organizacional alinhar o seu discurso segundo os princípios da empresa e levando em consideração as características do seu público interno.

Segundo Lima e Abbud (2015), os estudos que, anteriormente, tinham o foco da comunicação como meio-mensagem, centrada no emissor, passam a priorizar as práticas cotidianas, a interação entre as pessoas e os processos simbólicos nos contextos organizacionais. O que reforça a necessidade de estudar as relações interpessoais dentro da organização. Com o

² LIMA, Manuella D. C.; ABBUD, Maria Emilia de O. P.; *Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões*. In XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte – Intercom. Manaus - AM, 2015.

tempo, os pesquisadores desta área foram entendendo a importância da comunicação como política estratégica. Kunsch (2013) afirma que o novo foco da gestão deve estar na descentralização e na participação dos indivíduos, buscando a valorização e a satisfação das necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais.

Para que a diretoria tenha um bom relacionamento com o restante da empresa, é preciso que seja criado um ambiente favorável à comunicação. Por isso, ela deve elaborar um planejamento estratégico voltado para a comunicação organizacional. O planejamento deve conter estratégias e ações que ajudem a desenvolver essa interação de forma clara e transparente. No mundo de hoje, a qualidade de vida do funcionário acaba pesando mais do que a remuneração salarial na hora de optar por uma carreira profissional. As empresas não retêm mais empregados apenas com o argumento monetário. É de suma importância que a pessoa se sinta valorizada e pertencente à organização.

Segundo Marchiori (2008, p. 5), as empresas que se comunicam efetivamente possuem quatro vezes mais funcionários engajados do que as empresas que se comunicam menos. É fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, agrega conhecimentos e desenvolve as pessoas dentro das organizações. A autora ainda cita os seis segredos das empresas que possuem desempenho máximo:

Manter o consumidor na frente e no centro de todo programa de comunicação com os empregados; elaborar programas de comunicação que engajem empregados na condução dos negócios da organização; fortalecer a efetividade da comunicação dos gerentes (funcionários com oportunidade de falar em decisões que os afetem); envolver comunicadores internos em processos de gerenciar mudança; mensurar o desempenho dos programas de comunicação; maximizar a experiência dos empregados com a marca da organização. (MARCHIORI, 2008, p.5).

Em diversos trabalhos ao longo dos anos, Margarida Kunsch vem estudando a configuração da comunicação organizacional pela visão acadêmica e mercadológica. Em 2003, ela apresentou quatro modalidades primárias: a comunicação institucional (responsável pela construção da imagem e identidade corporativas); a comunicação mercadológica (responsável pela produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos), a comunicação administrativa (responsável por viabilizar todo o sistema organizacional) e a comunicação interna (responsável por viabilizar a interação entre a organização e seus empregados). Estas quatro modalidades juntas formam a comunicação integrada ou comunicação organizacional.

Com os avanços das políticas sociais de trabalho, o empregado deixou de ser apenas um instrumento de lucro e passou a ser o foco da empresa. O desenvolvimento e a realização pessoal começam a ter um papel fundamental na retenção de funcionários. É através da comunicação organizacional que se transmite, consolida e determina as diretrizes da empresa. Vale lembrar que a comunicação não é uma ciência exata e, portanto, não se pode elaborar uma fórmula de sucesso. Cada organização possui sua identidade e as ações devem ser personalizadas para a linguagem do seu público. Batista (2007) afirma que cada organização tem suas características próprias, por isso faz-se necessário entender a cultura de uma organização.

A cultura organizacional é que demonstra a missão, visão e valores de uma organização diante da realidade em que se encontra. É a partir da cultura que identificamos sua essência e objetivos. Para Srour (1998, p. 175), “a cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”. É fundamental que todos estejam muito bem informados internamente, de modo que as ações individuais os levem ao objetivo comum. Cabe à empresa incentivar os funcionários, prover a capacitação adequada para as atividades exigidas e juntos motivarem uns aos outros a atingir os resultados esperados.

Tendo em vista que as organizações estão valorizando cada vez mais a comunicação humana – apesar da maioria ainda ver isso como um instrumento técnico – Kunsch (2014) propõe o estudo da comunicação interna em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. **a)** Instrumental: aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização; **b)** Humana: busca considerar aspectos relacionais, a subjetividade presente nas organizações, os contextos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo; **c)** Cultural: busca integrar a cultura organizacional com as diferentes culturas de seus empregados; **d)** Estratégica: centrada nos resultados, levando em conta as incertezas e buscando novas alternativas para repensar a comunicação estratégica.

2.2. Conceitos

Afunilando um pouco os conceitos, dentro da comunicação organizacional, temos a comunicação interna. Na literatura, a comunicação interna possui diversos conceitos, porém os

autores são unânimes em apontar sua importância para a estratégia do negócio. Em suma, a comunicação interna é uma estratégia para informar, motivar, integrar e engajar o público interno frente à organização. A partir da troca de diálogos, o funcionário pode melhorar a relação com os empregadores e estes têm a oportunidade de expor os objetivos da empresa. Trata-se, novamente, de um processo de mão dupla e depende de uma dedicação mútua.

Primeiramente, é preciso entender que a organização é composta por pessoas; esses indivíduos merecem respeito e não admitem a exclusão e a indiferença (SILVEIRA; TÓFANI, 2007). Um dos objetivos da comunicação interna é fazer com que o funcionário se sinta parte ativa da organização. Assim como as organizações estão sempre se desenvolvendo, a comunicação e os relacionamentos internos devem evoluir também.

Concordar com os objetivos da empresa, sentir-se parte fundamental da tomada de decisões e, principalmente, ter orgulho de trabalhar nela, hoje, podem pesar mais na satisfação do que um salário pago no final do mês. (SILVEIRA; TÓFANI, 2007, p. 3).

A ABRACOM – Associação Brasileira de Agências de Comunicação – elaborou um estudo sobre a comunicação interna e a importância de profissionais especializados no tema para agregar ao ambiente organizacional. Por um lado, o empregado viu a necessidade de aprofundar seu conhecimento sobre a empresa em que trabalha e, por outro lado, a empresa precisava de técnicas de retenção e desenvolvimento do pessoal. Para eles:

O sistema de comunicação entre a organização e seu público interno é o conceito mais simples, mas não simplista, para a Comunicação Interna. Em se tratando de comunicação, pressupõe-se obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber. (ABRACOM, 2008, p. 9).

A informação é o centro de qualquer tipo de comunicação. A comunicação interna traz os benefícios do diálogo entre a organização e seu público – entende-se que o público não se trata apenas de empregados de carteira assinada, mas também dos estagiários, colaboradores, familiares e influenciadores do negócio. Batista (2007) afirma que as forças que existem concretamente numa organização são as pessoas, os respectivos negócios e a comunicação entre eles; tudo mais é consequência de como circula o fluxo de informações.

É através da comunicação interna que temos a oportunidade de passar mensagens e de efetuar ações de engajamento coletivo. Trata-se de uma boa chance de promover a integração na empresa, prezar pelo bem-estar e reforçar a imagem corporativa.

Para que se consiga ter êxito na comunicação interna, é preciso que todos os colaboradores estejam falando a mesma língua. Só se tem uma mensagem com credibilidade quando ela é a mesma para seu público interno e externo. Por isso é importante que se tenha um alinhamento estratégico entre as diferentes áreas da organização e que todas as ações levem em conta os fatores indiretos da estratégia empresarial. A ABRACOM (2008, p. 24) afirma que a Comunicação Interna é a única área que observa, de fato, a organização como um todo, favorecendo o alinhamento e o trabalho dos atributos de marca e metas corporativas, atuando como servidora de toda a organização.

2.3. Função da Comunicação Interna

Primeiramente, antes de pensar na comunicação interna, a organização deve alinhar seus objetivos internos. Vidal (2013) diz que é por meio da comunicação interna que os princípios e valores das organizações são passados e compartilhados pelas organizações e empregados. A estratégia de negócio deve ser muito bem alinhada, para que as ações de comunicação sirvam para propagá-la de forma eficiente e objetiva. As ações devem ser planejadas e alinhadas, adaptando-se à linguagem de seu público, sempre de maneira transparente e clara.

Como todo planejamento, é possível dividir as ações em etapas. A ABRACOM (2008) afirma que a comunicação interna deve ser pensada para respeitar as seguintes etapas: atender às metas do Planejamento Estratégico da organização, buscando identificar de que maneira a Comunicação Interna pode colaborar com o alcance dos resultados desejados; realizar um diagnóstico (por meio de *desk-research*, ou seja, uma pesquisa com públicos internos); estabelecer os objetivos da Comunicação Interna; estabelecer os atributos da Comunicação Interna que correspondam aos atributos da marca; criar o Plano de Ação de Comunicação, estabelecendo processos e atividades; estruturar os canais: veículos, eventos e ações; gerir conteúdos comunicáveis e mensurar resultados a partir de um sistema de indicadores com base no que é relevante para o sucesso do negócio.

Mais do que simplesmente pensar em lucros e na prosperidade da organização, a gestão deve valorizar o empregado. Nos dias atuais, a motivação pessoal é o que impulsiona o funcionário a produzir mais. Por isso, a mentalidade dos executivos vem mudando. Quando percebemos que o chefe se importa com o subordinado, o retorno será muito mais vantajoso para todos. Quando incentivamos o diálogo dentro da empresa – sempre com muito respeito – pode-se ter certeza de que grandes ideias irão surgir e projetos criativos irão nascer. A satisfação individual determina o quanto essa pessoa vai se dedicar à organização. Se ela se vê como parte da instituição, detentora de informações importantes e peça fundamental para a estratégia, a responsabilidade de honrar a empresa aumenta.

A relação de confiança entre a empresa e seus colaboradores é imprescindível para que as pessoas se sintam compelidas a compartilhar seu conhecimento e tornar os sistemas de informação ferramentas que aumentem o estoque do fluxo de conhecimento e valor dos ativos intelectuais e, conseqüentemente, a interação humana. (BATISTA, 2007, p. 3).

Como as ações internas conseguem me proporcionar lucros e um melhor desempenho nos resultados externos? Este é o grande retorno que a utilização da comunicação interna como ferramenta estratégica pode dar à empresa. Antes de qualquer outra coisa, a conscientização dos objetivos, a curto e longo prazo, deve ser fortemente divulgada para a corporação. Silveira e Tófani (2007) defendem que, para que a comunicação possa atingir seu objetivo, ela precisa ser compreendida por todos os integrantes, desde o presidente e diretores até os funcionários de base. É válido ressaltar que essa comunicação não deve ser passada somente verticalmente – chefe/subordinado – mas também deve ser estimulada no sentido horizontal – de setor para setor.

Segundo a pesquisa de Fachinelli (2013), os funcionários que tendem a se comprometer mais com a empresa são aqueles que possuem um maior retorno de seus gestores, têm um nível maior de comunicação vertical, recebem uma maior quantidade de informações estratégicas e os que mantêm uma comunicação mais forte entre os setores. A comunicação horizontal é de suma importância, pois, como empresa, não se pode deixar toda a divulgação de informação para a diretoria nem para o setor de comunicação. Cada indivíduo tem a responsabilidade de crescer junto com a organização e é a comunicação interna que vai auxiliá-los nesse processo.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para as mudanças culturais

necessárias, pela utilização de novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003, p. 160).

2.4. Instrumentos

A comunicação interna tem como objetivo informar, integrar, engajar e motivar seu público interno. Como nenhuma organização é igual à outra, os instrumentos para promover essa integração também não serão os mesmos. Com a pesquisa bibliográfica feita para este trabalho, percebi que, antigamente, a comunicação interna se limitava aos seus produtos e não ao seu propósito. Pensava-se que a comunicação interna eram os meios pelos quais a empresa iria repassar uma informação aos funcionários. Por isso, a comunicação interna era sempre ligada ao jornal mural, *mailing*, Intranet, etc. Marchiori *apud* Nassar (2005, p. 115) resume que o fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando os objetivos e rumos e demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas.

Com as mudanças organizacionais e demandas do mercado, as empresas tiveram que se reciclar na forma como elas se comunicam internamente. Viram também que a informação e o diálogo são ferramentas estratégicas importantíssimas. Segundo a ABRACOM (2008), o relacionamento entre os colaboradores da empresa (sejam eles efetivos, terceirizados ou estagiários) permite que a comunicação interna realize suas funções estratégicas: a difusão da visão, missão e valores corporativos. Além disso, amplia e harmoniza o diálogo entre capital e trabalho, equaliza interesses, integra equipes e valoriza o conhecimento e a produção, fruto da razão de ser da organização.

Antes de mais nada, para prover uma comunicação interna eficaz, é preciso alinhar muito bem as necessidades do público. Para conseguir essas informações, podemos aplicar pesquisas qualitativas ou quantitativas, dependendo do que exatamente pretendemos levantar. Não é possível conhecer bem nosso público interno, se não nos interessamos, convivemos e interagimos com ele. Após entender o que o público demanda, precisamos entender como fornecer isso a eles, ou seja, qual a linguagem que devemos utilizar. A linguagem da comunicação interna é crucial para o sucesso da ação. Por exemplo, uma ação de jornal mural pode não ser tão eficaz quanto uma ação de redes sociais em uma empresa com um perfil mais jovem.

Melo (2006) explica que há dois tipos de comunicação: a verbal e a não-verbal. Na primeira, a comunicação envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e de experiências. Já a não-verbal exprime sentimentos sem usar a palavra, como, por exemplo, através de expressões, ambiente, postura ou gestos. Dentro da comunicação verbal, podemos listar as seguintes ações: *workshops*, treinamentos, eventos sociais, palestras... Dentro da comunicação não-verbal, podemos identificar: a decoração do ambiente, uniforme ou trajes, arquitetura do escritório...

Começando pelas ações não-verbais, podemos pensar que, se a estratégia da empresa é estimular o diálogo com os funcionários, será difícil conquistar isso se o ambiente corporativo não for favorável. Se, por exemplo, a sala do chefe ficar trancada o tempo todo, tendo que passar por uma secretária e atravessar o corredor, a probabilidade de os funcionários irem até ele para expor uma ideia criativa e ajudar o projeto será remota. Do mesmo jeito que, se a empresa deseja que os funcionários sejam mais criativos, expressivos, tragam ideias novas... E determina que todos utilizem uniformes sóbrios. É preciso adequar as ações e estratégias àquilo que se deseja obter.

Dentro das ações verbais, conseguimos identificar duas formas de fazê-las: escrita e oral. Os modelos mais tradicionais de comunicação verbal escrita são: jornal mural, *newsletter*, e-mail, marketing, manuais, etc. Eles podem ter uma tiragem frequente ou apenas de tempos em tempos. Particularmente, não acredito que esses modelos sejam muito eficientes, levando-se em conta a instantaneidade e agilidade que o mercado demanda das empresas. A comunicação está cada vez mais rápida e as ações internas tendem a acompanhar esse movimento. Por outro lado, vejo como ferramentas de comunicação verbal escrita que podem ajudar: grupo de comunicação instantânea, perfil em redes sociais corporativas, ouvidoria online, etc. Vivemos em uma realidade cada vez mais conectada e disponível. Se a empresa deseja acompanhar tal crescimento, suas ações devem ser igualmente globalizadas e modernas. Destaca-se quem atinge os objetivos de forma criativa e inovadora.

Visto que a comunicação interna tem assumido um papel muito mais estratégico nas organizações, as novas ações também devem acompanhar essa característica. Como o objetivo é informar, engajar, motivar e integrar, as novas ações devem ter um viés de relacionamento interpessoal. A empresa pode estimular a informação se, sempre que houver alguma mudança corporativa, os funcionários forem os primeiros a serem informados. Afinal, a mudança deve

começar internamente, para depois surtir efeito lá fora. A organização pode engajar os empregados se adotar uma cultura de pertencimento, onde o discurso implica que todos fazem parte e merecem o reconhecimento pelas colaborações. A empresa pode motivar sua equipe se, constantemente, divulgar mensagens motivadoras, incentivar a concorrência saudável e focar nas metas globais. A organização consegue integrar os funcionários quando valoriza cada pessoa, independentemente do cargo que ocupa, vendo-os como iguais e como uma parte significativa na conquista do objetivo.

Não podemos afirmar que uma ação específica vá ter sucesso em todas as organizações. Como cada ação possui características diferentes, é preciso que a gestão de uma empresa identifique qual se adequa melhor ao seu ambiente. Vale ressaltar também que, para que uma ação de comunicação interna atinja seus objetivos, ela deve ser trabalhada em todos os níveis hierárquicos da empresa, desmitificando o fato de que quem cuida da comunicação é a equipe de comunicação. Se queremos uma instituição engajada, a comunicação deve ser feita por todos. Sempre de forma transparente, clara e tendo os objetivos organizacionais como foco principal.

3. NEGOCIAÇÃO

3.1. Conceitos

Para iniciar a linha de pensamento deste estudo, precisamos definir bem qual é o conceito de negociação. Dentre os autores que foram utilizados como referência, é unânime a opinião de que todos nós fazemos negociações diariamente, mesmo sem o perceber. Sejam elas no trabalho, durante grandes negociações milionárias, ou até mesmo dentro de casa, na hora de escolher o filme para assistir com seu companheiro. E já que todos somos negociadores, bem que poderíamos trabalhar essa técnica para conseguir o melhor acordo. Wanderley (2008, p. 21) defende que negociação é o processo para alcançar objetivos por meio de um acordo, nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições.

Não podemos mais encarar a negociação como uma atividade singular que apenas visa a resolver um problema pontual. Negociação é um processo – bem completo e complexo – que demanda de seus participantes muito mais do que uma simples barganha. Cabe ao negociador buscar informações para identificar o objetivo da negociação (o porquê de estarmos negociando), apresentar alternativas para a solução do problema e, por meio de táticas e concessões, superar o impasse de forma que ambas as partes tenham seus interesses satisfeitos. Negociar bem não significa ganhar sempre, mas chegar a acordos mutuamente vantajosos. Planejar antes, conhecer bem o negociador-alvo e levar em consideração a cultura da organização são premissas de uma boa negociação.

Negociação é a possibilidade de se fazer algo melhor, por meio de uma ação conjunta. Por outro lado, não deverá ser surpresa, caso as ações de não-negociação provem ser o meio superior de se realizar algo (SEBENIUS E LAX, 1987). Negociação é um processo de atualização, revisão, realização de perguntas relevantes, que proporcionam um aprendizado conjunto, com o objetivo de minimizar as diferenças na definição de valor (BRANDÃO, SPINOLA E DUZERT, 2010).

O método de negociação baseada em princípios, desenvolvido pelo Projeto de Negociação de Harvard, consiste em deliberar sobre questões em pauta, levando em conta seus méritos e não promovendo um processo de regateio; focando naquilo que cada lado afirma que fará ou deixará de fazer. O método sugere que se busquem ganhos mútuos, sempre que possível, e que, no caso de conflito de

interesses, se insista em que o resultado tenha por base padrões justos, independente das vontades de cada lado (FISHER e URY, 2014, p.22).

Podemos afirmar que a negociação não visa a eliminar os conflitos diários, mas sim a lidar com tais conflitos, de forma que os interesses sejam atendidos e os relacionamentos não sejam prejudicados. Não temos como negociar sem nos relacionarmos com outras pessoas. A negociação é um processo decisório compartilhado, isto é, onde os participantes decidem juntos. Também não conseguiremos negociar, se não virmos, naquele processo, uma chance de sair da reunião com a solução do problema. Um bom negócio pode melhorar o relacionamento interpessoal, mesmo que seus ideais sejam conflitantes.

É preciso estar bem preparado e saber com quem estamos lidando. Para isso, devemos estudar suas características e principais motivações. Também é importante explorar o ambiente no qual estamos inseridos, tanto o cultural quanto o corporativo. A realidade externa influencia diretamente as atitudes e as estratégias das pessoas.

O comportamento de uma pessoa é função de dois fatores: a realidade externa e sua realidade interna. Por realidade externa entendemos o ambiente em que a pessoa se encontra. Isto quer dizer que nossos comportamentos não são independentes do ambiente onde nos encontramos, ao contrário, são bastante influenciados por ele, embora nós, frequentemente, não percebamos esta influência, chegando mesmo a negá-la (WANDERLEY, 1998, p. 48).

Portanto, você conseguirá uma análise muito mais completa, se levar em consideração o contexto organizacional e não somente o indivíduo com quem estamos nos reunindo. Vale pensar sobre sua estrutura organizacional – chefes, subordinados, o eleitorado a quem deve satisfação – que influencia diretamente no modelo de negociação – e como ele vai lidar com a situação. Como já foi citado anteriormente, muitas vezes o eleitorado de um negociador pode ser aquele que vai de fato fechar o acordo. Por isso, leve-o em conta na hora de propor a solução do problema. O reconhecimento interno de um empregado é um dos maiores motivadores para se fechar um bom negócio.

Existem também os fatores internos sobre os quais não temos controle: o cenário financeiro atual do mercado, as influências políticas sobre um determinado assunto e a própria cultura organizacional. Os funcionários de uma empresa negociam melhor se tiverem internamente o incentivo para isso: se já tiverem algum tipo de treinamento, conversas com seus superiores sobre

as estratégias organizacionais, se conhecerem bem os valores e as metas da empresa e se todos tiverem uma mesma visão do futuro.

Batista (2007, p.3) diz que “as organizações devem estar preocupadas com desenhos de processos organizacionais, definição de atividades organizacionais/gerenciais de orientação estratégica e desenvolvimento de uma visão estratégica para uma cultura aglutinadora e de valorização do indivíduo”. As empresas devem se atualizar constantemente e seus funcionários necessitam de grande atenção dos gestores. Eles devem promover um ambiente saudável que estimule a produtividade. Hoje, eles têm o grande desafio de inovar para ganhar a confiança do seu pessoal e, conseqüentemente, contar com uma equipe fiel e determinada.

3.2. Tipos de negociação

Segundo especialistas, existem diversos tipos de negociação e devemos sempre mencioná-los, a fim de entender o valor do método de solução de problemas. Como explica Wanderley (1998), existem três desfechos possíveis: o ganha/ganha, quando os interesses legítimos das partes são atendidos, isto é, quando um acordo efetivo é realizado; o ganha/perde, quando somente os objetivos e interesses de uma das partes são atendidos, e o perde/perde, quando as duas partes fazem acordos nocivos ou chegam a impasses prejudiciais para ambas.

Podemos observar que qualquer forma de negociar pode levar ao ganha/ganha, ganha/perde ou perde/perde. Entretanto, os desfechos mais prováveis da barganha de propostas são o ganha/perde e o perde/perde, porque os procedimentos usuais consistem em realçar e exagerar todos os pontos positivos de sua proposta. Os pontos negativos são ocultados ou diminuídos (...) Já o desfecho mais provável da solução de problemas é o ganha/ganha, tendo em vista que se busca encontrar alternativas de ganho comum (WANDERLEY, 1998, p.27).

Para este estudo, vamos focar nos desfechos ganha/perde (barganha competitiva) e no ganha/ganha (solução de problemas). Geralmente, o negociador que utiliza os métodos de barganha quer sempre ganhar vantagens, pouco se importando com o outro e muito menos se todos os interesses foram atendidos. Ele pensa: “se eu me dei bem, fiz um bom negócio”. Devemos lembrar que nem todas as situações de impasse demandam um processo decisório. Por exemplo, quando vamos à feira comprar frutas e legumes e vamos negociar com o vendedor por um desconto maior, caso levemos mais produtos. Nesse caso, não é necessário compreender o comportamento,

o cenário, nem desenvolver alternativas para a compra de um tomate mais barato. O método de barganha funcionaria perfeitamente. Esse método não demanda planejamento nem preparação prévia. Na maioria das vezes, as pessoas que barganham buscam o ponto de encontro entre sua proposta e a da pessoa com quem estão negociando – muitas vezes sem perceberem que, ao cederem pela metade, podem não estar resolvendo o problema. Então, quando nos referirmos ao processo de decisão, vamos pensar em um contexto onde os relacionamentos são o foco da questão e devem ser preservados.

O método que vamos explorar neste trabalho é o de solução de problemas baseado em princípios. Seguindo tal método, a pessoa deverá ter uma negociação mais rica e produtiva, pois essa lhe ensina como conseguir as informações pertinentes, como utilizá-las a favor do negócio, preservar os relacionamentos e solucionar o problema, levando em conta os interesses reais das partes. No final das contas, a pessoa sairá com um acordo justo.

3.3. Atores e suas realidades pessoais

Primeiramente, nunca devemos nos esquecer de que estamos negociando com pessoas. Seres humanos com sentimentos, vivência e angústias, que possuem vontade própria e desejam agradar alguém com a negociação. Por isso, é importante que se leve em conta o contexto da negociação e o perfil do negociador. Uma das melhores táticas de negociação é conhecer bem a pessoa ou pessoas com quem estamos conversando. Isso não quer dizer que já devemos chegar à reunião com a ficha completa do outro. Podemos levantar informações durante a própria reunião, através de perguntas e observação.

Para que a negociação aconteça e, ao mesmo tempo, que preservemos o relacionamento existente, é importante que saibamos separar as pessoas do problema em questão. Devemos nos policiar para não confundir a questão que estamos tentando resolver com as pessoas com quem lidamos. É imprescindível que levemos em conta as características pessoais dos participantes, mas não podemos deixar que elas determinem as estratégias de negociação. É possível chegar a um acordo com uma pessoa que tem ideias completamente opostas às suas. Basta focar no problema e descobrir juntos como resolvê-lo da melhor maneira. Quando o outro percebe que se encontrou um acordo justo, o relacionamento fica mais forte e o respeito se concretiza.

Mesmo que a pessoa do outro lado esteja relutante e não queira chegar a um acordo em que todos saiam ganhando, pode-se utilizar o método baseado em princípios, para descobrir o que ela gostaria de realizar e o porquê da abordagem agressiva. É importante ressaltar que não é preciso concordar com as ideias do outro para conseguir chegar ao denominador comum do problema.

Não podemos desenvolver uma receita de bolo de como lidar com as pessoas durante a negociação, mas devemos entender que nossa meta é identificar os interesses do outro e, a partir daí, desenvolver as táticas que sejam pertinentes àquele momento. É totalmente plausível que mudemos as estratégias durante a negociação, quando percebemos que esta não está surtindo o efeito desejado. Por isso é de suma importância que estejamos de olhos bem abertos e ouvidos atentos durante o processo. Por mais que o outro esteja seguindo um roteiro de negociação, a expressão corporal denuncia sua receptividade às informações. Como cita Wanderley (1998), não são as intenções que importam, mas sim os comportamentos efetivos e as implicações decorrentes deles, ou seja, as respostas que obtemos.

Um método que auxilia a entender os interesses do outro é se colocar no lugar dele. Uma vez que você começa a pensar em todos os fatores que o influenciam, você consegue abrir um leque de possibilidades e apresentar uma solução personalizada para suas necessidades. Ajuda também refletir sobre todos os fatores que o levaram a buscar um acordo com você (a quem ele deve satisfação, o que ele deseja conquistar, quais são suas crenças, qual o ambiente em que ele está inserido, do que ele tem medo, como ele pode conseguir reconhecimento do acordo realizado, etc.).

Ouvir. Ouvir atentamente. Com essa simples atitude durante a reunião, você pode se poupar de muitos problemas de comunicação. Muitas vezes, o que queremos dizer não é o que a outra pessoa entendeu. Caso haja alguma dúvida, não há mal algum em confirmar a informação com o outro, para evitar mal-entendidos.

As pessoas lhe darão maior atenção se acreditarem que você entendeu o ponto de vista delas. (...) Assim, se você deseja que o outro lado considere seus interesses, comece demonstrando que você compreende os deles (FISCHER e URY, 2014, p.66).

Fazer-se entender também é essencial. Se perceber que a informação recebida não é a intencionada, explique novamente, de outro jeito, para que ele entenda. A linguagem que

utilizamos deve ser adaptada para atingir o receptor. A mensagem pode até ser a mesma, mas ela deve ser transmitida de modo que seja claramente compreendida. Durante o processo, procure sempre obter o *feedback* da outra pessoa, para ter certeza de que a mensagem foi entregue. Tenha a maturidade de transformar uma crítica pessoal em um *feedback* construtivo. Muitas vezes, um insulto ou xingamento traz uma mensagem oculta, com a qual podemos trabalhar e resolver o problema sem prejudicar o relacionamento interpessoal.

Ao negociar, estamos nos comunicando de forma bilateral. Do mesmo jeito que buscamos informações, devemos fornecer informações para que a outra pessoa conheça nossos interesses também. Cabe a cada um definir a própria estratégia, definir quais informações são pertinentes para aquele momento e quais podem ser deixadas para depois (ou mesmo não serem ditas). A informação é a nossa ferramenta mais importante e devemos ter a sabedoria de usá-la na hora certa.

3.4. Processo

Como já citado anteriormente, o processo de negociação não é algo sistemático e engessado. Ele deve ser adaptado à situação em questão e pode – e deve – ser modificado conforme a necessidade. Por outro lado, podemos analisar a negociação a partir de três grandes momentos: antes da reunião, durante a reunião e após a reunião.

Antes da Reunião (Preparação): “ela consiste em identificar todos os fatores necessários e suficientes para obter êxito e em criar as condições prévias para que tais fatores possam ocorrer, efetivamente, no curso do processo de negociação” (WANDERLEY, 1998). Em outras palavras, devemos nos informar muito bem antes, para conhecer o cenário, os participantes, os riscos e as possibilidades da negociação. Passamos uma credibilidade maior, quando temos uma visão mais ampla da situação e sabemos do que estamos falando.

“A organização a que pertencem os negociadores é que estabelece, ou deveria estabelecer, normas ou diretrizes a serem seguidas, apoio logístico e estrutura organizacional de sustentação aos negociadores, como, por exemplo, uma equipe de assessores e um bom banco de dados” (WANDERLEY, 1998, p. 71).

Quando vamos negociar em equipe, antes de mais nada, devemos alinhar todas as informações pertinentes entre os membros, antes de ir para a reunião. É importante que todos entendam a estratégia adotada e que o discurso seja o mesmo, para evitar conflitos durante a

negociação. Como uma equipe, devemos lembrar que cada integrante tem um papel importante no processo. Assim conseguiremos evitar disputas de autoridade, o que poderá acabar nos desmoralizando diante do outro negociador.

Antes de nos encontrarmos com a outra parte, devemos também definir o que queremos daquela reunião e como iremos obter isso. O processo de negociação pode ser bastante demorado até a decisão final e, por isso, é pertinente que tenhamos em mente que cada reunião deve ser bem planejada. Ela é apenas uma peça do quebra-cabeça que será montado durante o processo. Muitos acreditam que a negociação em si é apenas o momento em que as partes se reúnem para discutir a questão e não levam em conta que o tempo é um de seus grandes aliados. Podemos alongar uma reunião para conseguir mais informações ocultas ou podemos adiar uma decisão, a fim de acalmar os ânimos e evitar um conflito pessoal maior ainda. Para isso, devemos entender bem o que desejamos e ter a flexibilidade de adaptar a estratégia conforme os resultados obtidos.

Reunião de Negociação é a hora de testar todos os conhecimentos prévios e coletar informações com sua fonte principal – a pessoa com quem está negociando. Durante o processo, podemos seguir algumas etapas (lembrando que as etapas servem apenas de guia da reunião e não devemos nos engessar nesse modelo, dando liberdade para que a reunião flua da melhor maneira). No modelo de Wanderley (1998, p. 140), o processo é dividido em cinco etapas: abertura, exploração, apresentação, clarificação e ação final.

Abertura: para ter certeza de que os participantes estarão receptivos às suas ofertas, o autor afirma que devemos criar um clima de confiança. Preparar o ambiente de forma que as conversas sejam amigáveis e todos estejam dispostos a entrar em um acordo justo e que beneficie a todos. **Exploração:** quando temos a oportunidade de coletar todas as informações que não conseguimos durante a preparação. Não tenha receio de fazer perguntas. Melhor garantir que temos a percepção certa do cenário do que agir equivocadamente por falta de informação. Fique bem atento às respostas dadas, pois elas podem conter informações ocultas e devem ser exploradas. Lembre-se também de que a fala é apenas uma parte da informação, então observe as expressões corporais e as reações inconscientes. **Apresentação:** quando apresentamos nossa proposta de forma impactante e de forma a gerar empatia do outro lado. Não podemos nos esquecer de transmitir a proposta com a linguagem correta, a fim de termos uma boa recepção. Ela deve ser clara e levar em conta as necessidades de ambos os lados. Após externar sua proposta, aguarde que o outro se

manifeste e redobre a atenção aos sinais não-verbais emitidos. **Clarificação:** é o momento da resposta à sua oferta. Assim como podemos obter um sim, podemos obter um não ou uma contraproposta. É durante essa etapa que serão trabalhadas as opções e concessões. Tenha certeza de que a sua proposta foi entendida claramente e, caso contrário, esclareça as falhas de comunicação. **Ação final:** se tudo correr bem, esta etapa define o acordo feito entre as partes. É importante ressaltar que um acordo justo deve beneficiar todas as partes envolvidas, de forma que seus interesses sejam atendidos e que o problema central seja resolvido. Exponha novamente o acordo final e confirme com a outra parte se ela está de acordo.

Após a reunião: a negociação só termina quando o acordo é feito. Essa etapa de pós-reunião é muito importante, pois é durante este momento que sabemos se o que foi acordado está sendo cumprido corretamente ou se temos alguma divergência. Caso perceba que algo está fugindo do controle, aja para que o negócio e o relacionamento não sejam prejudicados. Controle e fiscalize a execução do contrato. As chances de você começar uma negociação nova com o pé direito com essa pessoa são grandes, se já firmaram um acordo bem sucedido anteriormente.

3.5. Táticas e soluções de problemas

Como parte da essência da resolução de problemas, o bom negociador deve ter sempre um amplo leque de táticas e estratégias. Assim, ele conseguirá ser flexível o suficiente para se sair bem de situações problemáticas. Também será capaz de conduzir a negociação da melhor maneira. Tanto Wanderley quanto Fischer e Ury usam como base o Projeto de Negociação de Harvard, que tem a missão de melhorar a teoria, o ensino e a prática da negociação e da resolução de disputas, de modo que as pessoas possam lidar, de forma construtiva, com conflitos.

O Projeto prega as seguintes diretrizes: separe as pessoas dos problemas, concentre-se em interesses, não em posições, invente múltiplas opções e insista para que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.

Separar as pessoas do problema não significa excluí-las totalmente do processo de negociação. Significa que devemos entender que cada um tem uma grande carga de emoções e vivências que podem afetar o andamento da negociação se, por acaso, alguém levar a questão “para o lado pessoal”. É preciso estar alerta para não deixar que as discussões fujam do problema central

e acabem criando um impasse de egos. Somos seres humanos e nossas emoções vão afetar o andamento do negócio, mas devemos nos policiar para que todos estejam engajados em solucionar o problema sem prejudicar os relacionamentos. Caso as negociações atinjam um clima muito tenso, tente explorar o porquê desse desfecho e como recolocar o foco de todos na resolução do impasse.

É importante ressaltar que as pessoas têm necessidades básicas e desejam satisfazê-las: alimentar-se, sentir segurança, realização pessoal e reconhecimento profissional são algumas delas. Portanto, sempre tenha em mente que a pessoa com quem você está negociando estará muito mais receptiva se acreditar que vai satisfazer suas necessidades durante a negociação e com o acordo final.

Concentrar-se em interesses diz respeito à identificação do problema-chave do impasse e, juntamente com a outra parte, encontrar uma solução para esse problema. Uma opinião grosseira pode esconder uma angústia interna. Procure descobrir as angústias do outro lado. Do que a pessoa tem medo caso a negociação falhe? Tente agregar um valor àquela oferta, de forma que os interesses de todos sejam atendidos.

Tenham em mente o não me ofereçam coisas. Não me ofereçam uma casa. Ofereçam-me segurança, comodidade e um lugar que prime pela limpeza e felicidade. Ofereçam-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios. Por favor, não me ofereçam coisas! (WANDERLEY, 1998, p. 115).

Cada um negocia de um jeito. Cada um se interessa por uma área de conhecimento diferente. Em um caso, pode ser mais interessante apresentar benefícios com base nas características individuais das pessoas do que decorar um discurso padrão e utilizá-lo com todos do mesmo jeito. Procure entender o que o outro deseja e personalize as propostas, a fim de atender as necessidades. Não se esqueça dos atores secundários da negociação. Aqueles aos quais o negociador deve satisfação. Os interesses do eleitorado do negociador devem ser levados em conta também, pois, muitas das vezes, esse eleitorado é quem vai dar a martelada final no acordo.

Inventar múltiplas opções é essencial. São elas que irão dar a flexibilidade de encontrar o denominador comum dos interesses. Um dos piores equívocos de um negociador é acreditar que a única proposta que ele apresentar será totalmente aceita. Às vezes, ajustar a sua margem de lucros a fim de buscar o valor mais próximo ao desejável não será a solução do problema. Podemos pensar em algum benefício relativo que supra suas necessidades de maneira mais eficiente do que um desconto no produto final.

Técnicas como o brainstorming podem auxiliar as pessoas a enxergarem todas as opções disponíveis para o problema. Escreva as principais informações no papel. Isso ajuda a visualizar o contexto da negociação. Pense em alternativas de pagamento que possam viabilizar o negócio. Elabore modelos de negócio que auxiliem a sua organização e que sejam eficazes. Invista em planos de contingência para imprevistos. Pergunte-se primeiramente o porquê daquela alternativa até entender o objetivo do negociador. A partir daí, seja criativo ao elaborar outras soluções para aquele problema. É importante ressaltar que a solução do problema nada mais é do que a melhor alternativa encontrada para ele.

Os padrões objetivos são os critérios que a negociação deve ter como base. Para evitar que a decisão seja parcial ou quando há um conflito de interesses, você pode optar por um critério imparcial. É este que vai determinar o desfecho da situação. É possível recorrer à opinião de um especialista, a estudos acadêmicos, ao valor de mercado ou a parâmetros independentes da vontade de ambas as partes. A ideia é não levar em conta a vontade de cada um, mas sim encontrar uma solução justa, com base em procedimentos justos. Esses padrões ajudam a resguardar o negociador, quando o impasse se torna uma disputa de vontades e desejos conflitantes.

O senso de justiça de cada um é diferente. O que é justo para você, pode não ser justo para outra pessoa. Tente encontrar um critério imparcial que faça sentido e elabore uma solução plausível e que atenda às necessidades dos dois. Essa ação vai reforçar sua proposta e o outro lado irá perceber que estão negociando a fim de encontrar uma solução justa para todos. Tente descobrir também quais foram os critérios utilizados pela outra parte, ao lhe propor um valor final. Entenda de onde ele tirou aquelas condições e esteja aberto ao debate. Não aceite qualquer acordo sem antes ter certeza de que se trata da melhor opção.

4. INTER-RELAÇÃO ENTRE NEGOCIAÇÃO E COMUNICAÇÃO

4.1. Negociação é Comunicação

Nos últimos tempos, as tecnologias de comunicação têm revolucionado a sociedade e o modo como as relações interpessoais se configuram. As pessoas estão há um clique de distância, as informações estão na palma de nossas mãos e todo conhecimento está acessível através de uma simples busca. Portanto, as atividades cotidianas mudaram e necessitam de uma reavaliação social. O que antes era feito de forma mecânica e padronizada, agora está ganhando uma abordagem criativa e mais humanizada. E a negociação não poderia ficar fora deste processo. A prática que antes visava somente ao câmbio e ao lucro, agora valoriza os interesses das pessoas.

Podemos afirmar que a negociação e a comunicação dependem uma da outra. Ambas as áreas têm como foco as pessoas e utilizam estratégias humanizadas para terem êxito em sua prática. Em uma sociedade capitalista onde o dinheiro fala mais alto, é importante lembrar que as organizações são formadas por pessoas que devem ser valorizadas. Afinal, empregados motivados e reconhecidos produzem mais.

Acredito que o ponto de encontro chave entre essas duas áreas é a informação. Sem ela, definitivamente, não temos nem comunicação nem negociação. Como afirma Batista (2007), as forças que existem concretamente numa organização são pessoas, os respectivos negócios e a comunicação entre eles. Tudo mais é consequência de como circula o fluxo de informações. A informação é que dá base para a execução da comunicação. É ela que consolida os argumentos utilizados durante uma negociação. “A estratégia de negociação deve começar com o entendimento amplo da situação e com a organização das informações” (WANDERLEY, 1998, p. 160).

Além disso, a informação é uma forma muito eficiente de criar um clima de confiança. Ao compartilharmos informações importantes e pertinentes com o outro, as chances dele confiar mais em você aumentam. Quando iniciamos essa abordagem de expor nossas necessidades e nossas ideias, conseguimos criar um ambiente de empatia e de pertencimento – tanto para o público interno, quanto para o público externo. Como afirma Wanderley (1998, p.96), saber criar um clima construtivo é uma habilidade extremamente útil, sobretudo quando se quer negociar com base na

solução de problemas. É a partir da comunicação que as metas organizacionais são divulgadas e o empregado tem uma orientação concreta do que deve ser feito durante as negociações.

O segundo ponto em comum é o diálogo. Nada mais do que a troca simultânea de informações e necessidades. Para Marchiori (2011), há um novo paradigma na área de comunicação organizacional que valoriza a interação dialógica e evidencia a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos e buscar um consenso nos ambientes organizacionais. Com o diálogo, os processos organizacionais vão fluir com mais sensatez e sabedoria. É de suma importância saber ouvir antes de se fazer entender. Para Fisher e Ury (2014, p. 40), “uma relação de trabalho em que confiança, entendimento, respeito e amizade sejam construídos ao longo do tempo pode tornar cada nova negociação mais tranquila e eficiente”.

A organização deve se formar na prática da troca de informações. Uma vez que ela precisa de uma equipe para conquistar os objetivos e esta equipe precisa saber o que a empresa deseja conquistar. O diálogo possibilita que as diretrizes da empresa sejam divulgadas claramente ao mesmo tempo em que ela entende as necessidades de seus empregados. Tanto a comunicação quanto a negociação devem ser vias de mão dupla onde há concessões, flexibilidade e a busca por uma solução comum. Não adianta impor uma vontade ao outro sem conhecer o cenário no qual nos encontramos.

O terceiro ponto em comum entre as duas áreas é o planejamento. A comunicação dificilmente será eficaz se não houver um estudo prévio de todo o cenário, seus participantes e quais objetivos queremos alcançar. Segundo Marchiori *apud* Lima e Abbud (2015), a comunicação organizacional está diretamente ligada ao planejamento e aos processos de gestão que determinam as estratégias da organização. Assim como durante a negociação é preciso que os participantes conheçam muito bem o mercado, com quem estamos negociando e o motivo da negociação. As ações devem buscar o cumprimento das metas a fim de conquistar o objetivo final. Seja ele um ambiente organizacional mais aberto ao diálogo ou fechar um negócio milionário com uma empresa nova.

O planejamento estratégico tem uma função-chave no entendimento da situação e dá direcionamento às ações futuras. Ele possibilita que os gestores tenham uma visão mais ampla da organização e, assim, dá uma base concreta para a tomada de decisões. E, ao mesmo tempo, temos

um conhecimento do ambiente interno que nos auxilia na execução de projetos futuros. “Desconhecer o negócio é o mesmo que andar de táxi numa cidade desconhecida. E isso, em negociação, significa não saber atuar com propriedade e ter muita dificuldade para avaliar corretamente os resultados obtidos” (WANDERLEY, 1998, p. 74).

Como afirmam os autores Silveira e Tófani (2007, p.4), para que a comunicação possa atingir o seu objetivo ela precisa ser compreendida por todos os integrantes, desde os presidentes e diretores até os funcionários de base. Portanto, na comunicação, precisamos criar este ambiente de coletividade onde todos fazem parte da organização e todos têm o dever de buscar um objetivo comum. Precisamos deixar de achar que somente a alta gestão tem o poder de mudar a empresa. Se todos trabalharem juntos, a organização ganha mais força e, conseqüentemente, se consolida no mercado de trabalho. Defendo que tanto a negociação quanto a comunicação devem ser ações de todos. Todos os integrantes devem buscar a solução dos problemas, tendo como foco os interesses das partes. Faça isto de forma clara, transparente e objetiva. Isso se aplica às negociações internas e externas.

Por último, uma característica em comum das duas áreas é o controle e monitoramento. Para verificar constantemente a eficácia das ações, é preciso que haja uma forma de mensurar os resultados. Caso contrário, não podemos afirmar que o planejamento está sendo executado corretamente ou se o mesmo precisa de adaptações. Por mais que seja difícil mensurar algo tão subjetivo como a comunicação, é importante que, durante a elaboração do planejamento, sejam estipuladas algumas métricas para nos certificarmos do cumprimento das metas.

Na negociação, a utilização de critérios objetivos também ajuda na proteção contra trapações. Quando a outra pessoa tenta sair por cima com chantagens emocionais, pressões psicológicas ou utilizando o modelo ganha/perde. Para Fisher e Ury (2014), os critérios objetivos devem ser no mínimo independentes da vontade de cada um dos lados. Idealmente, para que um acordo sensato seja assegurado, critérios objetivos devem ser legítimos e práticos.

4.2. Comunicação Interna é Negociação

Com o foco no objeto deste estudo e relembando o problema de pesquisa: “Quais são as interfaces e possibilidades entre a comunicação interna e os processos de negociação?”, vamos afunilar um pouco mais as interações. Visto que a negociação demanda um vasto conhecimento da organização para embasar os seus argumentos, podemos definir que uma boa comunicação interna é um facilitador da negociação. Quando o negociador tem conhecimento suficiente do cenário em que se encontra, a busca pela solução comum fica mais clara. É papel da organização prover toda a estrutura necessária para o êxito das negociações – sendo ela capacitação de pessoal, informações estratégicas ou o direcionamento de objetivos.

É nesse sentido que as chefias ou gerências têm um papel essencial, além de coordenar suas equipes. Elas precisam ter condições para atuar como consultores de seus subordinados, ajudando na identificação e superação contínua de seus problemas e, mais do que isso, contribuindo ativamente para transformar a empresa em uma organização de aprendizagem (WANDERLEY, 1998, p. 252).

A comunicação interna tem o seu foco voltado para o público interno. É ela que apresenta a verdadeira identidade da empresa para os seus funcionários. Logo, ela é responsável por determinar qual a imagem que a organização quer passar para os empregados. Utilizá-la como ferramenta de aproximação é uma decisão sábia, mas bem complexa. Não basta apenas despejar as informações que se julgam pertinentes e esperar que elas sejam compreendidas. Comunicação não é o que você diz, mas sim o que o outro entende. Por isso, a mensagem deve ser adaptada para atingir o público-alvo. É preciso entender o seu público interno antes de executar ações de comunicação.

Para conhecer bem a necessidade do seu público interno, o processo de negociação pode ajudar bastante. Vale lembrar que a comunicação interna e a negociação não são atitudes isoladas, mas sim processos com etapas a serem seguidas. Por mais subjetivas que elas sejam, existem técnicas eficazes que auxiliam a gestão. Aqui estão algumas delas: conhecer muito bem o seu público, incentivar o alinhamento estratégico interno, traçar metas e objetivos alcançáveis, ser flexível e criativo na elaboração de opções, elaborar métodos de monitoramento das ações e ser claro, objetivo e transparente com o seu público.

Recomenda-se, basicamente, identificar o perfil de cada um dos grupos de públicos na hierarquia organizacional, dirigindo conteúdos gerenciais para a

liderança, motivacionais e de informação para a operação e de sensibilização para os familiares (ABRACOM, 2008, p. 23).

É importante lembrar que o alinhamento estratégico interno deve ser a premissa das ações externas. A equipe como um todo deve estar em sintonia durante as reuniões externas, sempre visando ao objetivo da empresa. Assim, a execução das metas e as conquistas pontuais serão bem-sucedidas. A ABRACOM julga como sendo estratégica a prática de informar os funcionários em primeira mão quando há novas posturas, novos produtos e demais informações da empresa. Isso faz com que eles se sintam parte importante do negócio, bem como ajuda na criação da imagem e clima de trabalho positivos.

De qualquer forma, é conveniente ressaltar que esses passos equivocados na tomada de decisão ocorrem tanto nas negociações externas, com outras empresas e pessoas, quanto nas negociações internas, dentro de uma mesma empresa. E uma das negociações internas que devemos considerar é a da equipe que está se preparando para uma negociação externa. Se esta negociação interna não for muito bem efetuada, a equipe, com toda certeza, estará fragilizada durante a negociação externa (WANDERLEY, 1998, p. 217).

A meu ver, a comunicação interna deve utilizar técnicas de negociação para planejar suas ações e a negociação precisa da comunicação interna para executar os objetivos da organização. Portanto, podemos afirmar que cabe a todo funcionário a prática da negociação. Cabe à alta direção determinar as diretrizes da comunicação interna visando ao seu público interno e estas devem ser entendidas, seguidas e adaptadas pelos demais empregados. Quando há uma equipe especializada em comunicação, ela deve fazer esta ponte de informações e necessidades para alinhar e obter um só discurso.

A fim de consolidar as interfaces de uma maneira mais ilustrativa, elaborei os quadros-resumo I, II e III com as características mais comuns da comunicação interna e da negociação. Separei-os em três categorias: técnicas (como a negociação pode ser usada na comunicação interna), dimensões (como a comunicação interna beneficia a negociação) e interfaces (características gerais em comum), como pode ser observado a seguir.

Quadro I - Técnicas

Técnicas	Negociação	Comunicação Interna
Engajamento	As técnicas de persuasão da negociação mostram o seu lado e ajudam a passar mais confiança e credibilidade. Auxiliam criando um sentimento de empatia e seriedade no negócio e incentivando a colaboração.	Estimula os funcionários a se sentirem parte da organização. Assim, as ações internas do planejamento os engajam e motivam a produzir em prol da instituição e para o crescimento de todos.
Informação	Quanto mais informações os negociadores possuem, mais chances de fechar negócio eles têm. É preciso saber quais informações obter e quais devem ser compartilhadas (ou não). Um bom negociador tem conhecimento pleno do negócio.	É a partir dela que todas as diretrizes da empresa são determinadas e divulgadas. A informação é o centro da comunicação interna, facilita a interação da organização com o seu empregado, mas precisa ser adaptada à linguagem do receptor.
Convencimento	Conceito chave da negociação. Entende o ponto de vista e as necessidades do outro sem esquecer os seus próprios objetivos. Convince o outro que a solução trará benefícios mútuos ao negócio. Consegue mostrar que aquela é a melhor solução para todos.	Conquista primeiramente a sua equipe interna, antes de convencer o público externo do seu negócio. Faz com que os funcionários acreditem no negócio. Facilita a interação entre a organização e os empregados de forma a alinharem e terem um só discurso.
Integração	Utiliza o método de solução de problemas e coloca as preocupações e necessidades de ambos os lados em evidência. Integra as partes, une as forças e fortalece os relacionamentos.	Estreita a relação da organização com o seu público interno. Entende as necessidades da equipe e elabora ações para supri-las. Cria um sentimento de pertencimento e facilita a interação da equipe.
Clima/Ambiente	Preza pelo local em que estão negociando. Faz com que os negociadores se sintam confortáveis para tratar do assunto. Cria uma atmosfera agradável e facilita o processo de negociação.	Cria um ambiente organizacional agradável e afeta diretamente a cultura organizacional. Faz com que os funcionários se sintam bem no ambiente de trabalho, aumenta a produtividade e fortalece a relação com a instituição.
Fidelização	Após a conclusão de um negócio bem-sucedido, o outro negociador cria confiança em seu trabalho e quer ter certeza que os problemas seguintes serão resolvidos com a mesma eficácia. Valoriza o relacionamento para manter o cliente.	Cria um ambiente confortável e de confiança. Valoriza o funcionário da empresa e aumenta a dedicação deles ao trabalho. Retém o funcionário com incentivos subjetivos, além do salário e dos benefícios financeiros.

Fonte: elaborado pela autora (2016).

Quadro II – Dimensões

Para este quadro, foram retirados do texto de Kunsch (2014) os conceitos das quatro dimensões da comunicação interna. A partir deles, fiz a análise de correlação com o campo da negociação.

Dimensões	Comunicação Interna	Negociação
Instrumental	É a dimensão como ferramenta de transmissão de informação e como ferramenta para viabilizar processos. É a dimensão prática da comunicação interna responsável por executar as ações de forma funcional e prática.	Elabora o planejamento de ação pensando nas etapas do processo: abertura, exploração, apresentação, clarificação, controle e avaliação. Demanda uma abordagem um pouco mais crítica e processual.
Humana	A dimensão mais subjetiva e relativa. Ela visa à valorização do indivíduo e suas particularidades. Dá valor à organização e ao funcionário ao mesmo tempo em que ensina e dinamiza as relações. Une as partes de forma criativa e personalizada.	Levar em conta os sentimentos, necessidades e características pessoais separam os bons negociadores dos excelentes. Entender a negociação como solução de problemas é crucial. Valorizar a pessoa e preservar o relacionamento são atitudes que fazem a diferença.
Cultural	Com o objetivo de agregar todas as culturas, tanto a organizacional como a pessoal, esta dimensão age diretamente no ambiente da empresa. Trabalha com as influências externas para unificar o discurso e valorizar as características de cada um.	Pensa em estratégias levando em consideração as diferentes culturas que podem ser determinantes na definição da negociação. Ações personalizadas e estratégias adaptadas para cada ocasião. Exige um sólido estudo prévio do cenário e de seus personagens.
Estratégica	Pensa na comunicação como parte estratégica na conquista dos objetivos, ao mesmo tempo em que levamos em conta os fatores subjetivos da questão. Utiliza a comunicação como ferramenta de valorização e integração do indivíduo.	Técnica eficiente quando se deseja agradar a todos os públicos. De forma estratégica, ela auxilia a organização a atingir os seus objetivos e agrega valor ao cliente/público interno.

Fonte: elaborado pela autora (2016).

Quadro III – Interfaces

O quadro a seguir compila as características em comum identificadas entre os processos de negociação e de comunicação interna. Nele estão descritas as possibilidades de integração e como a inter-relação entre as duas áreas de estudo pode ser identificada.

Interfaces	Comunicação Interna e Negociação
Informar e Dialogar	Assim como na comunicação, a negociação necessita da informação para ser executada. É ela que dá a base das ações de comunicação e das reuniões de negociação. Tanto a comunicação interna quanto a negociação são estratégias para informar o seu público. Elas precisam do diálogo para compartilhar estas informações e receber um <i>feedback</i> com opiniões complementares e outros pontos de vista.
Confiança	Manter o seu público bem informado é premissa da comunicação interna e da negociação. Consequentemente, o seu público interno vai se sentir mais valorizado e pertencente à organização. Confiança é um sentimento mútuo que deve ser estimulado para poder recebê-lo de volta. Se a organização confia e aposta no funcionário, ele vai se sentir no dever de retribuir o sentimento e trabalhar ainda mais em busca desse retorno.
Planejamento	Por se tratarem de dois processos complexos, é necessário que seja feito um estudo prévio da situação antes de executá-los. É preciso alinhar o planejamento estratégico da empresa com as culturas, o ambiente, as características pessoais, as tendências de mercado e a situação econômica e política atuais. Entender o cenário macro do problema ajuda a enxergar com mais clareza o andamento dos projetos. O planejamento auxilia na definição de metas, na elaboração de alternativas e na tomada de decisão.
Processo	Mesmo não sendo processos exatos, conseguimos seguir um modelo de execução dessas duas áreas. Temos a primeira etapa que exige o planejamento e a preparação da equipe; a segunda etapa onde são executadas as ações e a terceira etapa onde monitoramos as ações de forma criteriosa. Todas as etapas podem (e devem) ser adaptadas conforme o resultado de cada uma.
Controle e Monitoramento	Para garantir a consistência das ações, é preciso elaborar métricas criteriosas de avaliação e monitoramento. Críticas construtivas são necessárias a fim de garantir a eficácia constante de cada uma. É preciso saber separar as pessoas dos problemas em questão. Ser profissional e focar na solução do problema. Os resultados obtidos podem mostrar que as ações precisam ser redesenhadas ou que precisam de mais intensidade. Saber reconhecer a falha apontada no monitoramento é uma virtude no mercado corporativo.

Versatilidade	Invente múltiplas alternativas, seja criativo e saiba trabalhar com as características pessoais de cada indivíduo. Aproveite os pontos fortes de cada um e saiba otimizar o seu trabalho baseado nelas. Uma boa comunicação interna é aquela voltada para o perfil do seu público interno. Uma boa negociação é aquela que valoriza as necessidades de cada um. Modelos de gestão engessados estão perdendo lugar para gestores mais dinâmicos e criativos. A sua ideia é apenas uma das maneiras de resolver aquele problema. Técnicas como o <i>brainstorming</i> podem ser bem úteis.
---------------	--

Fonte: elaborado pela autora (2016).

Para que a negociação seja feita, é preciso que o negociador conheça plenamente a organização que representa. Durante as negociações, ele precisa alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico e manter a imagem organizacional. Para que a comunicação interna funcione, ela precisa conhecer bem o seu público interno e entender as necessidades do pessoal. Utilizar técnicas de negociação durante a execução da comunicação interna ajuda a otimizar os resultados, valorizando os funcionários e encontrando soluções apropriadas.

A capacidade de uma empresa, em termos de negociação, não depende apenas das capacidades individuais de seus negociadores. Negociadores excelentes, mas com condições organizacionais adversas, podem ter desempenhos medíocres e, o que é pior, serem responsabilizados por um desempenho cujo fator determinante foi a baixa capacitação organizacional, e não individual (WANDERLEY, 1998, p. 250).

A organização tem papel fundamental na produtividade dos funcionários. Quando ela enxerga o valor da comunicação interna, suas ações estratégicas se voltam para o indivíduo. Criar um ambiente corporativo agradável reflete nos resultados externos. Quando a instituição tem uma cultura sólida, o discurso tem mais força e o mercado começa a vê-la com mais credibilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma negociação bem estruturada tem como objetivo solucionar o problema em questão, levando em consideração os objetivos de cada uma das partes e buscando alcançar um acordo que seja vantajoso para todos. Para isso, os negociadores precisam entender muito bem as diretrizes e os objetivos organizacionais, pois eles irão determinar o andamento das negociações. Quando o negociador está bem preparado, as chances de se chegar a um acordo ganha/ganha são bem mais favoráveis.

A comunicação interna tem como objetivo principal estabelecer a comunicação da organização com o seu público interno. Ela tem um papel fundamental como integradora da equipe. Tendo em vista as necessidades internas e alinhada ao planejamento estratégico da empresa, a comunicação interna elabora as ações para engajar, integrar, informar e motivar os funcionários.

Para a execução da comunicação interna, a negociação pode ser utilizada como ferramenta estratégica. A partir do diálogo, a organização consegue identificar as necessidades do público interno e assim realizar uma gestão voltada para ele. Quando o funcionário se sente valorizado pela organização, a produtividade aumenta e o trabalho se torna mais prazeroso e motivador. Ao ter uma comunicação interna eficaz, o funcionário terá uma base mais concreta na hora da negociação. Portanto, a comunicação depende da negociação assim como a negociação depende da comunicação interna.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como podem ser correlacionadas a negociação e a comunicação interna, identificando interfaces e possibilidades nesse processo. Com a ajuda dos quadros resumos I, II e III, prova-se a interdependência e a relação entre estas duas áreas.

Os objetivos específicos visam descrever as interfaces entre a comunicação interna e os processos de negociação nas organizações, sendo eles informar, dialogar, criar confiança, planejamento, processos, controle, monitoramento e versatilidade. Além disso, foram exploradas quais técnicas de negociação são utilizadas na comunicação interna das empresas. As principais apontadas foram engajamento, informação, convencimento, integração, clima, ambiente e fidelização. Finalmente, para investigar a inter-relação entre o processo decisório e a comunicação interna, foram apresentadas as dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica como linhas de análise das duas áreas.

Finalmente, podemos concluir que a negociação tem muito a agregar na comunicação interna. E vice e versa. Cabe à gestão encontrar um método de trabalho que funcione internamente levando em consideração todas as características do seu público interno. As ações específicas são infinitas e é preciso determinar primeiramente quais são os maiores objetivos. Inquestionavelmente, a interação entre a organização e o público deve ser feita de forma transparente, clara e objetiva.

Também podemos concluir que o trabalho de negociação e da comunicação interna pode não ser destinado a uma pessoa ou equipe específica dentro da organização. Se a empresa deseja criar um clima organizacional mais agradável, que agregue todas as culturas e engaje o empregado, ela deve tomar uma postura de inclusão. Incluir o seu público interno em seu planejamento, dando abertura ao debate e levando em consideração as necessidades de ambos os lados. É dever de todos dentro da organização a conquista dos objetivos globais. Deve ser da responsabilidade de todos também buscar a melhor solução de problemas internamente.

Ao entender a importância da comunicação interna nas organizações, é dever da organização elaborar um planejamento estratégico com foco no público interno. Dessa forma, ela poderá definir o seu discurso visando à integração da organização com o público interno, estimular o diálogo e adotar uma medida estratégica no engajamento do pessoal através da comunicação interna. Este trabalho deixa ainda como sugestão o estudo do papel do negociador na execução do planejamento estratégico interno e como ele auxilia na divulgação da imagem corporativa para o público externo. Como área de estudo complementar, a Administração poderia explorar a influência das práticas de negociação na gestão de pessoas.

6. REFERÊNCIAS

ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. *3º Caderno de Comunicação Organizacional: Como entender a comunicação interna*. 2008. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacao-interna.pdf>>. Acesso em 10/03/2016 às 19:40.

BATISTA, Andréa C. F. *O processo comunicacional na cultura organizacional e nas relações de trabalho*. 2007. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt2/gt2_batista.pdf>. Acesso em 29/02/2016 às 18:50.

BRANDÃO, Adalberto; SPINOLA, Ana Tereza; DUZERT, Yann. *Negociação*. 2010. Disponível em: <<http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/8/8b/Negocia%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em 01/10/2015, às 19:25.

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane; GIACOMELO, Cintia P; BRANDT, Grazielle Betina; MANOZZO, Mariana T. *Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno*. *Organicom*, Ano 10, Número 19, página 181, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/648>>. Acesso em 29/02/2016 às 20:34.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce; tradução Ricardo Vasques Vieira. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Salomon, 2014.

KUNSCH, Margarida M. K. (org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida M. K. *Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual*. 2014. Disponível em: <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/viewFile/596/pdf>>. Acesso em 18/04/2016 às 21:40.

LIMA, Manuella D. C; ABBUD, Maria Emilia de O. P. *Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões*. *Intercom – XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte – AM*, 2015. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>>. Acesso em 18/04/2016 às 21:45.

MAFRA, Rennan L. M; MARQUES, Ângela C. S. *Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência*. *Organicom*, Ano 10, Número 19, página 82, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/638>>. Acesso em: 12/09/2015 às 11:35.

MARCHIORI, Marlene. *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. 2008. Disponível em: <<http://migre.me/u25rG>>. Acesso em 29/02/2016 às 20:40.

MELO, Vanêssa Pontes de. *A comunicação interna e sua importância nas organizações*. Disponível em: <<http://www.academia.edu/7414930/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacaoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo>>. Acesso em 18/10/2015 às 20:45.

NASSAR, Paulo; RAMELLO, Carlos; COGO, Rodrigo. *4ª pesquisa Comunicação Interna 2012*. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012_.pdf>. Acesso em 11/10/2015 às 18:37.

NASSAR, Paulo; RAMELLO, Carlos; COGO, Rodrigo. *Tendências da Comunicação Corporativa no Brasil para 2015*. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa_de_tendencias.pdf>. Acesso em 11/10/2015 às 18:20.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em 20/10/2015 às 19:20.

OPAZO, Maria P; RODRIGUEZ, Dário. *Comunicaciones de la Organización*. Santiago: Alfaomega, 2009.

REBECHI, Claudia N. *Comunicação nas Relações de Trabalho*. 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/viewFile/1019/1064>>. Acesso em 22/09/2015 às 20:36.

RESTREPO, Mariluz. *Comunicación para la dinámica organizacional*. 1995. Disponível em: <<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>>. Acesso em 06/10/2015 às 14:37.

SILVEIRA, Renata M; TÓFANI, Flávio. *Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno*. 2007. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2138186-Endomarketing-ferramenta-de-gestao-para-motivar-e-conquistar-o-cliente-interno.html>>. Acesso em 10/03/2016 às 19:10.

VIDAL, Délcia M. M. *A comunicação interna no fortalecimento da responsabilidade social das organizações*. 2013. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/viewArticle/5231>>. Acesso em 22/09/2015 às 19:23.

WANDERLEY, José A. *Negociação Total – Encontrando Soluções, Vencendo Resistências, Obtendo Resultados*. São Paulo: Editora Gente, 1998.

WANDERLEY, José A. *Aspectos culturais nas negociações*. Disponível em: <<http://jawanderley.pro.br/?p=929>>. Acesso em 20/09/2015 às 20:51.

WANDERLEY, José A. *Capacitação Organizacional em Negociação*. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=bmorarp_a>. Acesso em 20/09/2015 às 19:43.