

## Negociação inteligente

A prática e os princípios de negociação no dia-a-dia das organizações de saúde

Intelligent negotiation- the negotiation practice and principles in health organizations daily activities

La práctica y los principios de la negociación inteligente negociación en las actividades diarias de organizaciones de salud

Daniela Teles Rosso\*

**RESUMO:** Este artigo propõe a discussão sobre as práticas e os princípios da negociação dentro dos hospitais e demais instituições de saúde. A discussão pauta-se pelas estratégias e usos inteligentes dos quais um profissional dessa área (médicos, enfermeiros, administradores etc.) pode e deve se valer nas negociações interdepartamentais ou interfuncionais na complexa teia hospitalar. Lembrando-se que a visão filosófica de Sócrates ("conhece-te a ti mesmo") é sempre o princípio de tudo.

**DESCRIPTORIOS:** Administração hospitalar, Liderança, Organização da Saúde

**ABSTRACT:** This article aims to discuss Negotiation practices and principles in hospitals and other health institutions. The discussion has as guidelines Intelligent Strategies and Uses that a professional from this area (doctors, nurses, administrators, etc.) can and must use in interdepartmental or interfunctional negotiations in the hospital web complex. Remembering that Socrates philosophical notion "Know thyself" is always the principle of everything.

**KEYWORDS:** Hospital management, Leadership, Health organizations

**RESUMEN:** Este artículo busca discutir prácticas y principios de la negociación en hospitales y otras instituciones de salud. La discusión enfoca las Estrategias y Usos Inteligentes que un profesional de esta área (doctores, enfermeras, administradores, etc.) puede y debe utilizar en negociaciones interdepartamentales o interfuncionales en la compleja red hospitalaria. Recordando que la noción filosófica de Sócrates "Conócete a ti mismo" es siempre el principio de todo.

**PALABRAS-LLAVE:** Gerencia del hospital, Liderazgo, Organizaciones de Salud

### DISCUSSÃO PRIMÁRIA: O que você negociou hoje?

Quando a resposta a esta indagação é apenas um silêncio, ou ainda uma frase do gênero "Não sei fazer essas coisas", isso implica na rápida constatação de que há confusão sobre o que significa, conceitualmente, "negociar".

Antes de apresentarmos a teoria, é vital para a construção do conhecimento que passemos os olhos pelo cotidiano do ser humano: *Quando você e seu marido ou esposa resolvem ir ao cinema e chegando lá cada*

*um quer assistir a um filme diferente, o que vocês fazem? Resposta: Negociam. Quando você procura seu gerente para solicitar mais funcionários, o que vocês fazem? Negociam. Quando seu filho lhe pede aquele brinquedo dos sonhos e que custará a você um furo no seu orçamento doméstico, o que você faz? Negocia.*

Este rápido olhar pelo dia-a-dia humano nos faz perceber que, tenhamos ou não consciência, nós praticamos e muito a "arte de negociar". Você, eu e o restante da humanidade estamos sempre negociando idéias, interesses e posições.

Contudo, neste caso em específico, é importante que se diga: "Ter muita prática não significa, obrigatoriamente, *saber* negociar bem". É o mesmo que acontece com a comunicação: nos comunicamos desde que nascemos, mas apesar disso, frequentemente nos expressamos inadequadamente, provocando mal-estar e até terminos de relacionamentos.

Dessa maneira, é notório que para viver bem é preciso negociar bem! E isso significa, de acordo com Wanderley (1998), desenvolver um aprendizado consciente de

\* Administradora Hospitalar pela São Camilo. Pós-graduada em RH e psicodrama (PUC – SP). Sócia-diretora da FATOR RH – Solução em Educação e Gestão de Pessoas. E-mail: daniela@fatorrh.com.br

como negociar em busca dos melhores resultados possíveis. Portanto, agora podemos conceituar:

*“Negociar não significa atacar ou ceder, significa conversar sobre a possibilidade de conciliar nossos interesses por meio de um acordo”*, como salienta Oliveira (1994).

## GUERRILHAS HOSPITALARES: Negociação não é derrotar o outro

Em muitas ocasiões, percebemos embates entre médicos e enfermeiros, administradores e médicos, gestores versus gestores, cada qual lutando por um poder maior... Isso, inevitavelmente, gera mais atrito, desgaste, e piora sensivelmente a sinergia das pessoas, profissionais e unidades de negócio. O grande drama vivido nestas situações é que o conceito *“negociar”*, não pode ser equiparado a um jogo de poder, muito menos a uma guerra na qual o inimigo precisa ser destruído a todo custo. Numa negociação, a vitória é o acordo, e não a derrota do outro. De acordo com Fowler (2000), se as duas partes ganharem algo na negociação, o famoso bordão *“ganha-ganha”*, sentirão vontade de dar continuidade ao relacionamento. Mas se uma das partes sair derrotada e frustrada, alimentará o desejo de revanche, o que reduzirá a possibilidade de ganhos mútuos no futuro.

Ao analisar o último parágrafo podemos compreender que nada pode ser tão prejudicial que a falta de um conceito inteligente traduzido na prática. Quando o líder de um setor ou departamento dentro de um hospital não conhece o significado da palavra e o conceito que dela deriva, chamado *“negociação”*, aumentam as chances de entrarmos em estado de guerrilha organizacional...

Isto implica na incapacidade de perceber que, independente

da situação, entre um médico e uma enfermeira é sempre possível construir um acordo, em prol de uma missão maior. E isso vale não apenas para essas duas categorias profissionais, mas para quaisquer categorias que, por ventura, optarem por subir ao ringue para medir forças.

A liderança, nesse caso, é fundamental. Quando se diagnosticam muitos focos de disputa interna (incapacidades de negociação), é preciso intervenção superior. Geralmente, percebemos ao longo desses anos que essas instituições deixaram a desejar na preparação, capacitação e formação de líderes nas posições denominadas baixa e média gerência, ou, quando há algum treinamento, as poucas ações de capacitação foram baseadas no critério preço e não qualidade, o que destrói resultados, conforme afirma Rosso (2003):

**“Educação não se compra pelo preço. Compra-se pelo conteúdo.”**

Ocorre também que o contra-exemplo, muitas vezes, deriva da alta administração — e nesses casos o grau de complexidade para uma solução efetiva aumenta de forma relevante. Há casos até de sociopatia pelo poder, o que leva o indivíduo a destruir psicologicamente seus subordinados para manter-se soberano. Em tais situações não há negociação. E novamente perde-se em resultados em médio e longo prazos.

## DIPLOMACIA INTERPESSOAL: Negociar construindo relacionamentos

Como categoriza Donaldson (1999), negociação implica em relacionamento. Descubra a qualidade dos seus relacionamentos e você

saberá como estão as suas negociações. Por isso, para negociar bem é preciso ter em mente que podemos até ser duros e firmes em relação ao objeto da negociação, mas precisamos ser suaves em relação às pessoas envolvidas.

Um exemplo de como essa postura pode nos auxiliar numa negociação ocorreu durante um de nossos trabalhos de consultoria em Gestão de Pessoas quando foi realizada uma reunião entre o diretor de um hospital e as lideranças de todas as áreas para negociarem um plano de ação na busca por uma maior qualidade no atendimento prestado. Durante a reunião, à medida que cada líder colocava os problemas de sua área e fazia suas solicitações, mais o diretor se tornava defensivo, contra-atacando os pontos levantados. Num dado momento, um dos líderes que ainda não havia se pronunciado, percebendo a situação de conflito e impasse que se formava, pediu a palavra. Primeiramente, enfatizou os esforços da diretoria para alcançar a qualidade almejada. Em seguida, ressaltou que aquela reunião serviria para descobrir como cada departamento poderia ajudá-la a atingir o objetivo. Somente depois disso começou a levantar os aspectos referentes à sua área de atuação. Essa postura adotada por aquele líder, além de beneficiar o seu relacionamento com o diretor, funcionou como um *divisor de águas* daquela reunião: de uma troca de acusações e defesas para um processo de geração de idéias e comprometimento.

Sem dúvida, quando há diplomacia interpessoal a situação tende a se encaminhar para um acordo. Entretanto, não podemos restringir ou açoiar o processo de uma negociação bem sucedida apenas nessa *“diplomacia”*. É fundamental deter um conhecimento sistemático sobre as variáveis que a compõem,

conforme detalhado na figura a seguir.

### PREPARAÇÃO: NADA PODE SUBSTITUI-LA !!!

Quem pensa que pode entrar numa negociação sem uma preparação adequada, nunca saberá se obteve o melhor retorno que poderia. Como descreve Christopher (1996) uma boa preparação inclui:

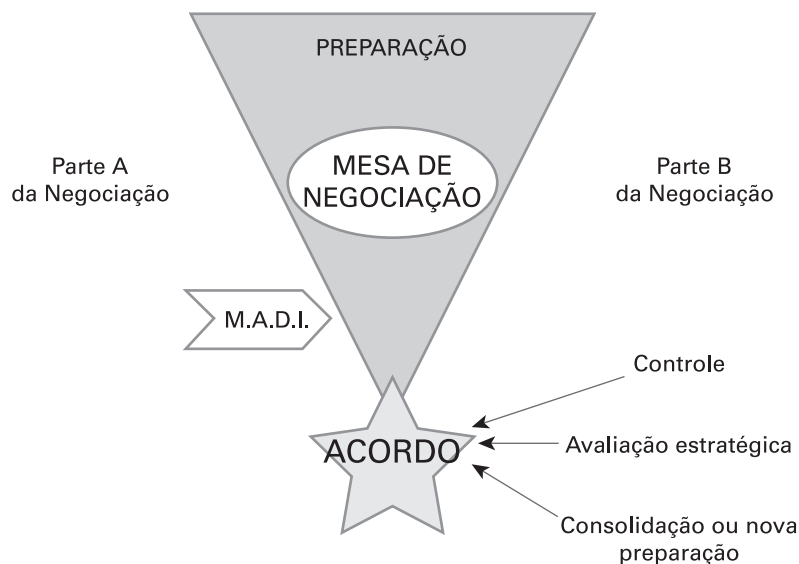
- **Informações** sobre o assunto em questão (objeto da negociação) e informações sobre a outra parte envolvida (seus interesses, posições, estilo comportamental).
- **Margem de negociação:** Definir a sua MADI (Melhor Alternativa Diante de um Impasse). Até onde e o que você está disposto a ceder para chegar a uma acordo com a outra parte? Se isso não estiver claro em sua mente antes da reunião, é possível que você venha a se arrepender depois.

### MESA DE NEGOCIAÇÃO: A estratégia em ação para construir acordos

Esse é o momento principal de colocar a estratégia em prática. Mas, antes:

- **Pergunte:** Certifique-se das informações que dispõe e acrescenta novas informações ao seu repertório. Elas lhe indicarão a possibilidade de rever sua estratégia.
- **Apresente sua proposta:** Ressaltando soluções e benefícios que ela trará também para a outra parte.

Figura 1: Sistema inteligente de negociação e suas variáveis



- **Conceda:** As concessões são uma estratégia opcional para se evitar um impasse. São, portanto, uma oportunidade e não um problema, conforme relata Cohen (1999).

### ACORDO FEITO: Acordo que precisa ser acompanhado !

Junqueira (1995) argumentou muito bem ao afirmar que a negociação não deve ser considerada encerrada quando o acordo tiver sido formalizado, mas apenas quando tiver sido cumprido. Por isso, é importante:

- **Registrar:** Colocar no papel uma síntese do acordo, bem como a responsabilidade de cada parte para o seu cumprimento.
- **Aprender:** Cada negociação, independente dos resultados proporcionados, é uma grande fonte de aprendizado sobre a outra parte, sobre si mesmo e sobre o próprio processo realizado.

### ENFIM, NÃO FAÇA A GUERRA: Negocie !!!

Um líder, seja ele administrador, médico, enfermeiro, nutricionista ou de qualquer outra profissão na área da saúde, precisa perceber rapidamente que sua liderança depende do conhecimento técnico e da habilidade pessoal nos processos de negociação.

Como menciona Rosso (2003), "*educação nunca é um processo inútil...*", na realidade, esta é a via mais coerente para se alavancar resultados, pois é por meio dos processos de construção de conhecimento que se pode mostrar a inutilidade e futilidade de muitas guerras políticas dentro da organização, ocasionadas, simplesmente, porque algum líder se negou a colocar em prática uma ferramenta tão poderosa: "*a negociação*".

---

## REFERÊNCIAS

- Christopher EM. Técnicas de negociação. Trad. de Henrique R. Monteiro. São Paulo: Clio; 1996.
- Cohen H. Você pode negociar qualquer coisa. Rio de Janeiro: Record; 1999.
- Donaldson M. Técnicas de negociação: o jeito divertido de aprender. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus; 1999.
- Fowler A. Negocie, influencie e convença. Trad. de Maria Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Nobel; 2000.
- Junqueira LAC. Negociação – tecnologia e comportamento. 11<sup>a</sup>.ed., Rio de Janeiro: COP Editora; 1995.
- Oliveira MA. Negociação: novos e velhos malabarismos. São Paulo: Nobel; 1994.
- Rosso F. Gestão ou indigestão de pessoas ???: manual de sobrevivência para R.H. na área da saúde. 2<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Loyola; 2003.
- Wanderley JA. Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo: Gente; 1998.
- 

*Recebido em 27 de janeiro de 2006*  
*Versão atualizada em 16 de fevereiro de 2006*  
*Aprovado em 8 de março de 2006*