

Carlos Pessoa Coelho Junior



Negociação Empresarial



Carlos Pessoa Coelho Junior

## Negociação Empresarial



## Carlos Pessoa Coelho Junior



Engenheiro Mecânico pela Escola de Engenharia da UFMG, Professor de “Estratégia de Negociação e Gestão de Conflitos” dos programas MBA’s do IBMEC, já atuou como Diretor Comercial e de “Executive Education” na Fundação Dom Cabral, Diretor Comercial da “Fasal S.A.” e “Fasal Trading S.A.”, Superintendente Comercial da “Açominas S.A.”. Atualmente é Diretor, Coordenador Técnico e Instrutor dos programas da “Carlos Pessoa Consultores Empresariais”.

## Princípios da negociação **13**

- 13 | Introdução
- 14 | Estrutura da negociação
- 16 | Conceitos de negociação
- 18 | Resultados da negociação
- 22 | Aplicabilidade de conceitos
- 27 | Conclusão

## Aspectos essenciais da negociação **33**

- 33 | A negociação é um processo
- 35 | A negociação requer o deslocamento das posições originais
- 36 | Os resultados da negociação sofrem influência da percepção
- 38 | A negociação objetiva a construção da relação duradoura
- 39 | A negociação é um processo de solução conjunta de problemas
- 40 | A negociação é uma fonte de ganhos conjuntos

## Relação de confiança **57**

- 57 | Introdução
- 58 | Sinceridade / lealdade
- 61 | Credibilidade
- 62 | Transparência
- 64 | Assertividade
- 66 | Competência
- 67 | Compromisso
- 68 | Coerência
- 69 | Ética

## Presença da emoção **75**

- 75 | Introdução
- 75 | Inflexibilidade dos negociadores
- 81 | Sentimento de injustiça
- 82 | Apaixonar-se pelo objeto da negociação
- 85 | Dicas que facilitam a negociação
- 85 | Armadilhas a evitar

## Percepção e paradigmas **93**

- 93 | Introdução
- 93 | Elementos do processo perceptivo
- 94 | Estágios do processo perceptivo
- 95 | Distorções perceptivas comuns
- 101 | Cérebro, memória e percepção
- 103 | Conclusão

## Metas compatíveis e coerentes **111**

- 111 | Introdução
- 111 | “Ancoragem”
- 118 | Benefícios
- 118 | “Valor percebido”

## Relacionamento interpessoal **127** ■

- 127 | Introdução
- 129 | Separar as questões pessoais dos problemas
- 133 | Conflito, fricção e hostilidades
- 135 | Lidando com nossas diferenças
- 136 | Harmonizando as relações interpessoais
- 138 | Barreiras a uma comunicação eficaz

## Estilos interpessoais **147** ■

- 147 | Introdução
- 149 | Estilos interpessoais de comportamento
- 157 | Estilos sociais
- 163 | Aspectos positivos e negativos de cada estilo

## Campo de força **171** ■

- 171 | Introdução
- 171 | Conceito de poder
- 174 | Princípios do poder
- 187 | Auto-estima**
- 189 | Introdução
- 191 | Sucesso

## Fontes genéricas de poder **195** ■

- 195 | Introdução
- 195 | Principais fontes genéricas de poder

## Fontes exclusivas de poder **221**

- 221 | Introdução
- 221 | Poder de barganha dos compradores
- 222 | Poder de barganha dos fornecedores
- 224 | Estratégias (defesas) dos compradores
- 225 | Táticas comumente utilizadas na negociação
- 231 | Movimentos na negociação – técnicas de concessão
- 237 | Impasses na negociação

## Preparando-se para a negociação **251**

- 251 | Introdução
- 252 | Falta de preparação – causas
- 254 | Falta de preparação – conseqüências
- 256 | Como se preparar para a negociação
- 276 | Planejar cada fase da negociação

## Gabarito **281**

## Referências **289**





## Apresentação

Na atualidade, cada vez mais as organizações se defrontam com um cenário ameaçador: a escalada da competição. Essa dura realidade provoca as reações das empresas na busca da sua sobrevivência.

Para isso, políticas, estratégias, planos de ações necessários ao desenvolvimento das atividades são estabelecidos com o objetivo de alcançar os resultados contratados com os acionistas ou investidores.

As pessoas, ponto central neste processo são, por conseguinte, cada vez mais exigidas. Espera-se delas criatividade, iniciativa, liderança, ousadia, persistência, trabalho em equipe, aprendizado contínuo etc, ou seja, todas as empresas desejam pessoas preparadas para os grandes desafios do mundo atual.

Entretanto, em torno desse ambiente organizacional com um conjunto de valores e crenças, surge na verdade um jogo pela conquista e manutenção de poder, reconhecimento, remuneração e status. Este jogo gera um sem número de conflitos potencializados pela rapidez das mudanças no cenário de negócios, que acaba por deteriorar o relacionamento interpessoal nas organizações e afetar os resultados das empresas.

Todavia, isso tudo pode ser evitado se as pessoas tiverem a habilidade de saber negociar internamente para contornar esses obstáculos e atingir uma situação que favoreça a harmonia nos relacionamentos.

As pessoas, quando estão fora do seu equilíbrio emocional ou de seu juízo perfeito, tornam-se inflexíveis e implacáveis e ainda são capazes de adotar comportamentos inaceitáveis para um ser humano (agredir, abandonar a mesa de negociação, provocar impasses, perder tudo etc).

## Apresentação

A sobrevivência das organizações resulta quando ela é capaz de adaptar-se às mudanças constantes do seu ambiente. A adaptação só é possível pela mudança, e mudança é estimulada por conflito.

Portanto, um dos fatores mais importantes para o sucesso do relacionamento interpessoal é saber lidar e conviver com conflitos.

E a habilidade em negociação é um instrumento valioso, embora não seja o único, para a solução permanente de conflitos expressivos porque proporciona o alcance dos resultados esperados através do relacionamento cooperativo entre as pessoas.

Este livro organiza o processo da negociação através de focos específicos, interconectados entre si, que evoluem através da leitura de cada capítulo e está estruturado de maneira que o leitor possa se sentir capaz e estar em condições de conduzir, de imediato, suas negociações de uma forma mais consciente e melhor estruturada.

O livro se prestará para completar e aprofundar o conhecimento das diversas abordagens da negociação e oferecerá ao leitor a oportunidade para conhecer, em detalhes e com profundidade, alguns temas específicos como aspectos ligados ao relacionamento interpessoal, o sistema de forças e poder durante a negociação, as estratégias e as táticas comumente usadas no processo e o planejamento da negociação.

## Apresentação

As pessoas geralmente sabem como a negociação deve evoluir, mas elas sentem-se impotentes para liderar o curso do processo e muitas vezes concordam em aceitar algumas condições piores que as originalmente esperadas e então o relacionamento fica potencialmente deteriorado.

Assim, qualquer tipo de negociação que estejamos enfrentando, simples ou complexa, a falta de preparação é talvez nossa mais séria deficiência. Por isso, uma das mais poderosas ferramentas que podemos utilizar para nos ajudar a obter bons resultados na negociação é preparar-se mais efetivamente.

Uma das tarefas fundamentais da negociação é o estabelecimento da base de relacionamento interpessoal entre os indivíduos que interagem cada um com seus interesses, na busca de soluções mutuamente vantajosas para as partes.

Também serão mostrados alguns cuidados que devemos observar para evitar “vieses” de interpretação das diversas situações que encontramos durante as negociações.

A idéia é instigar o leitor a fazer algumas reflexões a respeito de como tem conduzido suas negociações e como melhorar seu desempenho através do próprio aprendizado, a partir dos esclarecimentos e exemplos atuais mostrados no livro.



# ■ Princípios da negociação

## Introdução

Geralmente as pessoas se questionam a respeito da legitimidade ou da necessidade de negociar, talvez por não terem a oportunidade de perceber seu permanente envolvimento em situações de negociação.

Embora quase sempre associem a negociação como se fosse um processo mais moderno e sofisticado para venda de alguma coisa, muitas das dúvidas que ocorrem são relacionadas invariavelmente a outros aspectos como:

- quais as vantagens ou benefícios da negociação? Existem desvantagens?;
- por que e para que as pessoas negociam? Qual é o objetivo da negociação? “Enganar” as pessoas? Ser mais esperto e levar vantagem?;
- quais as conseqüências para quem não sabe ou não quer negociar?;
- a negociação só é utilizada em situações comerciais de compra e venda? Ou pode ser utilizada em outras circunstâncias?;
- negociar é blefar? A negociação é um procedimento honesto? É lícito?;
- a negociação é uma arte, um dom, uma técnica ou tudo isso junto? É uma habilidade inata ou pode ser aprendida?.

Todas essas questões, resultantes quase sempre do desconhecimento da intenção e dos propósitos da negociação, têm sua raiz nas declarações típicas que freqüentemente ouvimos como:

- eu não sei negociar;
- eu não gosto e, por isso, evito negociar;
- negociar é muito difícil e eu não tenho “queda” para negociador.

E, assim, com esses “comandos” na mente, é natural entender porque as pessoas rejeitam ou não se interessam pelo aprendizado e aperfeiçoamento das técnicas de negociação.

O fato é que o cotidiano de todos nós é uma contínua negociação e muitas vezes nós não nos damos conta disso, pois creditamos os resultados alcançados em nossas metas pessoais ou profissionais ao sabor do curso natural de nossa vida.

Nem percebemos que poderíamos, sem prejudicar a outra parte, melhorar esses mesmos resultados – bastando para isso que tivéssemos observado pequenos detalhes e seguido um número muito pequeno de regras simples.

Por isso, quer queiramos ou não, devemos conhecer pelo menos os princípios da negociação para que possamos nos relacionar de maneira adequada e assertiva com as pessoas, sem sentimentos de culpa ou de perda.

Entretanto, devemos estar alertas de que o sucesso na negociação depende exclusivamente de nós mesmos.

Essa é uma verdade inquestionável e não pode jamais ser esquecida!

O sucesso de um negociador depende principalmente de seus conhecimentos (representado pelo seu “saber” e adquirido através do aprendizado em livros, textos, troca de idéias), da sua habilidade para colocar em prática (representada pelo “saber fazer” e adquirida através do aprendizado no dia-a-dia), da sua atitude (representada pelo “querer fazer”, ou seja, pelo seu “animus” em querer negociar de forma adequada) e por sua consciência que o outro lado tem que perceber que também ganhou com o resultado da negociação que acabou de ser concluída.

## **Estrutura da negociação**

Para a solução dos inúmeros conflitos no cotidiano, existem vários caminhos que podem ser seguidos e que possibilitam a harmonização do conjunto de interesses, quase sempre divergentes, dos indivíduos; todos são válidos.

Um deles pode ser representado pela capacidade de negociar planejadamente. Entretanto, a negociação não é o único e nem necessariamente o melhor instrumento disponível para os indivíduos na busca da harmonização entre interesses divergentes e, situacionalmente, pode também não ser o mais adequado.

Todavia, seu maior valor compreende a possibilidade de alcançar a solução permanente para os conflitos, simultaneamente à construção de uma relação duradoura entre as partes.



Freqüentemente deparamos com artigos em jornais e revistas que tratam de situações e apresentam algumas técnicas sobre negociação para executivos e empresários. De vez em quando, aparece um novo livro sobre o tema.

A maior parte dessas abordagens apresenta técnicas para influenciar o outro e pretende nos ensinar como barganhar melhor.

Orientam sobre alguns procedimentos eficazes como, por exemplo:

- buscar soluções integrais, não parciais;
- saber ouvir e aprender;
- sempre fazer a primeira proposta;
- não desvalorizar-se nunca;
- ir além do impasse;
- evitar armadilhas.

Alertam para os erros a evitar, como, por exemplo:

- falta de clareza nos próprios objetivos e metas;
- inadequado ou incompleto conhecimento dos interesses, metas e objetivos do outro negociador;
- enxergar o outro incorretamente apenas como um adversário;
- dar atenção insuficiente em relação às expectativas e preocupações da outra parte;
- desconhecer o processo (ou estilo) decisório do outro negociador;
- não desenvolver estratégias para oferecer concessões e superar impasses;
- dispor de um número insuficiente de opções e alternativas, construídas previamente à negociação;
- deixar de considerar a possibilidade da existência de um ou mais competidores (rivais, concorrentes);
- não ter habilidade para usar adequadamente o poder e inverter uma situação desvantajosa;



- basear-se em cálculos ou dados superficiais e tomar decisões precipitadas;
- deixar de dar atenção à dimensão “tempo” no fechamento da negociação.

Mas é importante lembrar que a negociação não é uma prerrogativa somente de executivos e dirigentes de organização: todos nós negociamos o tempo todo!

A negociação é o aspecto central de nosso processo de tomada de decisão coletiva. E esse é o grande paradoxo: a negociação é uma das tarefas que nós mais realizamos e que nós menos nos preocupamos em aprender.

A negociação pode ser estruturada em quatro focos de resultado:

- princípios e entraves que permeiam todo o processo da negociação;
- relacionamento interpessoal, tendo em vista que a negociação é realizada entre e com pessoas;
- campo de forças, representado pelas fontes de poder (genéricas e exclusivas), estratégias e táticas utilizadas respectivamente antes e durante a negociação;
- preparação eficaz da negociação.

## **Conceitos de negociação**

A negociação é uma tentativa de chegar a um acordo ou solução permanente – e percebido como justo por todos – em alguma questão, sobre a qual discordam duas ou mais partes.

A negociação é “... o meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos” (FISHER *et al.*, 1994, p. 15).

Já Richard Shell (2001, p. 5), entende que a negociação é “uma atividade humana facilmente identificável que ajuda as pessoas a atingir metas e solucionar problemas”.

Para Neale, “Negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses, saber quando é bom chegar a um acordo e quando não é, e saber como chegar ao melhor acordo e a não ficar satisfeito com um acordo qualquer” (NEALE *et al.*, 1994, p. 17).

A negociação pode ser definida, portanto, como um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas, com o objetivo de construir uma relação duradoura, se deslocam de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação percebida de suas mútuas necessidades.

Esse conceito apresenta algumas considerações importantes a respeito da negociação:

- não adianta alcançar a satisfação da sua expectativa, se você – para isso – sentir que foi desrespeitado durante o processo: de qualquer forma, o resultado será negativo para você e vice-versa;
- o resultado da negociação está vinculado à percepção das pessoas. E, como a percepção é subjetiva, esse aspecto pode influenciar o comportamento decisório dos indivíduos;
- algumas situações comumente tratadas como “negociação” (tais como a solução de um seqüestro ou a compra e venda de um veículo usado anunciado num jornal, por exemplo), não representam verdadeiramente um processo de negociação porque nesses casos, prioritariamente, não existe nenhum interesse das partes na construção da relação duradoura.

As negociações podem ser caracterizadas ainda como distributivas e integrativas.

## Distributivas

As negociações distributivas (com resultado de soma zero) envolvem tipicamente uma questão única, divisível, como o dinheiro, por exemplo.

São jogos competitivos de pura oposição de interesses, envolvendo disputas entre os dois lados, com soma zero: se um ganha, o outro perde.

Qualquer erro de um jogador necessariamente beneficia o outro, que, por isso mesmo, não tem o mínimo incentivo a cooperar com o “adversário”.

O relacionamento competitivo provoca o impasse.

Todavia, um acordo negociado é mais vantajoso que um impasse.

Afinal, as pessoas que negociam têm a esperança de obter um resultado melhor do que se não tivessem sentado para negociar.

## Integrativas

As negociações integrativas (com resultados de soma diferentes de zero) envolvem muitas questões que diferem em importância para as partes, possibilitando ganhos mútuos que podem ser obtidos com compromissos ao longo das diversas questões.

São jogos cooperativos onde todos os jogadores ganham, ainda que não necessariamente as mesmas recompensas.

O relacionamento cooperativo favorece o alcance dos resultados esperados, porque nessa perspectiva, os negociadores se enxergam como parceiros. Ou seja, consideram que cada um possua a parte complementar da solução conjunta do problema de ambos.

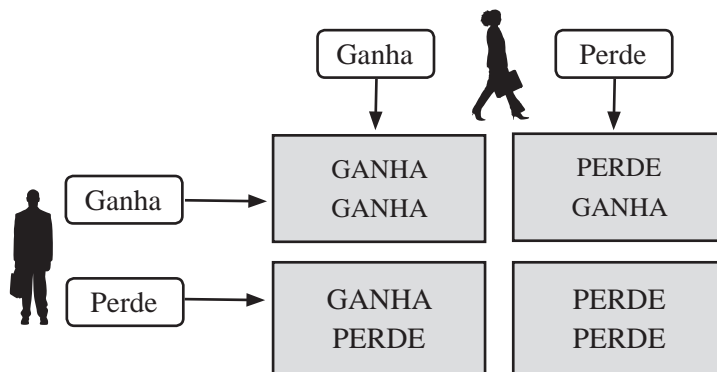
## Resultados da negociação

Consideraremos somente a negociação entre dois grupos de interesse.

Os resultados da negociação entre três ou mais grupos de interesse compreendem outras variáveis como, por exemplo, a formação da coalizão entre grupos.

As possibilidades de resultados na negociação entre dois grupos ou duas pessoas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

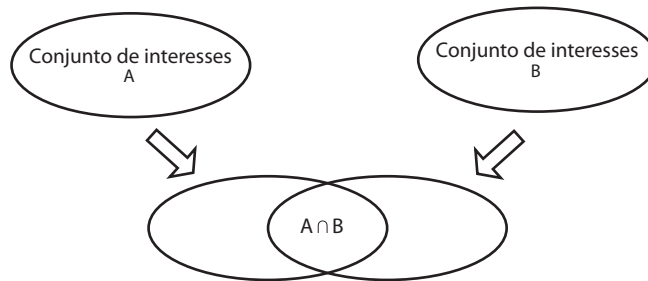
- os dois ganham;
- os dois perdem;
- um ganha enquanto o outro perde (e vice-versa).



## Ganha-ganha

As negociações do tipo ganha-ganha se baseiam na colaboração.

A negociação colaborativa compreende a busca de acordos mutuamente satisfatórios para as partes. E, quanto mais amplos forem os conjuntos de interesses de A e B, ou seja, quanto mais opções de interesse forem criadas e estiverem sendo disponibilizadas pelas partes, mais viável se torna atingir esse resultado.



A satisfação mútua é obtida através da intersecção do conjunto de interesses dos negociadores A e B.

A abordagem ganha-ganha favorece o alcance dos mútuos objetivos e consolida a proposta colaborativa entre os negociadores, pois:

- ajuda a resolver questões com sucesso;
- aumenta o respeito, a confiança e o comprometimento entre as partes que têm negociações repetidas ou em andamento;
- minimiza o tempo gasto nas negociações.

Isso é possível porque a negociação com resultado percebido de ganha-ganha se baseia no mérito da satisfação dos interesses de todos e essa é sua principal força, pois as pessoas comprometem-se com acordos justos e evitam as hostilidades residuais, que muitas vezes prejudicam a execução do acordo.

## Perde-perde

São representados por posições competitivas ou por aspectos negativos do relacionamento.

Usualmente esses tipos de procedimentos não resolvem a questão, pois conduzem o resultado da negociação para uma situação onde todos são prejudicados, podendo até mesmo provocar o impasse.

Geralmente, esses resultados ocorrem quando:

- Nenhuma das partes deseja continuar em direção a um acordo;
- ambas adotam posições fixas, “entrincheiradas”, inflexíveis, intransigentes;
- nenhuma delas vê alguma vantagem na criação de uma alternativa ou mudança de curso que permita progresso em direção ao acordo.

Freqüentemente, nesse tipo de resultado, as relações futuras entre as partes costumam ficar prejudicadas, por causa da sensação de frustração ou impotência percebidos durante a evolução do processo da negociação.

Afinal, as pessoas investem tempo, dinheiro e energia numa negociação com o objetivo de obter um resultado melhor do que já tinham (antes da negociação) e quando o acordo fechado não é muito atraente para ambas as partes, há grande chance de que menos tempo e esforço sejam investidos para se continuar trabalhando em conjunto: as partes se tornarão mais cautelosas ao se comunicarem uma com a outra e o relacionamento entre elas ficará tenso ou se dissolverá.

O resultado é que, ao final, elas serão menos capazes de aproveitar oportunidades que poderiam criar mais valor.

## Perde-ganha



Divulgação: ICARO<sup>1</sup>

**“Só existem  
desvantagens  
quando cada um  
quer levar  
vantagem em  
tudo”.**

Abraham Lincoln  
(1809 - 1865)

<sup>1</sup> Fonte: revista de bordo da VARIG “ICARO” (há uns 20 anos), veiculada pela “Coordenação do Conselho Nacional de Propaganda” para o Movimento Nacional pela Livre Iniciativa.

Qual é a chance que a criança menor tem para brincar? Praticamente nenhuma.

E a criança maior? Apostaria que ela também não tem nenhuma chance.

Portanto, querer levar vantagem em tudo significa obter somente desvantagens.

As negociações do tipo perde-ganha também se baseiam na competição e, infelizmente, ocorrem com uma freqüência muito maior que se pode imaginar.

As negociações com resultado percebido perde-ganha não conduzem à solução permanente da questão, pois os acordos são, na maioria das vezes, determinados pelo uso inadequado do poder por uma das partes.

Essa imposição sempre torna o resultado tendencioso, assimétrico e lesivo para a parte mais fraca, porque o jogo é modelado de acordo com as vantagens para um dos negociadores, garantindo a destruição mútua porque provoca a insatisfação da parte lesada quanto ao acordo, agravando seu sentimento de injustiça e prejudicando as relações futuras entre as partes.

Tais métodos deixam em aberto a questão da essência dos interesses. E os interesses não atendidos tornam-se uma fonte latente de problemas que, em geral, surgem nos momentos mais inconvenientes e inesperados.

O conflito permanece e é mais do que provável que o cumprimento do acordo aceite seja apenas temporário.

Freqüentemente esses resultados ocorrem quando algumas situações favorecem acentuadamente um dos lados e provocam um desequilíbrio do resultado da negociação, porque:

- uma das partes pode, por exemplo, estar em posição de poder quase total. Essa onipotência costuma ser representada pela falta de alternativas para o outro, pela pressão de tempo sobre ele, pela sua aversão e incapacidade de assumir riscos e, por isso, a parte com poder pode pressionar sua vontade sobre o outro lado e exigir que ele se submeta pelo desgaste do atrito (estresse), sem levar em consideração o mérito dos interesses de ambos os lados;
- mesmo internamente nas organizações, outras situações do tipo perde-ganha ocorrem, por exemplo, em função da pressão de uma autoridade superior dentro da sua própria unidade;

O custo do sucesso é visto como ganho, pois uma das partes é persuadida a ceder à outra parte porque percebe que sofrerá mais se estiver obstinada a obter aquilo que deseja.

Portanto, nos resultados assimétricos onde um negociador ganha e outro perde (não importa se a perda é real ou apenas percepção dele) as consequências futuras serão:

- quebra na relação de mútua confiança, impossibilitando, de forma definitiva, o relacionamento duradouro (longo prazo);
- o lado que se julgar “lesado” (ainda que seja apenas percepção, até mesmo injusta) tentará, por todos os meios possíveis, não cumprir a sua parte no acordo: cancelar a negociação; ameaçar fazer chantagem, adiar a execução ou a entrega, prorrogar o pagamento, exigir documentos e um sem número de outros procedimentos similares;
- a busca frenética e obsessiva pelo “perdedor” em levar vantagem e de ganhar a qualquer preço nas negociações futuras. Esse comportamento é provocado por sentimentos de revanche e vingança e conduzirá o resultado da nova negociação para a solução negativa do tipo perde-perde.

## Aplicabilidade de conceitos

A questão que mais intriga é: se o resultado perde-ganha numa negociação transforma-se, inexoravelmente, no médio e longo prazos, num resultado perde-perde, por que a maioria das pessoas ainda insiste em levar vantagem em tudo?

Talvez possamos tentar entender fazendo uma analogia com costumes e culturas.

Sem dúvida, é difícil construir um relacionamento duradouro, baseado na lealdade e na vantagem mútua, num país (como o Brasil) onde:

- ainda há leis que não “pegam”;
- pessoas consomem sem pagar, e impunemente, produtos dentro dos supermercados;
- os princípios não têm valor (“O Sr. sabe com quem está falando?”);
- as instituições mais respeitáveis e seus representantes estão desacreditados;

- valoriza-se demais a sorte como o caminho mais fácil para a riqueza (jogo do bicho, sena, quina, mega sena, raspadinha etc);
- honesto é sinônimo de ser passado para trás ou ser ingênuo.

Tais paradigmas culturais cegam as pessoas.

Se quisermos, entretanto, estabelecer uma relação digna, saudável e duradoura, seja pessoal ou profissional, devemos começar a quebrar esses paradigmas.

Quebrar esses paradigmas é fácil? Não, claro que não é.

Mas é imperativo se quisermos construir uma relação duradoura.

Entretanto, é importante fazer uma reflexão a respeito dessa proposta da necessidade de alcançar o resultado ganha-ganha nas negociações (a intenção, aqui, não é contradizer ou desqualificar essa proposta, apenas fazer uma provocação).

É fácil observar que as declarações que ouvimos e que todos dizem são sempre as mesmas:

- “a negociação tem que ser ganha-ganha”;
- “a negociação tem que ser boa para todos”;
- “a negociação só vale quando satisfaz aos dois”.

Mas é possível perceber também que esse discurso é diferente na prática. Na verdade, a maioria quer levar vantagens em tudo, não se importando com o que acontece ao outro: o resultado buscado é sempre perde-ganha.

E, frequentemente pode-se constatar também que esse comportamento é típico de grande parte dos indivíduos e grupos que são motivados exclusivamente pelo mais puro egoísmo do seu próprio interesse pessoal.

O objetivo é apenas mostrar como as pessoas se comportam durante os diversos cenários aos quais elas estão inseridas e movidas pelos interesses puramente pessoais.

É uma ingenuidade deixar de considerar sentimentos como ganância, cobiça ou interesses pessoais dos seres humanos.

Em muitas situações, promessas verbais não devem merecer crédito: o vínculo das palavras é muito fraco para conter a ganância dos seres humanos.



Embora todos os seres humanos tenham princípios, podem também não agir de acordo com esses princípios quando outras variáveis (controláveis ou não) estiverem interferindo no comportamento.

Por exemplo:

- um indivíduo, consciente da importância de ter uma “certa” conduta numa relação profissional, pode agir de maneira contrária (mesmo a contragosto) porque está pressionado por seu chefe;
- uma pessoa que enxerga uma oportunidade como se fosse a única, às vezes, é capaz de reações imprevisíveis, mesmo sabendo que esse comportamento poderá inviabilizar futuros negócios.

Por que o ser humano se comporta dessa maneira?

Para aprofundar mais na questão, devemos considerar as variáveis comportamentais que constituem o modelo teórico de conflitos de interesses (decisões possíveis, resultados possíveis) entre duas ou mais pessoas, grupos, empresas ou nações que têm motivações divergentes, conhecido como “Teoria dos Jogos”.

Os jogos podem “gerar conflitos entre a racionalidade individual e a racionalidade coletiva [...]”, pois a “racionalidade individual é coletivamente irracional!” (SIMONSEN, 1993, p. 12).

A “Teoria dos Jogos”, apresentada primeiramente em 1944 através do livro “Theory of Games and Economic Behavior (Teoria dos Jogos e o Comportamento Econômico)” escrito por John von Neumann e Oskar Morgenstern, considera uma abordagem interdisciplinar envolvendo matemática, economia, ciências sociais e comportamentais visando o estudo do comportamento humano e análise de conflitos.

Um dos casos mais clássicos que confirma esse conceito é conhecido como “Dilema dos Prisioneiros”, desenvolvido pelo canadense Albert William Tucker (1905-1995).

Na versão de Tucker, dois suspeitos de terem cometido um crime grave são presos pela polícia e interrogados separadamente.

A polícia não tem provas contra eles, mas espera obter qualquer tipo de confissão de algum deles ou dos dois.

Na tentativa de incriminá-los, o delegado encarregado da investigação, de modo reservado, oferece a cada um as opções de confessar o delito e entregar o comparsa, ou ficar calado.

**DILEMA DOS PRISIONEIROS**

		Denuncia ↓	(2) ↓	Não Denuncia ↓
Denuncia ⇒	(1) ⇒	6 meses	12 meses	Livre
Não Denuncia ⇒		livre	12 meses	1 mês

FIANI, 2001. Adaptado.

- Caso um dos suspeitos denunciasse o outro que ficasse calado, o denunciante obteria a liberdade, por colaborar com a justiça, enquanto seu colega arcaria sozinho com a pena máxima (12 meses de cadeia).
- Se ambos permanecessem em silêncio, pegariam uma sentença mais branda e ficariam presos somente um mês para outras averiguações, mas depois disso, seriam libertados porque a polícia não teria provas contra eles.
- Contudo, se os dois se delatassem mutuamente seriam punidos com uma mesma condenação menor do que a máxima, mas maior do que a pena leve (seis meses).

Qual seria a melhor situação para os dois? O melhor seria que ficassem calados para serem libertados depois de apenas um mês de cadeia.

Mas, o quê ocorre na realidade? Ambos denunciam e, por isso, ficam presos durante seis meses.

Tal comportamento é contraditório e mostra a existência de algum problema na concepção de racionalidade, pois, em vez de cooperar e buscar resultados mais favoráveis para os dois, os marginais tendem a escolher a opção que, egoisticamente, melhor atenda aos seus interesses pessoais (sem levar em conta a decisão do outro).

Por que eles, irracionalmente, trocam a possibilidade de “mofar” durante seis meses na cadeia pela de permanecer somente um mês presos?

Para analisar o processo decisório dos prisioneiros, é preciso entender qual é a linha de raciocínio que eles utilizaram.

A única estratégia que domina todas as outras é a da denúncia mútua, uma vez que, independente da reação do outro, o melhor que cada um faria por si mesmo é delatar o crime grave, ao contrário de se expor à possibilidade de ficar mais tempo na cadeia pagando a maior pena.

Em outras palavras:

Se o prisioneiro 1 denunciar o outro marginal, ele tem duas chances de resultado. Ele fica preso durante:

- 6 meses (se o outro também o denunciar), ou
- 0 mês, saindo livre (se o outro não o denunciar).

Se o prisioneiro 1 não denunciar o outro marginal, ele tem também duas outras chances de resultado. Ele fica preso durante:

- 12 meses (se o outro o denunciar), ou
- 1 mês (se o outro também não o denunciar).

Portanto, independente do que o prisioneiro 2 decidir fazer, a melhor solução para o prisioneiro 1 é denunciar o outro marginal.

O outro prisioneiro pensa do mesmo modo e, assim, ambos denunciam e são penalizados pela escolha da pior alternativa para os dois.

Entretanto, mesmo considerando todas essas evidências do interesse primordial das pessoas em agir para obter o resultado vantajoso exclusivamente para elas (perde-ganha), é imperativo compreender que o melhor resultado para uma negociação ainda é o ganha-ganha.

Mas, é imperativo considerar também uma ressalva para alcançar esse resultado ganha-ganha. Você deve objetivar o melhor resultado na negociação para você.

Obter o melhor resultado na negociação não significa conseguir alcançar qualquer acordo, e sim compreende alcançar o melhor acordo possível para você. Mas agindo no sentido de inocular na mente do outro a percepção que

ele também alcançou o melhor resultado favorável a ele, ou seja, é preciso ficar claro que você deve agir para alcançar esse resultado ganha-ganha nas seguintes condições:

- você **ganha** e ele também. Mas tem que fazer com que ele perceba assim o resultado ganha-ganha;
- ele **ganhou** e você também ganhou.

## Conclusão

Não podemos esquecer que quando a convivência (ou relacionamento) entre os indivíduos ou grupos é permanente, todos interagem diretamente e o resultado de um depende das escolhas do outro, tal como num jogo de “par ou ímpar”.

Por isso, não é melhor e mais vantajoso competir (agir agressivamente) procurando o ganho individual em detrimento do ganho mútuo, porque o outro somente irá concordar em fechar o acordo conosco se nossa proposta estiver atendendo minimamente suas necessidades e expectativas.

Seu objetivo como negociador é a satisfação mútua, não somente sua vitória.

O resultado de uma negociação deve evoluir através da construção de relacionamentos duradouros na busca e exploração sinérgica das oportunidades conjuntas.

Porque, na vida, as “jogadas” se repetem, ou seja, voltaremos a jogar novamente. Assim, devemos deixar o caminho limpo e as portas sempre abertas.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Negociação interna – oportunidade para o crescimento

(COELHO JR., 2002)

As empresas têm desenvolvido esforços significativos objetivando conseguir atitudes de maior cooperação no trabalho e propostas flexíveis para a solução de conflitos.

Entretanto, esses esforços tornam-se praticamente ineficazes, tendo em vista os próprios interesses das empresas – as que buscam a sobrevivência e perenidade – com relação ao desempenho de seus executivos e líderes.

Quaisquer organizações, além de exigirem uma capacitação em conhecimentos e habilidades específicas, querem também a competência e atitudes adicionais: iniciativa, espírito empreendedor, determinação, liderança, vigor, energia etc.

Qual é, nesse caso, a real motivação de pessoas que têm esse perfil?

Tais pessoas já não manifestam o menor interesse por necessidades básicas e se concentram na busca de poder como uma alavanca para outras realizações. Essa situação agrava-se ainda mais, em função de traços culturais do profissional brasileiro (paternalismo, dependência e incapacidade de confronto).

Nesse caso, há a predominância das coalizões, que nos faz julgar como perfeitamente normal a aquisição de vantagens, o tratamento preferencial através de alguma relação pessoal e, imaginando que a promoção só é possível através da hierarquia, a motivação para o poder é o atrativo mais forte na empresa.

Quando as empresas têm uma concentração de pessoas orientadas para o poder, a consequência natural é a formação de “feudos”, “castelos”, o “corporativismo”, convergindo para um processo no qual sobrevivem somente os mais fortes.

- Como conseguir relacionar-se nessas condições?
- Como o profissional pode evoluir (de forma limpa) dentro de sua empresa?

Precisamos compreender que ocorreu uma evolução no vínculo da relação entre as pessoas e as organizações: no princípio era uma troca de *obediência* por segurança e evoluiu para uma troca de *lealdade* por segurança.

E hoje?

A nova moeda de avaliação profissional chama-se competência (aquilo que você é bom e os outros acreditam).

Essa nova moeda considera, além das competências eternas (iniciativa, espírito empreendedor,...), as competências modernas: saber lidar com tecnologia (adaptabilidade), com informações e, principalmente, com pessoas – em outras palavras – saber negociar internamente.

A negociação interna possui uma característica singular: uma imperiosa necessidade de se construir um duradouro e excepcional relacionamento entre as partes. Essa particularidade incorpora a condição fundamental para o sucesso da negociação interna.

Ao passo que nas outras formas de negociação externa, qualquer um dos negociadores pode ser alijado do processo (uma empresa cliente pode, por exemplo, eliminar um fornecedor que não estiver atendendo suas necessidades). Em geral, dentro da empresa isso não é possível ocorrer.

Vale a pena citar uma frase de Donald Petersen, ex-presidente da Ford americana:

“Eu vi carreiras marcarem passo mais devido ao fato de as pessoas serem efetivamente incapazes de trabalhar com outras do que por qualquer outra razão. Raramente alguém interrompe sua ascensão por falta de inteligência e conhecimentos.”

Negociação significa:

- Um indicador seguro de maturidade dos negociadores (a solução pela força está longe de atestar a inteligência); e
- Que as pessoas negociam para obter um resultado melhor do que se não negociassem.

Por isso, todos aqueles que estiverem envolvidos no processo de negociação interna devem procurar tratar os problemas e conflitos de forma direta e assertiva, buscando sempre soluções de mútua satisfação.

Assim, é importante mencionar alguns tipos de comportamento que podem favorecer a cooperação e outros que podem provocar resistências durante a negociação.

Comportamentos na negociação	
Provocam resistência	Favorecem a cooperação
Avaliação / crítica / acusação	Descritivo
Controle / pressão / ameaças	Orientação para mútuas necessidades
Manipulação	Espontaneidade/objetividade
Indiferença / apatia	Empatia
Presunção / ar de superfície	Respeito mútuo / igualdade
Domínio de verdade	Flexibilidade

Embora a negociação deva ser entendida como um processo *racional* para resolução de conflitos, muitas vezes insistimos em negociar baseados na *emoção*.

Adotando esse comportamento, evitamos o confronto de posições.

Fazemos prevalecer as relações pessoais na negociação, caracterizando uma situação do “conchavo”, que pode impedir a relação efetiva e madura ou, então, agarramo-nos a determinadas posições suicidas e delas não abrimos mão, mesmo na iminência de uma derrota ou um impasse irracional, às vezes, por pura vaidade.

Essa falta de capacidade para negociar internamente, quase sempre causada pela inflexibilidade dos negociadores que assumem compromisso com suas ações anteriores, mesmo que injustificadas só para aparentar coerência e não admitir falhas pessoais, muitas vezes conduz ao sentimento de que nem sempre o melhor desempenho é o mais recompensado e provoca, com isso, expressivos estímulos à competição predatória na empresa.

*Isso não quer dizer que a negociação é um jogo de soma zero.* Um negociador não tem que perder para outro ganhar. Os dois têm que ganhar!

Por isso, o resultado de uma negociação não pode ser medido pela vitória numa disputa de “cabo de guerra”. Muito mais do que isso. Ele pode tomar forma através da consolidação de parcerias, exploração das oportunidades de crescimento conjunto, projetos de alianças, relacionamentos duradouros, associações ganha-ganha e empreendimentos com sinergia.

---

## Atividades de aplicação

1. Existem vários instrumentos que podem ser utilizados na solução de conflitos. Qual é a maior vantagem do processo da negociação em relação a esses outros instrumentos?
2. Por que o resultado percebido como ganha-ganha é o ideal numa negociação?
3. Se o resultado assimétrico perde-ganha conduz os resultados das negociações futuras para uma relação perde-perde, por que as pessoas ainda insistem em negociar querendo levar vantagem em tudo?







# ■ Aspectos essenciais da negociação

## A negociação é um processo

Isso significa que a negociação contém um início, um meio e um fim (seja representado por um acordo – qualquer acordo – ou mesmo por um impasse).

É possível considerar um outro tipo de ciclo para a negociação: o antes (preparação, planejamento), o durante (a execução ou o ato de negociar) e o depois (representado pelo aprendizado com os resultados alcançados).

Ou ainda, com foco somente nas tarefas (e, não nos resultados) da negociação, podemos considerá-la como um processo de comunicação entre pessoas que, portanto, é também um processo de relacionamento interpessoal onde as pessoas tomam decisões e, por isso, é também um processo decisório, onde as pessoas avaliam quando, quanto e como vão se movimentar (fazer concessões).

Da mesma forma, a negociação exige o investimento de tempo e energia para a realização de todo o seu ciclo como, por exemplo, as etapas a seguir.

## Preparação e busca de informações

A informação é a matéria-prima do planejamento. E, na falta de informações, geralmente recorreremos ao raciocínio indutivo para tentar adivinhar as chances, ou seja, fazemos suposições.

Suposições nos permitem apenas a inferência de certeza relativa, pois expressam somente probabilidade ou possibilidade.

Grandes quantidades de informação não são obtidas com o outro negociador, mas podem ser obtidas antes da negociação com outras pessoas da empresa dele (secretárias, engenheiros, técnicos, clientes antigos, porteiros etc).

## **Identificação dos interesses prioritários das partes**

Para uma adequada preparação é necessário estabelecer suas próprias metas a alcançar na negociação, como conhecer as informações sobre o outro negociador (estilo interpessoal, quais são seus interesses prioritários, qual seu poder de decisão ou influência) e também sobre o contexto ou cenário (aspectos econômicos, sociais, políticos, tecnológicos).

## **Identificação de opções inteligentes para a solução do problema em foco**

Negociação não é desconsiderar as diferenças ou persuadir os outros a desejarem o que nós queremos.

Quanto mais opções formos capazes de imaginar ou criar e colocar sobre a mesa, mais probabilidade teremos para encontrar aquela que atende aos nossos interesses.

## **Construção do relacionamento interpessoal**

Um elemento crítico em qualquer negociação – e um dos que causa a maior parte de nossa ansiedade – é a qualidade do relacionamento que temos com o outro lado. Um bom relacionamento capacita-nos a lidar eficientemente com diferenças.

Nós devemos ter idéia de como construir o relacionamento interpessoal que possa facilitar o acordo.

## **Desenvolvimento da negociação**

Se observarmos com cuidado o momento durante a interação dos negociadores, quando cada um tenta alcançar o melhor resultado para si, parece representar a essência do ato de negociar, ou seja, a negociação propriamente dita e é exatamente quando também fica caracterizado o jogo dos movimentos e concessões.

Portanto, o ato de conceder e o de negociar são tão imbricados ou interligados que é difícil imaginar um sem o outro, ou seja, é o que representa a essência do que significa a palavra negociar.

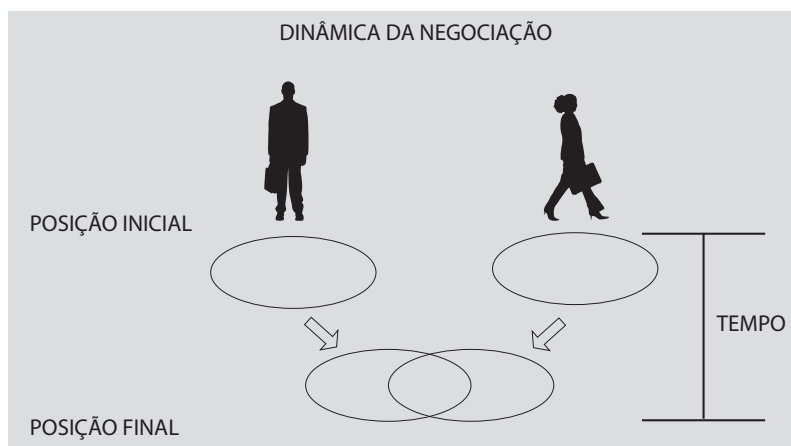
## Avaliação dos resultados e conseqüente aprendizado

Nosso desempenho no processo da negociação será tão melhor quanto pudermos aprender com cada negociação que fizermos.

Nossa reflexão a respeito do que deu certo, do que deu errado, o que aconteceu, por que o resultado não aconteceu, como foi previsto, quais falhas ocorreram no planejamento é que permitirão nosso crescimento enquanto negociadores.

## A negociação requer o deslocamento das posições originais

Negociação significa flexibilidade, “movimento”, compreende reconsiderar posições ou pontos de vista, significa fazer concessões.



Entretanto, essa proposta costuma ser dolorosa e estafante, pois essa exigência de reconsiderar nossos pontos de vista, flexibilizar nossas posições, fazer concessões é muitas vezes penosa porque esse movimento pode ser entendido por nós (perante o outro) quase como uma fraqueza ou incoerência.

Afinal, representa uma situação onde estamos espontaneamente abrindo mão de uma posição (ou ponto de vista) que até bem pouco tempo atrás estávamos defendendo com “unhas e dentes”.

Mas, se a inflexibilidade faz parte da sua natureza e você não tem a mínima disposição para movimentar ou fazer concessões, então você não tem a intenção e nem está disposto a negociar.

Nesse caso, é suficiente enviar um documento (carta, mensagem eletrônica) ou fazer uma declaração definitiva apresentando suas condições imutáveis. E, ponto final.

## Os resultados da negociação sofrem influência da percepção

Imagine que você tenha R\$200,00 divididos em duas notas de R\$100,00 e que cada uma das notas esteja também em cada uma das suas mãos.

O que vale mais? Os R\$100,00 (cem reais) que estão em sua mão direita ou os R\$100,00 (cem reais) que estão em sua mão esquerda?

Você pode até imaginar que essa indagação possa não fazer sentido, pois os dois volumes de dinheiro são absolutamente iguais em termos do seu valor monetário intrínseco. Os dois montantes de dinheiro têm o mesmo poder de compra e, por isso, valem a mesma coisa.

Mas, vamos considerar duas circunstâncias onde isso pode não ser uma verdade absoluta.

### Primeira situação

Imagine que você esteja numa relojoaria de bom nível adquirindo um relógio de um determinado modelo e marca por, digamos, R\$200,00 (duzentos reais). Mas, no momento que você vai “fechar o negócio” com o vendedor, um amigo seu entra na loja, cumprimenta e pergunta o que você está comprando. Ao relatar para seu amigo a compra que você está prestes a fazer por R\$200,00 ele lhe informa que esse mesmo relógio (mesmo modelo e mesma marca) que você está querendo comprar está sendo vendido numa outra relojoaria também de bom nível (que está situada só a uns cinco quarteirões dali) por apenas R\$100,00 (cem reais) porque a loja está fazendo uma promoção especial.

Você iria à outra loja comprar o relógio? Eu estou certo que sim, tendo em vista que o outro relógio é da mesma marca e modelo, a loja também é de bom nível e o preço é a metade.

## Segunda situação

Imagine que você está comprando um automóvel Mercedes Benz zero km numa concessionária autorizada por, digamos, R\$150.000,00 (cento e cinquenta mil reais). Mas, no momento que você vai “fechar o negócio” com o vendedor, um amigo seu entra na loja, cumprimenta e pergunta o que você está comprando. Ao relatar para seu amigo a compra que você está prestes a fazer por R\$150.000,00 ele lhe informa que esse mesmo automóvel Mercedes Benz (também zero km, mesmo modelo, mesmo ano e mesmos acessórios) que você está querendo comprar está sendo vendido numa outra concessionária autorizada também de bom nível (que está situada só a uns cinco quarteirões dali) por R\$149.900,00 (cento e quarenta e nove mil e novecentos reais).

Você iria à outra loja comprar o automóvel? Eu estou certo que não, porque não compensa andar cinco quarteirões, perder mais tempo para iniciar a negociação com o vendedor do automóvel por apenas R\$100,00 (cem reais).

Não é exatamente assim que as pessoas se comportam?

Todavia, os cem reais do relógio são iguais aos cem reais do automóvel, mas as pessoas percebem isso de maneira diferente.



Para uma situação (compra do relógio) os cem reais valem e muito.

Já para a outra situação (compra do automóvel) os mesmos cem reais são percebidos de forma diferente e, por isso, não apresentam nenhuma relevância ou não significam nada.

## A negociação objetiva a construção da relação duradoura

A negociação é o meio mais eficaz para se solucionar conflitos de forma adequada e permanente, ou seja, é um instrumento para resolver conflitos de forma “colaborativa”.

O objetivo da negociação é, portanto, a construção da relação duradoura, obtida através da conquista do respeito e percepção da satisfação das mútuas necessidades de todos.

Entretanto, para que e por que nós negociamos? Será que é mesmo necessário negociar?

Às vezes somos tentados a evitar a negociação, porque qualquer pessoa e até nós mesmos podemos alcançar nossos objetivos de várias outras formas, sem qualquer necessidade de negociar.

Por exemplo, podemos tirar vantagem da ingenuidade do outro, ou usar a força física, ou usar o poder do dinheiro ou talvez fazer ameaças veladas à integridade moral ou física da outra pessoa.

Assim, para que devemos investir na negociação, se podemos obter os mesmos resultados sem ela?

De fato, é possível até que consigamos obter os melhores resultados utilizando desses meios, mas isso representará uma vitória apenas temporária.

É muito simples constatar essa afirmação porque o outro lado somente se submeterá e aceitará as condições oferecidas a ele enquanto estiver fragilizado e sem poder.

Mas a essência do conflito não terá sido resolvida e o outro lado continuará a conspirar não só contra essa situação que lhe foi imposta mas também contra a vida dos envolvidos (inclusive contra você), possivelmente para sempre e, no momento que tiver condições (ou seja, houver a inversão do poder), ele se revoltará e não cumprirá sua parte no acordo.

Uma imagem que pode representar esse comportamento é a situação de qualquer um de nós, quando estamos dirigindo um automóvel na estrada em velocidade superior à permitida pelas leis de trânsito naquele local.

Nós mesmos, ao nos aproximarmos de um posto da polícia rodoviária ou mesmo de uma instalação de radar fixo, diminuiremos a velocidade para

depois então, ultrapassados esses momentos de “coação” exercidos pelo poder dos sistemas de policiamento, voltaremos a dirigir na velocidade anterior.

Qual é a constatação?

Na mira da lei e intimidado pela força do poder legítimo da polícia ou da multa do radar, nos submetemos às regras. Fora desse controle, é possível que nos revoltemos e possamos transgredir a lei.

Por isso, um acordo negociado representa a alternativa mais adequada para se construir a relação duradoura entre as partes porque através da negociação elas, além de terem livre arbítrio para escolher sem qualquer pressão externa, somente decidem quando têm plena consciência que estão sendo beneficiadas nesse processo.

E, assim, ficam comprometidas com o futuro e com o sucesso na implementação desse acordo negociado.

## **A negociação é um processo de solução conjunta de problemas**

Um problema comum pode ser resolvido de muitas maneiras diferentes:

- pode ser resolvido com antagonismo, cada lado lutando por vantagens através de uma série de táticas às vezes sutis, às vezes duras;
- pode ser resolvido de modo altamente colaborativo, com o casamento entre interesses mútuos.

Mas, uma negociação se distingue do processo decisório de problemas comuns por causa da interdependência das partes.

Isso significa que as ações de cada uma das partes em direção a um acordo tem o potencial de, pelo menos, afetar seu resultado; assim, a interação entre as partes leva a um processo conjunto de tomada de decisão.

A negociação compreende, portanto, uma cuidadosa elaboração de ações decididas em conjunto, em oposição a decisões unilaterais, o que salienta sua natureza de solução conjunta de problemas ou de processo conjunto de tomada de decisão.

- Seu problema básico é simples – através da escolha entre acordo ou ausência de acordo, como você pode alcançar, de maneira otimizada,



todo o conjunto de seus interesses em relação à sua melhor alternativa disponível?

- O problema básico da outra parte é a imagem espelhada do seu – através da escolha entre acordo ou ausência de acordo, como eles podem alcançar, de maneira otimizada, todo o conjunto dos interesses deles em relação à melhor alternativa que eles possuem?

Observe que, se um acordo é obtido, tal fato representa uma solução simultânea para o problema básico de cada uma das partes.

Assim, a solução do problema deles afeta diretamente a qualidade da solução de seu problema, seja tal solução apenas um pouco, algo mais ou expressivamente superior à sua melhor alternativa disponível.

A questão é muito simples, o problema deles é parte de seu problema. Resolver o problema da outra parte – da maneira que eles o vêem ou que possam ser induzidos a vê-lo – é parte da solução de nosso próprio problema.

Durante seu crescimento e formação social, talvez seus pais o tenham educado a colocar-se “no lugar de alguém”.

Embora esse seja um bom conselho para gerar empatia e para encorajar a comunicação, ele também é muito útil nas negociações, e os motivos podem ser puramente egoísticos.

Para influenciar a decisão deles de maneira mais eficaz, você precisa compreender o problema deles e como eles o vêem, as percepções que eles têm dos reais interesses deles mesmos (não o que você acha que sejam, mas como eles vêem agora e poderão vir a ver os interesses deles próprios), as percepções que têm de suas próprias alternativas disponíveis, as noções de justiça que têm, etc.

Nestes termos, sua tarefa primordial é fazer com que eles percebam os elementos básicos dos problemas deles mesmos de modo que eles possam, pelas próprias razões, escolher o acordo que você prefere (a diplomacia é a arte de fazer com que os outros escolham o que você quer que eles escolham).

## **A negociação é uma fonte de ganhos conjuntos**

Um erro clássico representado por uma visão inadequada da negociação, embora viciada, porque geralmente todos se comportam assim, é permitir

que as questões objetivas se sobreponham às questões subjetivas cruciais, ou seja, insistir em aproximar as questões objetivas.

Qual é a diferença entre as questões objetivas ou posições e as questões subjetivas ou interesses na negociação? Como identificá-las?

As questões objetivas são representadas pelos aspectos concretos e tangíveis que o indivíduo afirma e declara, aberta e objetivamente, que quer.

Já as questões subjetivas compreendem suas intenções veladas, seus verdadeiros interesses (que ele de fato necessita ou deseja), mas que não informa ou comunica durante a negociação.

O mesmo fenômeno ocorre com relação ao processo de comunicação entre os indivíduos, as pessoas declaram aquilo que elas querem, mas isso não significa que estejam dizendo a verdade.

Um bom exemplo disso ocorre quando somos crianças e nossos pais nos obrigam a “mentir” por educação: respondemos afirmativamente a uma tia ou amiga da mãe quando ela pergunta se estava saboroso um refresco artificial ralo e excessivamente “doce” que nos ofereceu; respondemos a uma pessoa conhecida, com quem há muito não nos encontramos, que “sumimos” porque estamos trabalhando muito e, por isso, sem tempo para contatá-la, mas que precisamos nos encontrar mais e, assim, por diante.

Nas questões subjetivas – os chamados fatores de satisfação – (que compreendem os verdadeiros interesses, sonhos, aspirações, desejos ocultos, medos, inseguranças, intenções, preocupações) de cada indivíduo, são transmitidas de forma velada através da comunicação não verbal.

Por que as pessoas agem dessa forma, não declarando abertamente seus verdadeiros interesses e sentimentos ao outro? Talvez as razões sejam porque:

- não gostem dele e, por isso, não estejam interessadas em se expor ou cooperar;
- não confiam nele;
- acham que ficarão fragilizadas na relação se ele souber de suas verdadeiras intenções;
- têm constrangimento de falar seus verdadeiros desejos, necessidades ou sentimentos.

Na negociação não é diferente:

As “questões objetivas”, concretas, tangíveis (representadas por preços, percentuais, prazos, taxas, valores, orçamentos e recursos como tempo, por exemplo) determinam as “posições” dos negociadores e são expressas verbalmente durante a negociação, mas, necessariamente, não representam a verdadeira intenção deles.

Por exemplo:

- um vendedor sempre afirma (sendo ou não verdade) ao comprador – “meu produto é de elevado grau de confiabilidade, de altíssima qualidade, de superior desempenho etc.”;
- um comprador sempre declara (sendo ou não procedente) ao fornecedor – “seu preço está caro, mais alto do que seus concorrentes!”;
- um chefe, com relação aos prazos de execução de uma tarefa, sempre determina – “temos que reduzir seu prazo proposto para realizar essa tarefa; o tempo disponível para sua implementação é muito exíguo!”;
- “nossa participação nesse benefício está muito abaixo de nossas expectativas, queremos um percentual maior, no mínimo, X%.”

As questões subjetivas, que costumam ser, na sua maioria, expressas de forma velada, representam os verdadeiros interesses ou desejos dos negociadores, ou seja, significam o que eles realmente querem, não são expressas claramente por eles durante a negociação.

Entre essas questões subjetivas incluem-se, também o relacionamento, o caráter do processo de negociação, o precedente que se estabelece, a equidade em relação a ambas as partes e como ela se constitui, sua sustentabilidade, os efeitos sobre a reputação e a auto-imagem, se a confiança foi reforçada ou arranhada e coisas do gênero.

Entretanto, com uma freqüência muito maior que imaginamos, as pessoas tomam decisões para atender prioritariamente seus próprios interesses (questões subjetivas) e usam as suas posições (questões objetivas) para conseguir esse objetivo ou melhorar suas condições.

Na negociação, não coloque foco nas posições do outro, não queira “pressioná-lo” para trazer a posição dele para mais próximo da sua posição, porque ele a defenderá com unhas e dentes e vocês irão entrar num jogo de “queda de braço” ou “cabo de guerra” que não levará a lugar algum.

E é exatamente esse tipo de comportamento que costuma conduzir a negociação para o impasse e, o pior de tudo, compromete a consolidação do melhor relacionamento interpessoal, pois a relação entre vocês pode ficar desgastada.

O sucesso na negociação é vinculado, portanto, mais ao propósito de cada negociador em identificar e atender às questões intangíveis (verdadeiros interesses) de ambos, do que na defesa paranóica das próprias questões objetivas de cada um.

Mas, como atender aos “interesses” de ambos?

Qualquer coisa com a qual você se preocupe em um nível fundamental e que seja potencialmente afetada pela negociação, se insere na categoria de “interesses”, que são a matéria-prima da negociação.

E, é claro, da mesma forma que você está procurando avançar todo o conjunto de seus interesses, as outras partes estão fazendo exatamente o mesmo.

É de importância central em uma negociação que você avalie o conjunto completo dos interesses da outra parte, procurando perceber a forma como esta outra parte os vê.

Indivíduos aceitam um acordo somente se cada uma das partes ficar em melhor situação com tal acordo do que sem ele.

Dito de modo diferente, um acordo deve representar ganhos conjuntos para cada uma das partes em relação à melhor alternativa que elas já possuem.

Como são criados esses tais ganhos conjuntos?

Para descobrir onde existem tais ganhos, o negociador deve possuir uma aguda compreensão de como eles são criados.

## **Negligenciando o valor das diferenças**

Vários negociadores insistem em ver uma negociação como um exercício de “resolver diferenças” ou de “alcançar consenso”.

Embora lidar bem com diferenças é uma importante competência para trabalhar o relacionamento, se você se prepara para minimizar diferenças ou fazer concessões em nome do sucesso do relacionamento, você está condenado a deixar de ganhar algum tipo de benefício adicional, ingenuamente.

Isso conduz o resultado da negociação para uma solução do tipo “mínimo denominador comum”, ao invés de alcançar um real benefício que a negociação pode criar.

Um negociador bem preparado está consciente e sabe considerar como as diferenças devem ser colocadas trabalhando para criar mais valor para ambas as partes.

Freqüentemente, só de olhar a lista de interesses de cada lado, podemos identificar algumas formas possíveis de satisfazer esses interesses.

Classificando os interesses através do nível de sua importância (hierarquia) para cada lado, serve como guia de como proceder para expandir a torta antes de dividi-la.

## **Descubra meios de trabalhar junto para fazer mais**

Freqüentemente os negociadores discutem duramente acerca daqueles interesses que são de vital importância para eles.

Isso reflete a idéia comum de que se os dois lados dão a mesma importância para um certo item, a única alternativa é dividi-lo entre eles como adversários de um jogo de soma zero, mais para você significa menos para ele.

Essa idéia comum, ignora o poder de trabalhar juntos para “expandir a torta”, considerando os seguintes meios de criar valor:

- com habilidades e recursos similares – as partes podem trabalhar juntas para obter complementação e economia de escala;
- com habilidades e recursos diferentes – você deve ser capaz de trabalhar junto para criar algo que, sozinho, você não conseguiria.

## **Identifique valor nas diferenças**

Sempre foi dito que “diferenças afastam”.

Na negociação, as diferenças freqüentemente possibilitam o acordo.

Para perceber isto, imagine um mundo no qual todos sejam exatamente iguais: mesmos gostos, desejos, opiniões, valores, atitudes diante do risco etc. Neste mundo, porque tudo tem exatamente o mesmo valor para mim e para você, há pouca oportunidade para trocas.

Retornemos agora ao nosso mundo real, um mundo de heterogeneidade.

As diferenças proporcionam as oportunidades numa negociação, tudo que você valoriza significativamente e o outro não (ou vice-versa) representa uma oportunidade para criar valor.

Usaremos essas diferenças como matéria-prima básica para produzir ganhos conjuntos ou “criar valor”, baseando-se em dois importantes princípios:

- a maioria dos ganhos conjuntos se relacionam a diferenças<sup>1</sup>;
- ganhos conjuntos são criados quando cada uma das partes recebe algo de maior valor em troca de algo que tenha menor valor para ela mesma.

A seguir alguns exemplos simples para ilustrar as fontes comuns de diferenças que se escondem por trás destes ganhos conjuntos.

## Diferenças de opinião

Principalmente em situações onde existem probabilidades de ganhos futuros ou, então, em acordos nos quais os pagamentos de uma parte à outra são dependentes de eventos específicos, as diferenças de opinião estarão sempre presentes.

## Solução negociada para o caso

Criar um acordo contingente ou “aposta” estruturada da seguinte forma: Se “A” acredita que algum evento tem probabilidade de ocorrência menor do que a probabilidade que “B” acredita existir, então “A” deve pagar a “B” se tal evento ocorrer (compensando “A”, talvez, com algo de maior valor para “A”).

## Diferenças de “interesse”

O negociador 1 pode colocar mais ênfase no interesse X do que no interesse Y, enquanto o negociador 2 se preocupa mais com o interesse Y do que com o interesse X.

Essa combinação de interesses sugere um acordo no qual 1 é atendido em seu interesse X enquanto 2 é atendido em seu interesse Y.

Ambos estariam melhor do que uma divisão de X e de Y, com 50% de satisfação para cada um.

<sup>1</sup> Há categorias de ganhos conjuntos que não envolvem diferenças. Às vezes não há conflito em uma questão particular: todas as partes desejam a mesma solução para esta questão. Neste caso, os negociadores têm certos “interesses compartilhados”, por exemplo, na reputação da empresa, na estrutura organizacional de uma empresa ou no relacionamento entre partes que estão negociando. Em outros casos, negociadores idênticos podem atingir economias de escala mutuamente benéficas.

## **Solução negociada para o caso**

Ceda em alguma questão que seja relativamente pouco importante para você (e relativamente importante para a outra parte), em troca de concessões em uma questão que você considera mais importante (e é relativamente menos importante para a outra parte).

## **Aversão ao risco**

Sabemos que as pessoas muitas vezes pagam para evitar o risco, seja comprando seguro ou sacrificando algum “ganho” potencial em troca de um pouco mais de segurança.

Naturalmente, há substanciais diferenças individuais na tendência para tolerar riscos, algumas pessoas o detestam, outras o adoram.

Procure as diferenças na aversão ao risco. Tais diferenças podem ser exploradas para criar ganhos conjuntos.

## **Solução negociada para o caso**

Diferenças em preferências diante do risco, transfira o risco para a parte que esteja mais disposta a suportá-lo (compensando-a em algum outro ponto).

## **Preferências de tempo**

As pessoas trabalham em diferentes relógios.

Em alguns lugares e em algumas situações, o conceito de tempo (rapidez ou lentidão) é diferente.

Indivíduos ou empresas podem utilizar diferentes taxas de desconto, que é uma medida de como comparam consumo ou dinheiro considerados no presente com consumo ou dinheiro considerados no futuro.

Por exemplo, numa aplicação no mercado financeiro você remunera seu capital com uma taxa de juros insignificante, se comparada à taxa de juros cobrada para quem toma um empréstimo bancário.

Indivíduos também podem apresentar diferenças em relação à paciência, liquidez ou estágio de suas carreiras.

## Solução negociada para o caso

Desloque os pagamentos ou benefícios de modo a refletir diferenças nas taxas de desconto e compense esta movimentação em algum outro ponto.

## Outras diferenças

Há inúmeras outras diferenças que podem ser capitalizadas. Por exemplo:

- diferentes alíquotas de imposto – uma sugestão seria deslocar o faturamento em direção à parte com menor alíquota;
- capacidades diferentes e complementares – uma solução indica uma parceria ou aliança na qual todos os parceiros lucram;
- valor marginal para o mesmo item – quanto mais quantidade você possui de um certo item, menos valor ele tem para você comparativamente a um item que você tem menos quantidade (utilidade decrescente);
- diferenças de percepção – para uns o status é mais importante, para outros é a credibilidade. Para uns é dinheiro, para outros é a imagem. Uns valorizam o relacionamento, outros o resultado. Por exemplo, se uma das partes está mais interessada numa “vitória pública” e as outras partes estão preocupadas fundamentalmente com a substância do que foi acordado, realize uma entrevista coletiva com a imprensa para anunciar a vitória daquela parte, deixando as “entrelinhas do contrato” para as outras;
- diferenças de motivação – talvez a negociação deva ser estruturada de modo a oferecer pagamentos incentivadores ao indivíduo menos motivado.

Apresentamos diversas fontes de ganhos conjuntos, mas, na prática, descobrir e explorar esses ganhos conjuntos baseados no princípio de “troca” de itens de menor valor por itens de maior valor para as partes não é uma questão de sorte ou mesmo simplesmente uma questão de habilidade – é necessária, também, uma preparação completa:

- elabore um inventário de diferenças;
- lembre-se de que diferenças, e não semelhanças formam a matéria-prima básica para a maior parte dos ganhos conjuntos;



- comece por identificar e compreender seus próprios interesses, suas atitudes diante do risco e suas crenças a respeito de incertezas críticas.

Mesmo que isto pareça difícil, você terá que fazê-lo também para as outras partes com quem está negociando.

Tente o máximo que puder, mas não tenha medo de admitir que você simplesmente não sabe. Isto pode indicar uma oportunidade para coletar informação durante o processo de negociação.

Chegar à mesa de negociações compreendendo como criar ganhos permite que você controle o processo de negociação, crie ganhos conjuntos e, possivelmente, fique com uma parcela significativa dos ganhos criados.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### A arte de negociar

(FISHER, 1997)

Existe uma receita universal de negociação, com sete ingredientes que podem servir tanto à fusão de duas empresas no Brasil como a um tratado de paz entre países do Oriente Médio: comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final. Quem afirma isso é uma das duas maiores autoridades mundiais no assunto, o norte-americano Roger Fisher, negociador que já trabalhou para a Organização das Nações Unidas (ONU) e é fundador e diretor do Harvard Negotiation Project, organização dedicada ao estudo e ao ensino da resolução de conflitos.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, Fisher dá lições de negociação que podem ser extremamente úteis para empresários e executivos brasileiros. Ele define o perfil ideal de um negociador – firme, amistoso e criativo – e a melhor formação de uma equipe de negociação – um profissional criativo, um “relações públicas”, um facilitador da comunicação, um profissional, competente para lidar com dados e informações, um juiz e alguém que defenda os interesses da outra parte. Explica ainda como treinar negociadores e como se portar nos momentos de grande tensão e naqueles de rejeição. E, ao apon-

tar negociadores que o impressionam, Fisher surpreende e diz que prefere um negociador *low-profile*, que se concentra em quem está do outro lado da mesa, a uma estrela da negociação como o ex-secretário de Estado dos EUA Henry Kissinger.

Quais são os princípios universais da negociação?

Acredito que não exista uma resposta universal, porque isso depende muito da cultura de cada país. Mas há sete elementos-chave em uma negociação.

O primeiro deles é a **comunicação**. Não é possível negociar sem uma comunicação eficaz.

O segundo é o **relacionamento entre as partes**. Elas se vêem como inimigas ou estão trabalhando conjuntamente para resolver um problema? A negociação será melhor se ambas as partes acreditarem que buscam resolver uma preocupação comum e devem descobrir como lidar com suas diferenças.

O terceiro elemento é o **interesse**. Independentemente de cultura, idade, raça, cor, religião, as pessoas têm seus próprios interesses – sucesso, aceitação, dinheiro, terras, segurança. Eles variam em função das circunstâncias, e eu, como negociador, preciso descobrir qual é o real interesse da outra parte. Para chegar a um acordo, devo proporcionar algo que desperte o interesse do outro sem prejudicar meu próprio interesse.

A seguir deverei inventar opções, **possíveis acordos**. Se quisermos ter um bom acordo, precisaremos conhecer todas as possibilidades. Se você me disser que quer um edifício, perguntarei por que você o quer. Para trabalhar nele? Para fazer um investimento? Para ter proteção? As opções possíveis seriam, respectivamente, um *leasing* a longo prazo, um *leasing* com opção de compra, ou uma compra a prazo. Em última análise, procura-se encontrar uma opção que esteja de acordo com nosso interesse.

Depois procurarei encontrar formas de **convencer a outra parte** de que está sendo tratada de maneira justa. Qual é o valor de mercado? Qual é o preço atual? Quais são os antecedentes? O que diz a lei? A outra parte deve estar convencida de que é tratada com justiça.

Quero saber em seguida quais são minhas **opções**, caso não chegemos a um acordo. Será que eu poderia fazer um acordo com outra pessoa? Será que poderia entrar com um processo na justiça?

Finalmente, chegamos ao **compromisso**, com promessas práticas e realistas de cada parte.

Qual é o perfil ideal do negociador?

A idéia básica é ser firme e amigável. É preciso ser franco e persuasivo sem usar coerção. As pessoas não devem querer falar o tempo todo e precisam ouvir interessadamente. Em outras palavras, devem saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros. Isso é incrivelmente importante. Acredito também em ser criativo, produzir idéias nunca antes ventiladas.

O Sr. pode dar um exemplo dessa criatividade?

Lembro-me de quando estávamos em Chipre discutindo como dividir a ilha entre turcos e gregos e constituir uma federação. O exército turco ocupava cerca de 40% da ilha e a população grega representava aproximadamente 60% da população total. Como dividir? 40-60? 50-50? Então, eu disse: "Por que não dividir 40-80? Por que não dizer que os turcos poderão utilizar 40% da ilha e os gregos 80% e cada um terá um porto seguro e um pedaço que representa 20% da ilha no qual trabalharão juntos?" A sugestão deixou-os sem fôlego, porque nunca tinham pensado na possibilidade de que a soma das partes seria mais de 100% se compartilhassem o aeroporto e algumas cidades.

O Sr. diz que é preciso criar opções durante a negociação, mas como fazer isso?

Muitas vezes é útil ter um período de *brainstorm* informal, durante o qual nada represente um compromisso. Eu diria nesse período: "Você me vende a propriedade, eu posso pagar US\$ 1 milhão, mas vamos antes pensar em outras possibilidades". Se eu não oferecer US\$ 1 milhão, você pode pensar que estou querendo ficar com a casa de graça. Mas estou só procurando injetar alguma criatividade sem que isso signifique um compromisso.

A outra possibilidade é imaginar o que seria recomendado por uma terceira parte. O que fizeram outras pessoas nas mesmas circunstâncias? Nesse ponto é muito importante ser criativo. Algumas pessoas têm dificuldade de fazer qualquer outra coisa além de exigir que suas próprias soluções sejam aceitas. É bom quando alguém diz: "Talvez possamos fazer isso de outra forma; que tal examinar outras possibilidades?" Isso exige criatividade e geralmente significa que, durante um certo tempo, as idéias da outra parte não serão criticadas.

Com o *brainstorm*, todas as idéias são apresentadas e surgem as idéias que serão selecionadas para análise mais tarde. Ao final chega-se a uma decisão, porém bem mais tarde.

O que é possível fazer quando a outra parte continua dizendo não? O que fazer para levá-la a dizer sim?

Se a outra parte disser não, você deve descobrir por que ela disse isso. Uma saída é perguntar-lhe diretamente: “Há algum problema?” Ela tenderá a dizer qual é o problema: “Tem de ser este ano” ou “há gente demais envolvida ou, então, “não pode ser tudo em dinheiro”. A outra parte pode até não revelar suas razões imediatamente, mas conseguimos descobri-las sugerindo várias possibilidades. Provavelmente, ao recusar cada proposta, ela explicará por quê. Assim ficamos conhecendo mais exatamente quais são seus interesses.

Você também deve estar preparado para dizer não, mesmo que sutilmente: “Vamos fazer um intervalo agora; se você estiver interessado examinarei a idéia novamente e voltaremos a conversar dentro de uma semana”. E nunca admita: “Estou desesperado para fechar o acordo”. Por isso é tão importante conhecer as opções. Se a outra parte insistir, você deve saber o que pretende realmente fazer.

Se eles não me venderem a casa, o que pretendo fazer? Renovar o contrato de aluguel da casa em que estou morando? Procurar outra casa para comprar? Em seguida, examine essa possibilidade para poder deixar a mesa de negociação em posição cômoda, sabendo como pretende agir.

Como separar as pessoas dos problemas de uma negociação?

Essa é uma ótima pergunta. Evidentemente há casos em que o problema são as pessoas, mas digamos que se trata de uma negociação em que as duas partes sentam-se lado a lado e colocam seu problema sobre a mesa. No Oriente Médio, gostaria que Arafat e Netanyahu se sentassem lado a lado e Arafat pudesse dizer: “Você tem seus extremistas, os que assassinaram Rabin e mataram árabes que estavam rezando, e eu tenho os meus extremistas, que matam israelenses. Temos um problema comum lá fora. Não estou apontando o dedo para você e dizendo que o problema é você”.

Eu procuro pôr o problema na parede. Em meu escritório tenho um painel branco pendurado na parede, e sempre que alguém diz alguma coisa importante, digo: “Vou escrever no quadro”. No fim das contas, o problema está

lá no painel branco e estamos todos olhando para ele. O problema está lá e não estou atacando ninguém pessoalmente. Mostro que a situação é difícil e quero ouvir suas idéias a respeito.

E se a outra parte estiver emocionalmente envolvida?

Se a pessoa estiver emocionalmente envolvida, precisarei enfrentar o problema. Talvez eu deva deixar claro para a outra parte que quero saber o que está acontecendo e que também tenho emoções. Os problemas emocionais precisam ser resolvidos, mas a essência da negociação nunca é o problema emocional; ela gira em torno da busca de um acordo que apenas está sendo complicado pela emoção.

O acordo propriamente dito diz respeito a coisas práticas como terras, dinheiro, prazo de pagamento e assim por diante.

Como deve funcionar uma equipe de negociação ideal?

Em primeiro lugar, é preciso definir claramente como serão tomadas as decisões diante da outra parte. Caberá ao chefe ou o grupo pedir um intervalo para poder chegar a um consenso? A idéia é jamais confundir a outra parte. É importante saber que, quando alguém diz alguma coisa, assume um compromisso que envolve toda a equipe. A outra parte também quer saber exatamente qual o papel desempenhado por cada membro do grupo.

Quais os tipos de personalidade ideais para compor a equipe de negociação?

Em minha opinião, é muito útil ter na equipe alguém que compreenda o que está acontecendo do outro lado da mesa. Essa pessoa deve entender a posição do outro, mostrar empatia e ser muito receptiva às suas idéias, fazendo perguntas e prestando atenção. Gosto muito quando essa pessoa se transforma num bom advogado das preocupações e dos interesses da outra parte.

Particpei de negociações com um jovem assistente meu no Canadá. Uma hora depois de iniciada a reunião, o rapaz conhecia exatamente a situação da empresa com que negociávamos. Os advogados da empresa perguntavam-se o que estava acontecendo, porque o William sabia mais do que eles sobre sua situação. Ele sabia o que os números queriam dizer e quais eram os problemas. Uma pessoa com esse papel deve ser muito experiente, ter grande presença de espírito e conhecimento dos antecedentes.

Também é recomendável contar com alguém criativo na equipe, que me permita dizer: “Vamos fazer um intervalo de 30 minutos para ver se produzimos algumas idéias novas”. É preciso ainda ter uma pessoa que se relacione bem com os outros, uma que facilite a comunicação e uma competente para lidar com dados e informações. Finalmente, deve haver alguém com a capacidade de, julgamento de um juiz, capaz de ver o que está acontecendo num contexto mais amplo.

O que se deve fazer numa negociação se surgir um grande conflito entre as partes?

Talvez seja uma boa idéia fazer um intervalo, dizendo explicitamente: “Parece-me que a discussão está se tornando demasiado emotiva, talvez eu esteja me exaltando, vamos nos dar algum tempo para pensar no caso”. Ameaças de parte a parte não são uma atividade construtiva e criam mais problemas do que gostaríamos. Às vezes me aproximo de alguém e digo: “Não sei como você se sente”. Ou, em vez de levantar minha voz e falar mais depressa, abaixo minha voz e falo muito lentamente: “Não sei se você está percebendo até que ponto estou furioso. Estou muito insatisfeito com a maneira como nossas negociações estão sendo conduzidas. Vamos fazer um intervalo agora e, se você estiver de volta dentro de 15 minutos, estarei disposto a recomeçar a negociação”. Mostre que você também é humano; não deixe que a outra parte faça o papel do tirano, enfureça-se e decida o que será feito.

Que tipo de treinamento em negociação o Sr. recomendaria para os mais jovens e os mais velhos da organização?

Uma boa idéia é uns aprenderem com os outros. A primeira regra em minha equipe é a de que um negociador experiente sempre leve consigo alguém que possa assistir, aprender e ensinar com suas observações. A segunda é a de que revise a sessão de negociação com todos os participantes.

Como deve ser conduzida essa reunião de revisão?

A primeira pergunta a fazer é: O que deu certo? Todos emitem sua opinião e depois, em vez de abordarmos os erros cometidos, dizemos: “Muito bem, na próxima sessão, o que vocês sugerem que seja feito de forma diferente”. E todos apresentam propostas de como agir da próxima vez. As pessoas devem ser precisas nas proposições e análises.

O negociador experiente precisa saber, nessa revisão, se os outros julgam que ele fez um bom trabalho. Se a reunião de negociação durou uma hora ou mais, eu não faço a menor idéia dos argumentos que utilizei, de quais funcionaram e quais não. Mas quero ouvir observações específicas: “Em minha opinião você se saiu particularmente bem quando disse tal e tal coisa, mas talvez tenha parecido hesitante quando afirmou que geralmente produzimos aquela outra coisa”.

Conseqüentemente, quando a pessoa mais velha age de forma competente com a mais jovem, ambas aprendem. A pessoa mais experiente aprende muito com as observações da mais jovem. Por isso, enfatizo que o negociador experiente sempre deve demonstrar que quer aprender e busca novas idéias.

O que o Sr. recomenda em termos de treinamento “técnico” de negociação?

Esse treinamento exige equilíbrio entre teoria e prática. Se um médico não tem em mente o conceito geral de diferenciação dos ossos, por exemplo, não é capaz de organizar seu aprendizado e lembrar as milhares de coisas desconexas que lhe ensinaram. O mesmo vale para a negociação. Precisamos primeiro de teoria, mas uma teoria para praticantes, com os sete elementos-chave (citados no início) que ajudam a organizar as idéias.

Em segundo lugar, devemos deixar que as pessoas façam simulações de negociação em que possam pôr a teoria em prática e exercitar suas habilidades. Numa simulação, as pessoas são reais, mas o problema é retirado de um caso real que não tem nada que ver com elas. Trata-se de um jogo, de uma imitação de negociação que deve ser levada a sério.

Essa simulação deve incluir uma revisão. Os dois lados da mesa de negociação têm de se avaliar mutuamente: “Será que eu disse alguma coisa que vocês julgaram eficaz? Disse alguma bobagem? Agora me deixem ajudá-los: acho que o ponto que vocês levantaram foi muito bom, mas vocês insistiram tanto que, depois de algum tempo, já não conseguia mais ouvir falar no assunto”.

Depois, esse treinamento continua acontecendo nas negociações verdadeiras. A fórmula, portanto, é simples: ter algumas idéias preestabelecidas para organizar a preparação, preparar-se para a negociação, negociar, rever e depois fazer tudo outra vez. Você não estará simplesmente fazendo tudo outra vez numa situação diferente; você estará testando idéias semelhantes num contexto diferente.

## Atividades de aplicação

1. Por que a negociação representa um processo de solução conjunta de problemas?
2. Por que a negociação representa a alternativa mais adequada para se construir a relação duradoura entre as partes?
3. Qual é um dos erros mais comuns que é cometido pelos negociadores, influenciados pela visão *inadequada* da negociação?





# ■ Relação de confiança

## Introdução

Quanto maior é o risco envolvido na negociação, maior é a necessidade da relação de mútua confiança entre as partes, pois ninguém assume qualquer tipo de risco em relação à outra pessoa quando não confia nela.

Por isso, é primordial existir um comportamento imprescindível para realizar qualquer negociação, entendendo negociação como o processo para se alcançar a perenidade de uma proposta cooperativa entre os seres humanos – seja no campo pessoal, social ou profissional: a relação de mútua confiança.

Uma relação consistente de mútua confiança é capaz de nos permitir convencer a outra parte com muito mais sucesso do que, por exemplo, a apresentação de toneladas de dados para dar suporte à nossa argumentação.

Nenhuma outra condição possibilita tamanha capacidade ao ser humano do que a inspiração através da irrestrita confiança entre as pessoas.

Deve-se investir um tempo suficiente na construção dessa relação de confiança com a outra parte porque, afinal, isso pode determinar o sucesso ou fracasso da negociação.

A confiança mútua melhora o relacionamento entre as pessoas, facilita a convicção, a influência e a persuasão e ainda facilita a solução de conflitos.

Sem uma relação de mútua confiança – situações que ocorrem comumente, por exemplo, entre políticos adversários ferrenhos, empresas competidoras em mercados predatórios, nações com fanatismo explícito (étnicos, culturais, religiosos ou econômicos), patrões gananciosos e empregados que se sentem injustiçados – as ações dos negociadores ficam focadas somente nas táticas de defesa ou ataque; não existe a menor chance de uma construção conjunta, de parceria ou de aliança.

Mas, como construir a relação de confiança? Quais os elementos que constituem a estrutura básica da confiança? Como desenvolvê-los?

Esses elementos – que de alguma forma se entrelaçam – alternam suas posições, pois em determinado momento um pode ser consequência do outro (por exemplo, a credibilidade pode ser obtida como consequência do comportamento baseado na sinceridade, respeito e lealdade nas relações entre os indivíduos) para, no momento seguinte, inverter a situação, ou seja, uma imagem consolidada na credibilidade pode proporcionar a consagração de uma proposta de sinceridade, respeito e lealdade.

## Sinceridade / lealdade

É o primeiro elemento da confiança. Significa agir (fazer ou dizer) de acordo com aquilo que acreditamos, com aquilo que sabemos ser verdadeiro.

A falsidade (mentira) se descobre tão facilmente, e é tão universalmente procurada, que não se pode esperar escondê-la muito tempo.

Seja sincero nas afirmações. Se não puder ser completamente sincero sobre qualquer afirmação que fizer, deixe de fazê-la.

Se você fizer falsas afirmações ou mesmo insinuar algo que não é verdadeiro ou que você não irá cumprir, você está sendo desonesto e preparando o terreno para legítimas reclamações do outro.

Não se pode construir uma relação sólida e duradoura baseada na mentira ou em propostas desonestas.

É muito melhor perder uma oportunidade e ganhar a confiança e respeito do outro do que aproveitar a oportunidade através de ações falsas, ilícitas ou desleais e provocar a quebra na continuidade da relação, porque fatalmente ela será quebrada.

Imagine uma taça do mais puro cristal.

Se por algum motivo, seja por um choque físico, choque térmico, seja por um choque acústico essa taça trincar, ainda que utilizemos a melhor cola do mundo para devolver a aparência anterior nós não conseguiremos. E, quando formos beber o vinho, nosso olhar estará fixado na trinca.

A negociação, como a maioria de nós eventualmente aprendeu, é, em grande parte, a arte de enviar mensagens enganosas a respeito das nossas condições limites.

Muitas negociações têm caráter de interesse pessoal e carregam, em si, incentivos à mentira ou, pelo menos, à atitude enganosa e os negociadores, comportando-se como se estivessem numa mesa de pôquer, blefam porque suas verdadeiras posições não devem ser mostradas ao outro (o objetivo, no caso, é fortalecer o próprio poder na negociação).

As negociações de qualquer natureza parecem requerer um certo talento para enganar.

Em uma transação mais simples, quando alguém pergunta, “Até onde você pode chegar?” ou “Qual é o seu limite?”, poucos negociadores dirão a verdade.

Eles se esquivam, mudam de assunto ou mentem com a cara mais limpa do mundo.

Em negociações mais complexas, envolvendo múltiplos aspectos, mesmo negociadores mais cooperativos muitas vezes inserem questões inteiramente sem importância ou exageram a importância de problemas menores para ganhar concessões naquilo que realmente interessa.

Parece que em quase todos os processos de negociação, uma habilidade chave é a capacidade de comunicar que você está relativamente firme em suas posições quando, na verdade, você é flexível; em resumo, blefar a respeito de suas intenções.

Em qualquer tipo de transação, todas as partes, presumivelmente, tentarão obter o melhor resultado para si.

Assim, não se pode caracterizar o interesse próprio como má-fé.

Nenhuma demanda particular em uma negociação pode ser taxada de desonesta, mesmo que pareça intolerável à outra parte.

O recurso adequado a ser adotado pelo outro lado é abandonar a mesa de transação e não processá-lo por má-fé na negociação.

Por exemplo, se você está negociando a venda de sua empresa e mente a respeito de suas dívidas, isto é explicitamente fraudulento, não é?

Mas, e se você começar as negociações com tudo às claras, sobre a mesa? Você também estará liquidado!

Como conduzir a negociação nessas circunstâncias?

Apresentando somente uma parte das informações? Também não é o caminho correto porque uma meia-mentira equivale a uma meia-verdade.

Vamos aprofundar um pouco mais nessa questão.

Uma declaração é fraudulenta quando o declarante faz uma representação consciente de um fato material ou dado falso, na qual a vítima se baseia e que causa danos.

Por exemplo, um vendedor de automóveis comete fraude quando volta o odômetro e vende seu carro como sendo mais novo e menos usado.

O vendedor sabe que o carro não é novo e apresenta enganosamente esta condição ao comprador.

A condição do carro é um fato importante ou “material” para a transação e por isso se o comprador se baseia nas declarações do vendedor de que o carro é novo para decidir sua compra, resulta em danos irreparáveis, pois ele se sentirá lesado nessa transação.

Similarmente, uma pessoa que está vendendo seu negócio comete fraude quando mente a respeito da quantidade e da natureza das dívidas de tal negócio.

Mentiras a respeito de fatos importantes não são coisas desconhecidas nas transações de negócio.

Se um vendedor, por exemplo, disser que é melhor você comprar um bem qualquer hoje porque ele tem outro comprador pronto para agarrar a oportunidade amanhã?

Esta é uma declaração a respeito de um fato que não é material.

E, mesmo se for mentirosa, não será fraudulenta porque a maior parte dos negociadores sabe como evitá-las ou se defender delas.

A definição comum de fraude compreende a situação que o declarante esteja consciente do fato que está representando enganosamente: a declaração é intencional.

Isto significa, em geral, que o declarante sabe que o que diz é falso.

Da mesma forma, há circunstâncias em que manter-se intencionalmente calado a respeito de uma questão ou apresentar manobras e evasivas verbais (por exemplo, “eu não sei nada a este respeito” ou, quando pressionados,

“esta não é uma questão a respeito da qual eu me sinta à vontade para discutir”), pode também se constituir em fraude.

Você se sentiria enganado se a outra parte não contasse a você um fato oculto? Ou você se culparia por não ter descoberto por si mesmo?

Por exemplo, as seguradoras devem informar integralmente o escopo de cobertura e os segurados devem informar integralmente seus riscos de seguro.

Por outro lado, se você solicitar uma apólice de seguro de vida e não informar suas condições de saúde, você comete fraude.

O ponto fundamental não é se a declaração em questão é puramente um fato, mas se a declaração foi arquitetada para ocultar uma série de fatos prejudiciais à posição do negociador.

Se os negociadores fazem declarações em interesse próprio, se emitem opiniões que contradizem claramente fatos relacionados ao objeto da transação dos quais têm conhecimento, se criam impressões falsas e escondem de tal forma a real natureza dos fatos através das palavras que usam ou expõem falsamente uma intenção, estarão cometendo fraude.

Ou, em outras palavras, ao iniciar uma negociação, trate de conduzi-la através do que você entende que é certo ou errado e, para isso, sua consciência pode ser sua melhor conselheira.

## Credibilidade

Estabelecer credibilidade significa, no sentido estratégico, que os outros esperam que você execute seus movimentos incondicionais, cumpra suas promessas e, inclusive, realize suas ameaças.

A questão por trás das estratégias na negociação é mudar as expectativas do outro negociador a respeito de suas respostas às ações dele.

Mas, isto não será alcançado se ele achar que você não vai realizar as ameaças ou promessas que fez.

Sem efeitos sobre as expectativas dele, não há efeito sobre as ações que ele executar.

É pouco provável que compromissos sejam considerados simplesmente por seu valor de afirmação.

Seu compromisso tem que ser verificado. A credibilidade deve ser conquistada.

Construir a credibilidade não é fácil, mas também não é impossível.

Para criar uma imagem de credibilidade é preciso desenvolver uma ação de suporte.

Isto pode ser feito através da formação e uso da reputação: essa imagem faz com que quebrar um compromisso seja mais penoso que cumpri-lo.

Se você declara uma intenção em sua conduta e depois volta atrás, você pode acabar perdendo sua reputação de credibilidade.

Em situações únicas e que não voltarão a ocorrer na sua vida, talvez a reputação possa ser pouco importante e, portanto, de pouco valor em termos de compromisso.

Mas, de modo geral, você participa de diversos jogos, com diferentes jogadores, ao mesmo tempo, ou com os mesmos jogadores em momentos diferentes.

Você tem, portanto, motivos para criar uma reputação e isto se presta como um compromisso que torna seus movimentos estratégicos dignos de credibilidade.

## Transparência

A verdade é que não percebemos quão transparentes somos.

Achamos que podemos disfarçar e dissimular nossos sentimentos através de nossas ações ou reações, mas não compreendemos que externamente eles são avaliados por uma gama muito maior de indicativos que os expõe abertamente.

Não são poucas as vezes em que realizamos malabarismos mentais repletos de explicações e justificativas na tentativa de demonstrar algo que se evidencia ser justamente o oposto.

Um homem tinha poderes para ler o que se passava na alma de uma pessoa olhando apenas para sua frente.

Quando foi visitar uma certa cidade, seus cidadãos, com medo destes poderes, encobriram suas frentes com chapéus.

Ao chegar à cidade, ele comentou:

“Tolos. Se posso ver por trás de suas cabeças, acaso seria um chapéu que me impediria de ver?”

Texto adaptado do livro “O segredo judaico de resolução de problemas”, 1995, p. 71-72.

Quanto mais buscamos maquiagem a verdade, mais ela fica intensa e distinta.

Esta constatação resulta de inúmeras outras informações (inclusive não-verbais) que comunicamos ao outro e que podem transmitir para quem as ouve a suspeita de que nossas explicações e justificativas, na realidade, não se constituem em algo sincero.

A falta de regras claras provoca a desconfiança.

As pessoas tendem a respeitar e cooperar mais com quem lhes conta os fatos completos, nada escondendo (ainda que alguns detalhes sejam desfavoráveis).

As palavras estão com você: apresente os pontos positivos ou favoráveis a você com vigor, mas não deixe de apresentar também os fatos que lhes são desfavoráveis.

Talvez você possa apresentá-los com uma outra ênfase através das suas palavras, mas não deixe de apresentá-los.

Esse procedimento confere mais legitimidade à sua argumentação.

De qualquer forma, o outro pode também saber desses aspectos negativos e que, se apresentados por ele, terão uma importância exagerada e indevida só porque foi ele quem os indicou.

Quando as pessoas percebem que não está havendo transparência na relação, elas se tornam inseguras e, por consequência, “arredias”.

A confiança acaba.

Mas, se isso é realmente verdade, por que algumas pessoas em algumas ocasiões podem se comportar de forma não-transparente?



Às vezes, o motivo pode estar vinculado à real intenção de infligir dolo ou prejuízo ao outro, mas essa é uma questão de desrespeito a princípios que, como já sabemos, irá contribuir mais cedo ou mais tarde para a destruição da relação de confiança.

E é certo que isso acontecerá.

Mas, muitas vezes os motivos para a falta de transparência estão ligados a outras questões do indivíduo como dificuldade de comunicação, ausência de assertividade ou aspectos mais profundos como auto-estima baixa ou falta de coragem para dizer “não”.

Indivíduos que se depreciam não têm consciência do próprio valor.

Não se respeitam e possuem uma necessidade incontrolável de serem apreciados por todos e, por isso mesmo, sentem-se impotentes para resistir à tentação de não desagradar ao outro.

Suas principais características são: a concordância aparente e o impulsor “agrade sempre”.

Entretanto, o indivíduo que evita encarar diferenças, faz um trabalho semiprofissional de agradar as pessoas, prejudica a transparência e vai ser visto como uma pessoa fraca.

## Assertividade

As pessoas demasiadamente agradáveis esquecem que respeito é um ingrediente importante quando querem influenciar alguém.

Freqüentemente, clientes, subordinados, colegas e amigos esperam ser orientados e receber opiniões; na falta, surge o desapontamento.

Por outro lado, a concordância aparente cria expectativas nas outras pessoas e em determinado momento, vai provocar uma frustração porque às vezes não é possível atender a essas expectativas e ele terá que ser desleal com tais pessoas e o resultado será inadequado para elas e para ele mesmo.

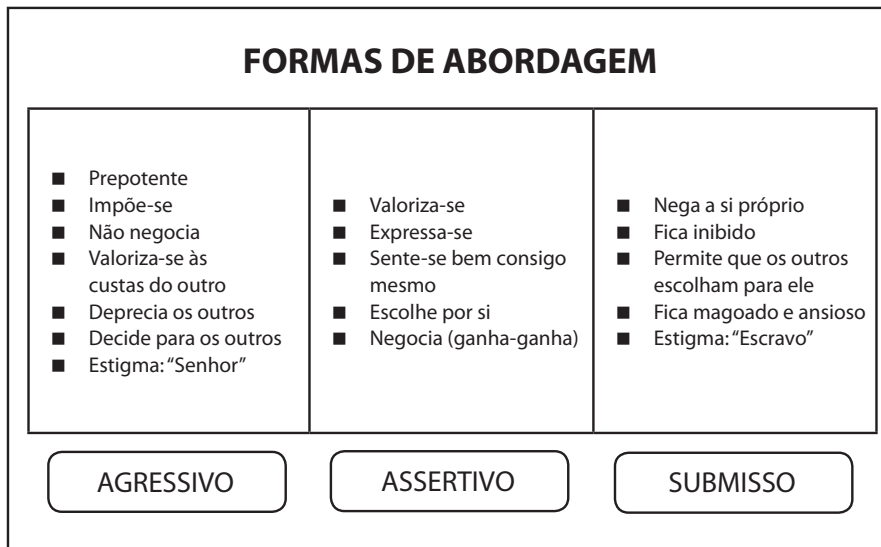
Se você:

- procura evitar conflitos pelo simples desconforto de ter que superá-los;
- objetiva ter paz e harmonia a todo custo, procurando apaziguar e botar “panos quentes”;

- tende a ser demasiado útil, a querer ajudar demais;
- aceita o ponto de vista dos outros muito facilmente a fim de ser considerado “uma pessoa boa”;
- não expressa as suas opiniões com firmeza;
- se dispõe também a assumir a culpa em situações de conflito, acreditando que você seja a causa dele, e procurando o melhor modo de ceder,

Você pode até achar que está dando aos outros a impressão de ser uma pessoa confiável, porém sua imagem percebida pode ser que você seja não-assertivo ou que seja “fraco demais”.

A assertividade é a maneira como as pessoas expressam às outras o que sentem e o que pensam.



O indivíduo “não-assertivo” passa pela vida cheio de inibições, cedendo à vontade alheia, guardando desejos dentro de si ou, então, destruindo os outros a fim de atingir seus objetivos.

O comportamento assertivo significa a expressão direta dos sentimentos, preferências, necessidades, opiniões e direitos de uma pessoa, de maneira não-ameaçadora e sem violar os direitos do outro.

É, portanto, uma forma de comunicação direta e honesta entre indivíduos.

## Competência

Num mundo em constante mudança, nosso índice de obsolescência ou de fossilização é muito grande, tudo aquilo que aprendemos de cinco anos para trás já não tem o menor valor. Quando aprendemos as respostas, “eles” mudam as perguntas.

Eu me graduei em Engenharia no ano de 1971.

Vocês concordam que aquilo que estudei há mais de trinta anos, hoje não tem absolutamente o menor valor e sentido?

Se não fizermos um grande esforço para acompanhar a mudança, viraremos fósseis rapidamente.

E isso nem sempre é fácil, porque tendemos a nos acomodar naquilo que nos é conhecido, pois todo ser humano teme o novo, o desconhecido, e essa realidade exige, de cada um de nós, grande determinação para um constante processo de aprendizado.

Todos nós acreditamos na opinião de pessoas competentes.

Se você for autoridade naquele assunto em pauta, o outro negociador provavelmente respeitará suas opiniões.

Qualquer que seja a declaração do outro ela pode ser silenciada por argumentos que tenham o peso da autoridade incontestável.

Quando o outro lado não respeita seus conhecimentos, cada fato que você mencionar, cada ponto que abordar, será recebido com desconfiança.

Você não vai conseguir ser uma “autoridade” em todos os assuntos, mas quando for participar de uma negociação e não estiver dominando o tema, leve com você alguém que domine porque do contrário você terá que “engolir goela abaixo” tudo o que o outro negociador afirmar e ainda perderá respeito, sua auto-estima ficará abalada, sua imagem arranhada e ainda transmitirá insegurança e dúvida para a outra parte.

E, pode ter certeza, aquilo que você não sabe é objeto de estudo de alguém, pago para isto.

Mas, lembre-se sempre que a autoconfiança vem da verdadeira sabedoria e é a mãe do progresso infinito, mas a presunção é a causa da estagnação.

Tome cuidado porque elas se parecem muito.

## Compromisso

O compromisso é uma das maiores fontes geradoras de confiança que você tem a seu favor numa negociação.

O segredo é saber usá-lo.

Há três tipos de compromisso que fortalecem sua posição à mesa de negociação:

### Compromisso com a própria organização

O compromisso com a própria organização significa um comprometimento com sua empresa, sua missão e princípios, suas crenças, seus valores, sua equipe, seus produtos e serviços.

Você não pode fingir.

Você deve estar realmente convencido do valor de sua organização e deve fortalecer essa convicção constantemente.

Se você tiver essa convicção e a mantiver forte, ela pode ser uma aliada poderosa durante a negociação.

Ela se transformará em mais negócios e, mais ainda, em negócios mais vantajosos.

O orgulho e a fidelidade com a própria organização contribuem para que você se sinta confiante e obtenha sucesso na negociação.

O compromisso com a organização é, portanto, uma das fontes de poder que um negociador tem a seu favor.

Quanto mais acreditar – em sua empresa, seus valores, suas metas – um negociador melhor e mais seguro ele será.

### Compromisso com o outro negociador

Colocando de outra forma, este é o grande poder de um relacionamento pessoal, ou seja, é o poder do compromisso com a satisfação da outra pessoa.

À primeira vista, parece que esse compromisso pessoal é algo que só pode ser cultivado em longo prazo porque ambos os negociadores aprendem a se admirar e a se respeitar, tornam-se aliados pessoais, os dois com o compromisso de jogar limpo com o outro.

Mas, você pode mostrar ao outro negociador, desde o começo, que você tem o compromisso de satisfazê-lo e construir o relacionamento pessoal demonstrando esse compromisso.

Esse relacionamento fará com que você o satisfaça sem ferir os interesses da organização.

Se agir assim, isso fará com que você ganhe a confiança dele, e a importância disso é imensurável.

## **Compromissos com suas próprias metas**

Isto é, de certa forma, um compromisso com você mesmo e com a sua palavra.

Se você realmente se comprometer a alcançar um certo número de resultados é muito provável que você cumpra esse compromisso.

Se for mais além e assumir o mesmo compromisso com as pessoas à sua volta (amigos, colegas, seu chefe) é muito mais provável ainda que você o cumpra.

Sabe por quê?

Porque você estará ferindo seu ego se não o fizer.

E, por causa disso, temos uma tendência para fazer aquelas coisas que realmente nos comprometemos a fazer – compromissos perante nós mesmos e aos outros.

Lembre-se, portanto, que o comprometimento com seus objetivos e metas, com sua própria organização e com a outra parte dá respeitabilidade ao negociador e enfatiza seu poder de convicção.

## **Coerência**

A coerência, do latim *cohaerens, entis*: (o que está junto ou ligado), consiste em ordenar e interligar as idéias de maneira clara e lógica e de acordo com um plano definido.

Sem coerência é praticamente impossível obter-se ao mesmo tempo unidade e clareza.

Por exemplo, podemos reunir as mil e uma peças de um automóvel, mas o conjunto só funcionará quando todas estiverem adequadamente ajustadas e conectadas segundo o esquema de montagem.

Se não houver ordem (qualquer tipo de ordenamento, seja cronológico, espacial ou lógico) e interligação no desenvolvimento das idéias ao propósito da ação, a coerência ficará prejudicada.

Uma expressão que representa esse comportamento é “a prática está conflitando com o discurso”.

A prática tem que estar alinhada com o discurso.

Os princípios, as referências e o comportamento devem ter uma linha lógica de ação.

Caso contrário, a outra parte fica com a guarda alta esperando pelo pior e a relação de confiança ficará comprometida.

## Ética

Conhecemos escândalos de toda ordem com alguns políticos e até com juizes. Todas essas pessoas, supostamente respeitáveis e bem-educadas, decidiram abraçar o caminho da desonestidade para poder vencer, acreditando que ficariam impunes e que outras pessoas decentes pagariam a conta.

Há, também, aqueles que sempre praticam a ética da esperteza, do jeitinho e mesmo da malandragem. Para uns, a contravenção torna-se coisa normal.

Para outros, o caminho mais procurado é o do “pistolão” ou do apadrinhamento de ricos, poderosos e políticos visando, unicamente, a obtenção de benefícios.

Imagino que alguns “conceitos-comuns” levem tais pessoas a negar a promoção dos valores éticos.

O mesmo poderia ser dito para todos nós quando, em algum momento, sentimos a tentação de nos desviar daquilo que sabemos ser certo.

Esses conceitos são listados a seguir:

- “todos fazem isso ...” – quando vamos fazer algo que fere nossa consciência, sentimo-nos mal, pois teremos que arcar sozinhos com toda culpa, tentamos amenizá-la, considerando que todos fazem o mesmo e, assim, justificamos nosso ato. Devemos nos lembrar que mesmo que todas as pessoas estejam fazendo algo errado, um erro continuará a ser erro;
- “é um ato irrelevante, sem importância ...” – quando achamos que é um ato sem importância, nosso sentimento de culpa é menor. Sua repetição, entretanto, faz-nos acostumar e acaba nos levando, sem querer, a praticar erros bem maiores, com absoluta tranqüilidade;
- “é só uma vez ...” – quando praticamos qualquer ato errado com a justificativa de ser “só uma vez”, seremos tentados a repeti-lo. Na primeira vez faremos com certo receio mas depois, nossa consciência conseguirá algumas desculpas (“já fiz uma vez e deu certo, por que não repetir?”). Estaremos mais ousados e não sentiremos qualquer remorso, como se estivéssemos fazendo algo absolutamente normal.

Temos o livre arbítrio para viver eticamente ou não.

Para viver de maneira ética, nossos procedimentos têm que ser legais, imparciais e coerentes com nossos princípios.

Cumprir todas essas “exigências” pode se tornar um problema difícil. Mas, é exatamente por isso que constitui uma oportunidade valiosa para nosso crescimento porque a dificuldade de um problema não é definida pelo caráter do problema em si, mas pela relação entre o problema e a pessoa que o enfrenta.

Entretanto, se ficarmos fazendo somente aquilo que é fácil, manifestaremos apenas uma parcela de nossa força interior.

Afinal, se nos exercitarmos diariamente segurando lápis porque é muito penoso levantar pesados halteres, nossos músculos jamais irão se desenvolver.

E, ao optar livremente pela ética e exercê-la efetivamente estaremos seguindo o caminho mais difícil, mais resistente, que vai exigir mais de nós e que, por isso mesmo, irá nos fortalecer mais.

A conduta ética é função da auto-estima, pois as pessoas que estão bem consigo mesmas são resistentes às pressões de toda ordem e fazem o que é certo ou não, o que é tendencioso ou lucrativo.

A sensibilidade ética, longe de ser um luxo nas negociações, deve governar nosso comportamento e ser nossa melhor conselheira.

É no agir livre, em busca de sua realização pessoal e social, que o ser humano expressa o que lhe é próprio e exclusivo, pois é isso que constitui verdadeiramente a dignidade e o sentido de sua vida.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### A vantagem competitiva da confiança

(ALMEIDA, 2007)

As relações de confiança passam para o centro das tarefas organizacionais mais imprescindíveis para a criação de vantagem competitiva e sustentabilidade empresarial.

Com os desafios surgidos das novas formas de produção baseadas no conhecimento, as relações de confiança passaram a estar no centro das necessidades das empresas. “Com a valorização do conhecimento em todas as indústrias, os mecanismos internos das empresas precisam ser mudados. Quando se fala de gestão, surge uma nova lógica da produção de valor que diz respeito aos mecanismos sociais internos, com cada vez menos mecanismos burocráticos e cada vez mais privilégios de mecanismos sociais”, explicou Marco Tulio Zanini, gerente e professor da Fundação Dom Cabral, em palestra na ExpoManagement 2007, com base em resultados de pesquisas de clima desenvolvidas por ele para seu trabalho de doutorado na Alemanha, incluindo sete empresas brasileiras, e apresentados em seu novo livro “Confiança – o principal ativo intangível de uma empresa”.

“A pressão sobre os resultados ainda é grande, mas cada vez mais se fala em mecanismos sociais para a produção de valor. A confiança é um mecanismo implícito – se confio na outra pessoa e trabalhamos juntos, vamos sempre partilhar as melhores idéias. No fim, tudo se baseia no relacionamento entre duas pessoas”, continuou Zanini. Para implementar isso, é preciso que o líder dê o primeiro passo de confiar.

Esse tipo de relacionamento não é novidade. Zanini lembrou que os estudos do sociólogo Francis Fukuyama já demonstravam a consistência das



empresas que cresceram baseadas na confiança. “São empresas comuns em países como Estados Unidos, Japão e Alemanha. O processo histórico de desenvolvimento fez com que surgissem grandes organizações privadas nesses países, onde já havia uma tradição de valores e normas. Várias empresas familiares se expandiram além dos laços de consangüinidade, espontaneamente, sem muita interferência do Estado. Nesses países, a confiança é um investimento de risco no comportamento de outra pessoa.”

Nos países latinos, porém, o nível de confiança é mais baixo. “Não só não se formaram grandes organizações, como nem sequer surgiram organizações intermediárias entre Estado e sociedade civil. Pelo contrário, em alguns locais surgiram organizações ilegais. A máfia, por exemplo, entrou na sociedade italiana para garantir que o vendedor e o comprador tivessem seus direitos garantidos. Se você encomendava um móvel a um marceneiro, pagava uma comissão ao mafioso para que ele garantisse que o profissional entregaria o produto e não fugiria com seu dinheiro. Vivemos no Brasil um dilema semelhante. Quanto cada um de nós pagaria para ter garantido seu direito de ir e vir? No Brasil, patrão e empregado não se sentem iguais. A socialização é um ponto crucial, que tem a ver com a ética. Essa distância de poder gera efeitos colaterais como paternalismo, personalismo, nepotismo, impunidade e informalidade. Por outro lado, temos uma capacidade muito boa de nos associar, que pode ser usada para o bem. Mas essa capacidade não pode vir com dívidas morais, de proteção ao amigo, ao parente.

“A ética deve ser livre desse tipo de comportamento. Temos aqui uma percepção de competência pela contração de dívidas morais”.

Uma gestão baseada na confiança, continuou, implica uma mudança de cultura.

“Nesse caso, alguns vão mais rápido, outros mais devagar. O recurso mais precioso é o tempo. E isso tem impacto também nas famílias, em longo prazo, sobre a integridade emocional e psicológica das pessoas”.

As conclusões da pesquisa indicam que a confiança é fundamental principalmente em ambientes instáveis, de indústrias com alto nível de incerteza, volatilidade tecnológica e alta competição.

Esta palestra foi coberta por Lizandra Magon de Almeida, colaboradora da HSM Management Update.

## **Atividades de aplicação**

1. Por que a relação de mútua confiança entre os negociadores é fundamental para a evolução da negociação?
2. Quais são as conseqüências em conduzir uma negociação sem a relação de mútua confiança entre as partes?
3. No sentido estratégico, o que significa estabelecer credibilidade?



# ■ Presença da emoção

## Introdução

A negociação tem que ser entendida como um processo racional, mas insistimos em negociar baseados na emoção.

Adotando esse comportamento, evitamos o confronto de opiniões, fazemos prevalecer nossas relações pessoais na negociação, caracterizando uma situação de “conchavo” (o que pode impedir a relação efetiva e madura) ou, então, agarramo-nos a determinadas posições suicidas e delas não abrimos mão, mesmo na iminência de uma derrota, às vezes, por pura vaidade.

As pessoas emocionadas ficam “cegas” e não conseguem enxergar nada além daquilo que acham que representa a verdade delas.

As decisões, nessas condições, tendem a ser (e geralmente são) completamente irracionais e inadequadas.

Muitas vezes, é necessária a interferência de uma terceira parte para solucionar o impasse porque as pessoas não se entendem, não colaboram e ainda têm como meta prioritária o insucesso ou a destruição do outro.

Quais são as principais causas provocadoras de emoção durante a negociação?

Elas se originam de diversas maneiras, sempre que surge uma percepção distorcida da situação, mas geralmente podem ser representadas por uma ou várias das seguintes situações que serão relatadas a seguir.

## Inflexibilidade dos negociadores

Assim como no corpo humano, onde alguns músculos e articulações pouco exercitados tendem a enrijecer, também na mente humana ocorre fenômeno semelhante.

Algumas funções psíquicas, quando se concentram em certas modalidades, deixando outras sem exercício, tendem a favorecer um processo de rigidez gradativa, que se traduz por comportamentos estereotipados, não-flexíveis que, por vezes, chegam até o extremo da radicalização.

As pessoas inflexíveis e rígidas não estão abertas a novas situações, a novas propostas e nem a novos caminhos.

Em vez disso, optam por uma atitude de absoluta rigidez, permanecendo “entrincheiradas”, agarrando-se a determinadas posições suicidas e delas não abrindo mão, mesmo na iminência de uma derrota ou um impasse, às vezes, por pura vaidade ou por falta de uma visão racional do processo.

Esse fenômeno se origina, freqüentemente, por pura vaidade do negociador de não querer demonstrar qualquer fraqueza ou incoerência com suas idéias defendidas anteriormente ou por falta de uma visão racional do processo, pouco se importando se essa sua atitude impassível possa “embaçar” sua imagem pessoal ou comprometer o relacionamento duradouro entre as partes.

Veja como esse fenômeno acontece freqüentemente nos leilões.

Os participantes dos leilões sempre vão a estes eventos por curiosidade, sem a adequada preparação e sem as informações a respeito do valor dos itens para os quais poderão fazer lances.

Como se isto não bastasse, os participantes são também forçados a situações de competição (fazendo lances contra outros participantes que também desejam os mesmos itens), o que os deixa tentados a ultrapassar seus próprios limites quando fazem lances.

A combinação dessas circunstâncias freqüentemente faz com que o vencedor do leilão se torne inflexível e vítima da própria vaidade (emoção).

Ao entrar num leilão evite a escalada irracional de valores ofertados, obtendo o máximo possível de informação a respeito do item que está sendo leiloado. Estabeleça seus limites e se atenha a eles.

- A essência da flexibilidade é a capacidade de se livrar ou deixar de se apegar às coisas e experiências que não nos servem mais, ou seja, não incorrer em danos residuais.
- Abandonar o que não é importante assemelha-se a um sistema digestivo, uma capacidade para se extrair do alimento os nutrientes que o corpo necessita e eliminar o que é tóxico e não tem serventia ou utilidade.
- A flexibilidade requer das pessoas um grande poder digestivo, isto é, a disposição para deixar as coisas acontecerem e abandonar o que não é importante, ou seja, seguir em frente sem absorver os resíduos não processados.

- Aprender a deixar os fatos seguirem seu curso não significa que você tenha que desistir de suas intenções, a flexibilidade não requer que você as deixe para trás mas exige, no entanto, que você se liberte da sua fixação a um determinado resultado.

Não podemos esquecer que a natureza humana é constituída de uma “casca” de emoções, egos, ressentimentos, vaidade, inveja, valores pessoais, arrogância, prepotência, crenças, egoísmo, mágoa, insegurança, raiva, cobiça.

E que costumam provocar, como conseqüência, comportamentos inadequados de intransigência, inflexibilidade, agressão, desconfiança, “(des)compromisso”, acomodação, submissão, fuga, resistência, rompimento.

Pode acontecer conosco ou com a outra pessoa.

Se observarmos um indivíduo que adota uma posição inflexível, é provável que possamos encontrar a razão para esse comportamento em sentimentos de insegurança, desconfiança ou medo que ele possa estar vivenciando naquele momento ou em relação a uma determinada situação.

Um comportamento agressivo e hostil pode significar que a pessoa esteja com raiva de algo (que, às vezes, nem tem relação com o objeto da negociação nem com a pessoa com quem está negociando).

Se alguém estiver convicto que está certo ou com a razão, estará igualmente convicto que outro está errado e nem o ouvirá ou considerará seus argumentos.

Da mesma forma, se uma idéia é apresentada por uma pessoa, o outro pode rejeitá-la somente por essa razão (porque a idéia não é dele).

Se o negociador perceber que evitando oferecer concessões pode torná-lo mais poderoso, com certeza ele apresentará um comportamento mais inflexível na negociação.

E, muitas vezes, mesmo atendendo aos interesses de um indivíduo, ele rejeita uma proposta de acordo, simplesmente porque tem receio de estar se rebaixando e contradizendo sua posição.

Com relação ao outro, procure entender o que está por trás do comportamento dele, o que exatamente, ativa a intenção dele em se recusar a cooperar?

- Por que ele está tentando conduzir a negociação para um impasse?

- Ou, por que ele está apresentando algum tipo de ameaça (velada ou não)?
- Por que ele está querendo manipular, utilizando-se de táticas na negociação?

Entendendo o que está por trás do comportamento do outro, fica mais fácil lidar com as motivações dele e, até, fazê-lo mudar de atitude.

Infelizmente, na maior parte das vezes, apresentamos reações naturais quando defrontamos com esse tipo de comportamento da outra pessoa e que não são recomendáveis no processo da negociação.

- Reagimos, resistindo ou revidando contra a pressão que o outro está exercendo e, nesse caso, ele aumentará a pressão, pois terá uma justificativa para o comportamento insensato dele.
- Submetemo-nos incondicionalmente à vontade e aos interesses do outro e, assim, perpetuamos uma situação que desejaríamos evitar, porque ele conclui que basta aplicar a força que cederemos sem qualquer resistência.
- Comportamo-nos irracionalmente, rompendo o relacionamento e a possibilidade de qualquer alternativa de acordo, o que representa um prejuízo duplo, pois temos uma perda psicológica de tempo ou de dinheiro investido na construção daquele relacionamento e que nos obriga a investir novamente para a construção de um novo relacionamento.

O problema que você enfrenta não é só a atitude do outro, mas sua própria reação que pode vir a reforçar ou perpetuar um comportamento dele que você gostaria de evitar ou modificar.

Para conseguir manter o equilíbrio emocional durante a negociação com pessoas que apresentam um comportamento difícil de lidar e evitar nossas reações naturais, algumas ações simples (embora difíceis de seguir) para melhorar seu autocontrole devem ser consideradas.

A primeira delas é que não podemos esquecer que o desgaste ou rompimento da relação interpessoal dos negociadores impede a possibilidade de fechamento do acordo.

Isso implica, automaticamente, na perda de um possível benefício esperado por você como consequência do resultado da negociação.

Com isso, é importante não perder de vista o benefício que podemos alcançar permanecendo na negociação.

Além disso, o foco no alcance do benefício também nos alerta para ter uma maior dose de tolerância durante o processo da negociação, além de nos obrigar a pensar duas vezes antes de tomar qualquer decisão irracional, pois o simples fato de permanecer no jogo abre opções que, fora dele, ao se “jogar a toalha”, obviamente não existem.

Em segundo lugar, aquelas pessoas que se sentem pressionadas, frequentemente tomam decisões impulsivamente, sem refletir sobre as consequências desse ato, com o intuito de se livrar de uma situação desconfortável ou para “agradar” o outro e obter dele a benevolência para obter um acordo mais favorável.

Mas aceitar as condições na base do outro, sem uma análise prévia da situação, costuma conduzir a negociação para resultados danosos de perde-ganha.

Você não deve se submeter à vontade do outro e fazer todas as concessões que ele quiser apenas para garantir o bom relacionamento interpessoal entre vocês.

Por isso, evite decisões de afogadilho (às pressas), solicite um tempo para pensar.

Faça uma revisão de tudo que já tenha sido conversado e ajustado.

Ganhe tempo para poder repensar sobre todo o processo e mensurar suas chances de conseguir o seu resultado esperado e, por fim, decida se vale a pena negociar na base que ele está propondo.

Em terceiro lugar, conheça seus pontos fracos e como seu organismo dispara seu sistema de reações físicas quando você se encontra em situações de tensão: você tem acesso de tosse, começa a espirrar, seu rosto fica quente (“vermelho”), seus lábios ficam cerrados, perde o humor, torna-se irônico ou cínico, seu tom de voz modifica, você começa a falar entre os dentes, gagueja, treme os lábios ou ri nervosamente?

Esses sinais representam um importante tipo de alerta para você, ou seja, quando eles começam a aparecer, indicam que você está iniciando um processo de desequilíbrio emocional e que deve – de alguma forma – ser evitado para o bem do seu resultado na negociação.



Uma distração nesse momento motivado pelo fato de querer minimizar tais reações pode evoluir para uma situação insustentável e fora de controle.

Por outro lado, como você deve proceder para conseguir conduzir a negociação de forma mais adequada possível mesmo quando o outro lado estiver emocionado?

Você também deve agir com prudência e conseguir que ele passe para seu lado.

E, para isso, você não pode:

- manter-se alheio, não dando a mínima importância ao seu estado emocional, achando que isso fará com que ele se sinta naturalmente constrangido com a fragilidade e inconveniência do comportamento dele. Pelo contrário, esse procedimento provocará nele uma percepção de menor valia e fará com que ele dê uma importância sem mérito aos seus sentimentos somente para provar sua razão;
- rebater também com emoção imaginando que isso fará com que ele lhe respeite mais, além de desestimulá-lo a novos ataques de histeria. As experiências mostram que, ao contrário, esses comportamentos espelhados conduzem fatalmente para situações de grave conflito, muitas vezes, com agressividade mútua;
- intimidar o outro com ameaças vigorosas, caso ele não aceite suas condições. A ameaça é uma promessa negativa, algo que se pretende infligir dor ou dano à pessoa. Significa o que você fará se ela agir de determinada maneira, contrária aos seus interesses. Mas uma ameaça não cumprida provoca uma perda enorme de poder para quem ameaçou. Por isso, se você não estiver disposto a cumprir suas ameaças, evite fazê-las. Troque suas ameaças por advertências. A advertência é um sinal de perigo, um alerta. Significa comunicar o que poderá acontecer se o outro lado não agir conforme seu interesse.

Portanto, ouça com atenção (ouvir uma pessoa é a concessão mais barata que alguém pode oferecer) e respeite o ponto de vista do outro (que não significa que você precise concordar com ele), apresentando racionalmente os fatos para que ele anule suas emoções, subordinando-se às evidências.

Se for conveniente, invoque o sentimento de justiça.

Ninguém tolera qualquer tipo de injustiça e, por isso, não gosta igualmente de ser percebido como uma pessoa injusta.

O outro negociador não precisa gostar de você, mas tem que respeitá-lo como um ser humano e tratá-lo com dignidade.

Se for necessário, convoque uma terceira parte confiável para ambos – um mediador. A neutralidade da opinião dessa pessoa influencia vigorosamente o resultado do acordo.

As partes obtêm uma justificativa para uma decisão que pode ser até mesmo divergente do interesse ou da linha de raciocínio inicial.

Até aqui, tratamos da influência ou efeito que os diversos tipos de comportamentos apresentados pelo outro negociador provocam no nosso sistema de resposta a esses tipos de estímulos.

Mas, existem outras situações que são constituídas pelos traços de nossa própria estrutura psicológica e que confrontados com algumas situações podem afetar nosso comportamento, principalmente nossas reações igualmente inadequadas com relação a processos decisórios que enfrentamos.

## Sentimento de injustiça

Os especialistas do comportamento humano costumam afirmar que os sentimentos mais fortes dos seres humanos são:

- justiça;
- amor (ou ódio) e
- fé.

O ser humano não tolera injustiça.

Uns mais outros menos, mas no geral todos abominam a injustiça.

Há alguns anos, a mídia informou que o cantor Paulinho da Viola havia recebido um determinado cachê de seu contratante (Riotur) para cantar na festa de Réveillon do Rio de Janeiro.

Paulinho cantou e recebeu sua remuneração.

Mas, quando, mais tarde, ele ficou sabendo que outros cantores – também contratados pela Riotur para a mesma ocasião – haviam recebido o dobro ou o triplo do cachê dele, ele não se conformou e iniciou um processo judicial querendo receber da Riotur o mesmo cachê que essa empresa havia pago aos outros cantores convidados.

A Riotur, porém, não foi penalizada porque alegou que havia negociado e contratado com ele as condições que ele mesmo havia concordado em receber e que, portanto, o motivo de reclamação era improcedente.

Estabeleça suas metas numa negociação e, atendidas estas metas, não cobice, inveje ou se revolte com os excelentes resultados que você acha que o outro alcançou.

É possível que ele tenha pontos de vista diferentes do seu e considere que o ganho dele não foi tão excepcional assim.

## **Apaixonar-se pelo objeto da negociação**

Representada pela tendência de destacar os aspectos de uma situação, pessoa ou objeto que estejam em consistência com nossas necessidades, valores ou atitudes a percepção seletiva tem um impacto muito forte na nossa forma de registrar o que vemos ou sentimos.

Por exemplo, quando um marceneiro vai à sua casa, ele só presta atenção nos móveis e ainda os classifica pela madeira usada, dizendo: este é de peroba, esse é de pinho, aquela é de cedro; um decorador se interessa somente pelos arranjos ornamentais e na luminosidade, cor, bom gosto e harmonia do ambiente; uma criança só quer saber se tem outras crianças para brincar.

Só percebemos aquilo que “enxergamos”. As demais coisas, não conseguimos perceber.

Quem compra bens de alto valor agregado (casa, sítio, automóvel, por exemplo), tende a cometer erros que o coloca em nítida desvantagem em relação ao outro lado da mesa.

Vamos imaginar, por exemplo, um comprador de uma casa.

Os compradores típicos procuram casas (e investem muito tempo, energia e dinheiro, durante um longo período de tempo) até que se apaixonam por uma e, a partir daí, iniciam as negociações.

Se você se apaixona por um bem qualquer, você só “enxerga” aquele bem e nenhum outro irá substituir com vantagem (ou mesmo em iguais condições) aquele pelo qual você se apaixonou.

O mais grave ainda é que você irá enxergar somente os pontos positivos da alternativa pela qual você se encantou e os pontos negativos de qualquer outra opção.

E, ao se fixar em somente uma alternativa, você elimina a possibilidade de decidir por qualquer outra e isso lhe deixa numa perigosa situação de fragilidade na negociação.

Você fica refém do outro negociador. Você é forçado a aceitar todas as condições dele. Isto já o coloca em desvantagem.

Certo dia, uma amiga me ligou em casa à noite e comentou que estava querendo comprar uma loja num shopping em São Paulo para iniciar uma atividade comercial, mas que o preço pedido pelo proprietário do imóvel estava muito alto e solicitava minha orientação no sentido de melhorar o seu poder na negociação e reduzir o preço da loja.

Eu então, disse: “Apresente a ele – de uma forma elegante – alguns argumentos que possam favorecê-la na negociação como, por exemplo, que você não tem o recurso financeiro suficiente e não quer se endividar ou que existem outras alternativas que – embora não sejam do mesmo nível que a loja dele, mas que também podem lhe atender, estão com preços consideravelmente mais baixos, e que você daria a preferência para a loja dele e estaria disposta a pagar até um pouco mais do que o valor das outras lojas mais baratas, mas que não chegaria ao preço que ele está pedindo e, assim nesse caso, se ele não quisesse reduzir o preço, você – infelizmente – teria que comprar uma das outras lojas mais baratas.”

Ela argumentou: “Mas, Carlos, eu não posso correr esse risco e perder a oportunidade de adquirir essa loja porque ela é espetacular e de todas as que eu já vi, é a única que me encantou!”

Eu, então, respondi: “Bem, já que você não tem outra alternativa e nem quer correr o risco de perder a loja, então pague o preço que o vendedor pediu!”

Apasionar-se impede que você veja clara e racionalmente suas melhores alternativas e transfere o poder que você tem naturalmente como comprador, deixando-o à mercê do vendedor.

Além desses aspectos ligados ao encantamento ou às posições predefinidas na decisão, outro fenômeno costuma acontecer.

Você cria vínculos emocionais com o outro negociador e/ou seus representantes (seja agente intermediário, corretor, promotor de vendas) e também tem tendência a usar o preço apresentado por eles como uma referência – ponto a partir do qual todas as negociações ocorrem – ao invés de utilizar seu próprio valor de referência, obtido através de pessoas habilitadas e contratadas por você para lhe oferecer esse tipo de informação – como número-guia.

Freqüentemente, os compradores confiam nos agentes intermediários da mesma maneira que confiariam em um conselheiro de confiança, ao invés de reconhecer o real papel desse “intermediário” no processo.

A comissão dos agentes intermediários é baseada no preço de venda da propriedade.

A estrutura de incentivo dele é, assim, desbalanceada em favor do vendedor e não do comprador. O agente não é seu “aliado”, mas sim outra parte na negociação, que não tende a ter o interesse do comprador em mente.

Algumas decisões na nossa vida são bastante óbvias, nem é preciso pensar.

Por exemplo, o seu saldo bancário está baixo, mas você pretende tirar duas semanas de férias e deseja ir para um lugar de clima agradável para relaxar com sua família.

Você aceitaria uma oferta feita pelos pais de sua esposa para ficar, de graça, na casa que possuem em um condomínio em frente à praia? Claro!

Entretanto, as decisões sem esforço constituem exceções à regra.

A maior parte das decisões que enfrentamos na vida apresenta dificuldades, é complexa e não aponta soluções fáceis ou óbvias.

Além disso, é provável que elas não digam respeito somente a você, pois afetam também sua família, os amigos, os colegas de trabalho e diversas outras pessoas, próximas ou não.

As decisões difíceis envolvem altos riscos e graves conseqüências, implica numerosas e complexas considerações e nos expõe ao julgamento dos outros.

A necessidade de fazer uma escolha decisiva apresenta riscos de ansiedade, confusão, dúvida, erro, arrependimento, embaraço e perda.

Quando passamos pela experiência de uma decisão importante, sofremos períodos alternados de dúvida, mudanças abruptas de opinião, e até mesmo de desespero.

Nossa inquietação com frequência nos leva à tomada de decisões precipitadas, ou demoradas demais, ou ainda arbitrárias demais.

Decidimos no cara ou coroa, ou então permitimos que outra pessoa decida por nós.

O resultado? Uma escolha medíocre, que depende da sorte para ter sucesso. Somente mais tarde perceberemos que teria sido possível fazer escolhas mais inteligentes. *Aí, é tarde demais!*

## Dicas que facilitam a negociação

Quando tiver que fazer um investimento ou negociação significativa:

- não se apaixone e registre tudo que possa influir no resultado;
- faça também uma lista do que você não sabe e que pode ser importante;
- junte fatos adicionais que possam ajudar a tomar uma decisão bem fundamentada;
- seja humilde, não importa a lista de coisas que você não saiba, a lista verdadeira é provavelmente muito mais longa;
- desenvolva alternativas, elas constituem a matéria-prima para a tomada de decisões, a idéia de manter tudo como está resulta de negligência e confiança demasiada no hábito. Basta um pouco de esforço para que novas e atraentes opções sejam encontradas.

## Armadilhas a evitar

- Alternativas preestabelecidas – muitas escolhas ruins resultam da repetição de uma alternativa preestabelecida. Distancie-se da questão (quando se analisa um problema de longe, é possível observá-lo mais claramente, sem os bloqueios emocionais e conceituais que talvez existam) e crie opções que reflitam novos pensamentos e perspectivas diversas. Não permita que fatos passados o limitem, mas certamente aprenda com eles.

- Primeira solução possível – não escolha a primeira solução possível (não há nada que afirme a escolha fácil como sendo a melhor opção). Crie um novo hábito: ao encontrar uma solução possível, vá mais adiante – produza novas alternativas que possam levá-lo a uma solução melhor. A criação de novas opções implica em raciocínio direcionado.
- Alternativas de terceiros – escolher entre alternativas apresentadas por terceiros também pode resultar em uma decisão precária. Digamos que você está bem empregado. Um belo dia, o telefone toca e um “headhunter” lhe propõe um emprego atraente em outra empresa. O que faz a maioria das pessoas? Escolhe entre o emprego atual e a proposta, criada ou apresentada por terceiros. Mas se você está disposto a considerar a hipótese de deixar seu emprego atual, por que não buscar ativamente por outras alternativas? É possível que você encontre outra alternativa até melhor do que a que o “headhunter” está oferecendo. É certamente importante que se busque informações e orientação com pessoas bem informadas, mas nunca se deve permitir que tomem a decisão por você.

Portanto, não deixe que as emoções perturbem uma decisão importante.

Se permitirmos que a emoção ou sentimento ( vaidade, ira, inveja, afeto, vingança, egos, displicência, arrogância, ironia, desprezo etc) interfira no nosso julgamento, não conseguiremos enxergar qualquer situação com clareza; nossos pensamentos ficarão confusos e nossa decisão será fortemente influenciada e distorcida por eles.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### O Inferno somos nós

*O antropólogo americano, especialista em técnicas de negociação, explica como fazer para resolver conflitos de forma pacífica*

(SCHELP, 2006)

O antropólogo americano William Ury, de 52 anos, passou as últimas duas décadas mediando conflitos na Indonésia, Venezuela, África do Sul, Iugoslávia e Oriente Médio. No anos 80, ajudou o governo americano a criar uma fór-

mula para controlar o risco de uma crise nuclear acidental com os soviéticos. Todas as guerras das últimas décadas não foram suficientes para tirar-lhe o otimismo. “A humanidade está caminhando para uma era em que os conflitos serão resolvidos na base da conversa”, diz Ury, especialista em negociação da Universidade Harvard, nos Estados Unidos. Ele é autor de quase duas dezenas de livros sobre técnicas de negociação, úteis tanto na diplomacia quanto na vida privada. “Como Chegar ao Sim” e “Supere o Não”, já venderam mais de 5 milhões de cópias. Ury vive no Colorado, nos Estados Unidos, com sua esposa paulista e seus três filhos. Ele falou a Veja em São Paulo, onde participa da *Co-existence*, exposição sobre a convivência entre os povos.

**Veja – O filósofo francês Jean-Paul Sartre escreveu que “o inferno são os outros”. O senhor concorda?**

**Ury** – Eu diria que o outro somos nós. Quando dizemos que o inferno são os outros, na verdade estamos olhando para o nosso próprio inferno interior. A humanidade é uma só. Somos todos quase idênticos geneticamente. A dificuldade em lidar com os outros existe apenas porque não somos bem resolvidos com nós mesmos. Essa luta interna reflete-se tanto na vida particular quanto em um conflito entre povos, como o do Oriente Médio. Em trinta anos trabalhando com negociação, percebi que devemos desenvolver a habilidade de nos colocar no lugar do outro e entender sua visão do mundo. Para isso, é preciso saber ouvir. Há quem pense que negociação é falar. Na verdade, os melhores negociadores, seja no mundo corporativo, seja na diplomacia, são aqueles que sabem escutar. O maior obstáculo para isso é o fato de estarmos sempre tão focados em nós mesmos.

**Veja – Faz parte da natureza do ser humano matar uns aos outros para resolver as disputas?**

**Ury** – Dediquei muitos anos buscando a resposta para essa questão. Para isso, passei um tempo com os bosquímanos, povo do sul da África que vive da mesma maneira que nossos ancestrais viveram em 99% da existência humana. Depois, participei da mediação de conflitos na Chechênia, na Iugoslávia e na África do Sul. A minha conclusão é que a guerra faz parte da natureza humana, da mesma maneira que a paz. A idéia, no entanto, de que os confrontos violentos entre grupos humanos acontecem desde sempre é falsa. A verdade antropológica é que as guerras têm suas raízes nos primórdios da civilização, quando os seres humanos estavam deixando de ser nômades e começaram a



cultivar e a criar animais. Isso levou à concentração de população e à competição por terra e por comida. Em seguida, vieram as tensões populacionais e as guerras. De lá para cá, passaram-se 10.000 anos, o equivalente a apenas 1% de nossa existência. A guerra como um fenômeno social organizado, portanto, é muito recente.

**Veja – Em um livro publicado antes dos atentados terroristas de Nova York, o senhor escreveu que, em um mundo globalizado, a negociação iria prevalecer sobre a violência. Sua opinião mudou depois dos ataques do 11 de Setembro?**

**Ury** – Não. Estamos vivendo tempos muito turbulentos, de transição. É um período marcado por uma transformação na estrutura da sociedade. Antes, prevaleciam as sociedades verticais, em forma de pirâmide. Assim eram as monarquias, o feudalismo e as ditaduras. Agora, a democracia está se espalhando ao redor do mundo. Essa democratização acontece no trabalho, na estrutura familiar e na política. A pirâmide está sendo achatada, o que significa que todos querem participar das decisões que os afetam. No curto prazo, isso gera mais conflitos.

**Veja – De que maneira isso levará a um mundo baseado na convivência pacífica?**

**Ury** – Estamos vivendo uma “revolução da negociação”. Conforme o poder de decisão é transferido do topo para a base da sociedade, a capacidade de negociação se torna mais necessária. Essa é a primeira vez na evolução humana em que todas as tribos e os mais de 6 000 grupos lingüísticos do planeta estão em contato intenso uns com os outros. Essa é nossa primeira grande reunião de família. Como em qualquer encontro familiar, tudo começa com picuinhas, disputas e situações de incompatibilidade. Leva um tempo para as coisas se ajustarem. Esse é o desafio da nossa geração.

**Veja – O senhor costuma dizer que, para levar povos ou pessoas a coexistir pacificamente, é necessário buscar sempre a ajuda de uma “terceira parte”. Por quê?**

**Ury** – Em um conflito como o que envolve israelenses e palestinos, por exemplo, a terceira parte pode ser tanto a comunidade internacional como grupos poderosos que integram esses povos. O conceito da terceira parte é a mais antiga das heranças humanas em resolução de conflitos. Consiste ba-

sicamente em reunir toda a tribo e fazer com que as pessoas se ouçam e se entendam. Essa é uma das funções da ONU. Há quem diga que o conflito no Oriente Médio não tem solução. Na verdade, não há paz no Oriente Médio porque ninguém tentou para valer. A terceira parte que poderia mediar o conflito – no caso, os Estados Unidos – deixou de prestar atenção ao problema nos últimos seis anos.

**Veja – Como a terceira parte deve agir para ajudar a solucionar um conflito?**

**Ury** – A terceira parte desempenha muitos papéis. O ambiente familiar é um bom exemplo de como isso funciona. Pais com filhos briguentos desempenham a função do provedor, dando atenção e amor às crianças, e do mediador, estimulando o diálogo. Agem como terapeutas, tentando conseguir que as pessoas na família se perdoem e haja reconciliação. Assumem o papel do pacificador, separando as brigas, e o do árbitro, apontando a solução correta. Os pais também interpretam, por vezes, o papel do professor, ensinando às crianças a melhor maneira de resolver suas disputas. No Oriente Médio, a comunidade internacional está falhando porque não há ninguém desempenhando todas essas funções de maneira apropriada.

**Veja – Que princípios básicos devem nortear uma negociação?**

**Ury** – O primeiro é colocar-se no lugar do outro, procurando entender suas reivindicações. O segundo princípio é o de tentar enxergar quais são os interesses não declarados do outro. Um exemplo da diplomacia: a primeira conferência de paz de Camp David, em 1978, cujos bastidores eu acompanhei. Na negociação, o Egito dizia querer de volta toda a Península do Sinai, que fora ocupada por Israel. Israel disse que queria um terço do Sinai. Era impossível atender às reivindicações nesses termos. A questão era saber as razões de cada lado. Para os egípcios, era uma questão de soberania. A terra estava lá desde os tempos dos faraós e eles a queriam de volta. Para os israelenses, a questão era de segurança. Se os egípcios colocassem os tanques no território, poderiam atacar Israel facilmente. A partir desse momento, foi possível satisfazer tanto egípcios quanto israelenses: decidiu-se por uma Península do Sinai egípcia, mas desmilitarizada.

**Veja – O senhor pode dar um exemplo de como aplicar esses princípios no dia-a-dia?**

**Ury** – Imagine os membros de uma família em dúvida sobre o que fazer durante uma tarde de domingo. Metade da família quer ir ao cinema, a outra metade quer só ficar em casa e relaxar. É preciso discutir quais são os interesses por trás dessas vontades: um quer ir ao cinema porque é divertido enquanto os outros querem apenas o conforto de ficar em casa. A solução pode ser simplesmente alugar um filme e vê-lo em casa.

**Veja – Algumas situações do cotidiano deixam as pessoas especialmente violentas, como brigas de trânsito. Como aplicar o princípio da coexistência nesses momentos?**

**Ury** – O ser humano tem tendência a reagir com fúria, o que costuma despertar muitos arrependimentos no futuro. A solução para isso é o que eu chamo, metaforicamente, de “sair para a sacada”. Significa sair por um segundo da situação e tentar lembrar o que, de fato, é relevante naquele momento. Um colega me contou certa vez que alguém o insultou no trânsito. Ele ficou furioso, alcançou o outro carro e abriu a janela para xingar de volta. Mas só o que conseguiu fazer foi pedir desculpa. O outro motorista ficou tão surpreso que acabou pedindo desculpa também. O que mudou o comportamento do meu amigo? Simplesmente, por um instante ele se viu fora da situação e percebeu quanto ela era ridícula. O conflito no Oriente Médio não existiria se as partes envolvidas se concentrassem no que realmente lhes interessa. Os dois lados costumam justificar suas ações dizendo que estão reagindo a uma agressão do outro. Por isso o cessar-fogo é um mecanismo tão vital – ele tem o efeito positivo de esfriar as emoções e fazer com que as pessoas tomem decisões mais sábias.

**Veja – Qual a melhor estratégia para negociar com alguém muito mais poderoso?**

**Ury** – Primeiro, é preciso definir exatamente o que você quer. Segundo, é fundamental saber quais são suas alternativas caso a negociação não dê em nada. Se a negociação for com o chefe, por exemplo, é preciso ter opções como conseguir uma transferência para outro departamento ou ter outra possibilidade de emprego. Mahatma Gandhi e Martin Luther King achavam que não era suficiente negociar, era preciso também ter uma alternativa viável de ação – manifestações pacíficas, por exemplo. Dessa forma, ganha-se mais poder na mesa de negociação.

## **Atividades de aplicação**

1. Quais são as conseqüências de negociar baseado na emoção?
2. Quais são os riscos que as pessoas emocionadas correm?
3. Quais as principais razões que tornam as pessoas inflexíveis na negociação?



# ■ Percepção e paradigmas

## Introdução

A percepção é um modo de formar impressões sobre nós mesmos, sobre as nossas experiências do dia-a-dia, sobre a outra pessoa, objeto ou acontecimento e sobre a situação que nos encontramos.

## Elementos do processo perceptivo

O processo perceptivo envolve três elementos: o indivíduo perceptor, o percebido e o ambiente.

### O indivíduo perceptor

As experiências anteriores do indivíduo, necessidades ou motivos, personalidade, valores e atitudes podem influenciar no processo perceptivo.

Uma pessoa que se vê insegura e incapaz e ainda vê o outro como uma ameaça, tende a se comportar falando pouco, se expondo ao mínimo possível e resumindo sua participação em qualquer evento ou reunião apenas naquilo que é rigorosamente indispensável.

Ou seja, nós não vemos as coisas como elas são, nós as vemos como nós somos.

### O percebido

São importantes no processo de percepção as características do que é percebido (seja a pessoa, o objeto ou o acontecimento) tais como contraste, intensidade, tamanho, movimento ou novidade.

- A intensidade pode variar em termos de brilho, cor, profundidade, som e etc. Um carro esporte vermelho se destaca de um grupo de automóveis de cor cinza; falar cochichando ou gritando contrasta da conversa em tom normal.

- Em termos de tamanho, pessoas muito baixas ou muito altas costumam ser percebidas diferentemente e com mais rapidez que as pessoas de altura média.
- De modo similar, em termos de movimento, os objetos em movimento são percebidos diferentemente dos estacionados.
- Um homem no meio de dez mulheres é percebido de um outro modo do que entre dez outros homens, caso em que o contraste é menor.
- Finalmente, uma novidade é uma situação que afeta sua percepção, ainda que somente em termos de curiosidade.

## O ambiente

O contexto físico, social e organizacional do ambiente também pode influir no processo perceptivo.

E nossa relação de como nos vemos com o meio ambiente, interfere ainda mais em nosso comportamento.

Como exemplo, podemos imaginar um executivo que esteja com uma expressiva vontade de fumar durante uma reunião.

Se ele perceber que sua dependência ao cigarro pode ser vista como uma “fraqueza”, ele não demonstrará ter qualquer vontade de fumar e irá suprimir seu desejo.

## Estágios do processo perceptivo

A percepção pode ser definida como o processo pelo qual as pessoas selecionam (prestam atenção e escolhem), organizam e interpretam os *inputs* de informação referentes a elas mesmas, ao percebido e ao ambiente para elaborar uma imagem do mundo que as rodeia.

Tal constatação é importante porque é através da percepção que as pessoas transformam as informações em respostas que envolvem sentimentos e ação.

## Seleção

Como nossos sentidos são constantemente bombardeados por muitas informações, precisamos “peneirá-las”, caso contrário ficaríamos rapidamente incapacitados por causa da sobrecarga de informações.

## Organização

Mesmo com a ocorrência da filtragem seletiva, ainda é preciso encontrar formas de organizar as informações com eficiência, de acordo com esquemas que possam representar o conhecimento organizado a respeito de um determinado conceito.

## Interpretação

Mesmo que duas pessoas tenham recebido as mesmas informações e as tenham organizado da mesma forma, podem interpretá-las diferentemente ou dar atributos diferentes aos motivos pelos quais tiveram a percepção.

## Distorções perceptivas comuns

Alguns tipos comuns de distorções podem tornar o processo perceptivo impreciso e afetar nossa resposta ou reação:

Distorções perceptivas comuns	Estereótipos e protótipos
	Efeito halo
	Projeção
	Contraste
	Percepção seletiva

## Estereótipos e protótipos

São modelos mentais predefinidos (padrões ou paradigmas) que escondem ou desconsideram as diferenças individuais e as características próprias das pessoas, objetos e situações.

Informações: são os fatos que chegam na nossa mente.

Padrões mentais: são os agrupamentos de informações de mesma natureza.



A mente não utiliza diretamente as informações para resolver problemas, mas os padrões acionados.

Da mesma forma que precisamos de terapia para romper com padrões de atitude, os condicionamentos mentais só são ultrapassados quando descobrimos que são inúteis e quando elaboramos sobre eles.



A seguir algumas declarações que representam uma visão estereotipada dos fatos e acontecimentos:

Autor das Declarações	Declarações
Declarações atribuídas a Lord Kelvin – matemático e físico britânico, presidente da British Royal Society:	<p><b>1895:</b> “Avião? Máquinas mais pesadas que o ar não são possíveis.”</p> <p><b>1897:</b> “O rádio não tem futuro.”</p> <p><b>1900:</b> “O Raio X é uma enganação.”</p>
USA Oficcer Patent Commitionneur:	<p><b>1899:</b> “Everything that can be invented has been invented.” (Tudo aquilo que pode ser inventado, já foi inventado.)</p>
Promotor de Justiça americano, processando o inventor Lee DeForest por fraude:	<p><b>1913:</b> “DeForest tem dito a muitos jornais e em muitos artigos assinados que seria possível transmitir a voz humana através do Atlântico dentro de poucos anos. Baseado nessas afirmações absurdas e deliberadamente enganosas, o público mal orientado tem sido persuadido a comprar ações de sua empresa.”</p>
Irving Fischer, Phd, professor de Economia da Universidade de Yale (USA), às vésperas da quebra da Bolsa de Nova Iorque:	<p><b>1929:</b> “As ações chegaram ao que parece ser um topo permanente”.</p>
Jim Denny, gerente da Grand Ole Opry, ao demitir Elvis Presley após uma apresentação:	<p><b>1954:</b> “Você não vai conseguir nada, filho. Você deveria voltar a dirigir caminhão.”</p>
Veredicto da gravadora “Decca Recordings”, ao receber o material dos Beatles – que hoje contabilizam, além do sucesso de público e crítica, 168 milhões de discos vendidos:	<p><b>1962:</b> “Não gostamos do som deles, e música com guitarra já era.”</p>
General John B. Sedgewick – últimas palavras do oficial do exército da União na guerra civil americana, ditas durante a batalha de Spotsylvania:	<p><b>1864:</b> “Eles não conseguiriam acertar um elefante a esta dist...”</p>

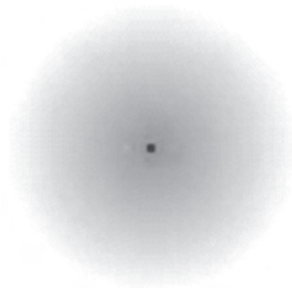
Como esse fenômeno se manifesta na negociação?

Através de comportamentos estereotipados.

Por exemplo, alguém pode ter “certeza” que alcançar um resultado ganha-ganha na negociação é uma total utopia e de que devemos mesmo é objetivar prioritariamente o nosso ganho, independente do resultado para o outro lado.

## Efeito halo

Essa distorção perceptiva acontece quando apenas um certo atributo de uma pessoa ou de uma situação é usado para formar uma impressão geral sobre essa pessoa ou situação.



Concentre seu olhar no pontinho preto e verá que a nuvem cinza vai sumindo

Por exemplo, quando somos apresentados a uma pessoa e ela nos dá um sorriso largo, poderemos percebê-la como simpática e calorosa.

Mas, na verdade, ela poderá ser ou não ser assim conforme nós a percebemos e, com certeza, não será somente por causa do seu sorriso que ela poderá ser “rotulada” de um jeito ou de outro.

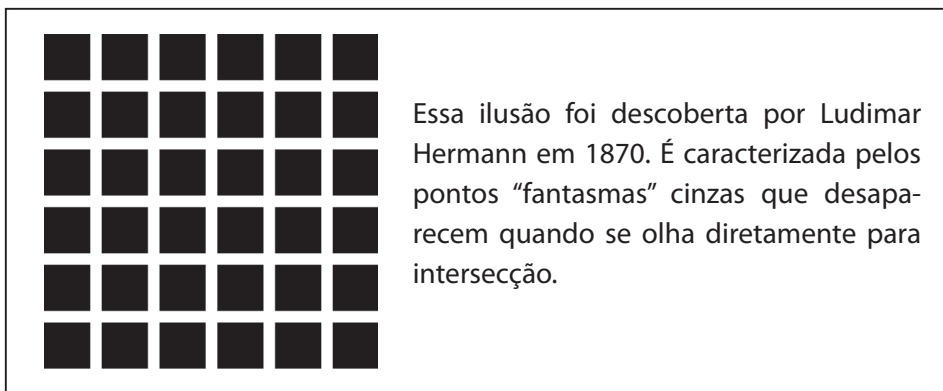
Como esse fenômeno se manifesta na negociação?

Através da quebra de confiança entre as partes, simplesmente porque um dos lados transformou um acontecimento isolado qualquer ou mesmo uma suposição (às vezes leviana) em uma conclusão factual.

## Projeção

Esse fenômeno costuma ocorrer na ausência da empatia (quando não nos colocamos na posição do outro) e equivale atribuir nossas características pessoais para outros indivíduos, presumindo (achando) que as necessidades da outra pessoa são exatamente iguais à nossas.

E ao projetar suas necessidades nos outros, você deixa de considerar as diferenças individuais que naturalmente existem entre todas as pessoas.



Disponível em: <<http://hypescience.com/incriveis-ilusoes-de-optica/>>

O planeta inteiro é uma coleção de diferenças. Nós somos uma unidade inteira composta de diferenças, vivendo simultaneamente na forma e na ausência dela.

Como esse fenômeno se manifesta na negociação?

Através do “achismo”, da adivinhação das expectativas do outro, só que baseado nas nossas próprias necessidades, aspirações e desejos e, não, nas dele.

## Contraste

Definida como um processo de contraste (ou comparação) entre as situações ou fatos que o indivíduo está enfrentando com suas referências pessoais – sentidos, sentimentos, experiências; isto é, como ele se vê – a percepção varia de indivíduo para indivíduo e, mais do que isso, pode não representar rigorosamente a mesma realidade.

Essa distorção pode ocorrer, por exemplo, quando as características de uma pessoa são contrastadas com as de outras pessoas: alguma vez você já lidou com alguém que falava tão lentamente (em relação à sua velocidade de comunicação) que você não conseguia se lembrar do que ele começou a dizer?

Se você já reparou que fica impaciente com estas pessoas que falam tão devagar, a outra pessoa deve ter sentido o mesmo desconforto que você e até mesmo mais.

Para ela você parecia um disco girando em rotação mais rápida.

Cada um de nós pensa que é normal.

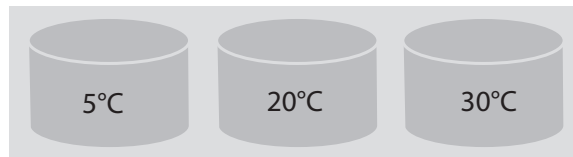
Servimo-nos do nosso próprio padrão de referência para julgar os outros em relação a nós mesmos.

Aquele que fala devagar pensa que fala na velocidade normal.

Se você falar na mesma velocidade que ele será percebido como se falasse normalmente.

Ou então, você já notou como um palestrante que teve um bom desempenho fica ofuscado e freqüentemente é mal avaliado quando se apresenta depois de um outro palestrante que teve um excepcional desempenho?

Para ilustrar, imagine que os três recipientes abaixo contenham água com temperaturas diferentes:



Se colocarmos nossa mão na água a 5°C, que está contida no recipiente da esquerda, e logo depois a tirarmos e imediatamente a colocarmos no recipiente do meio (água a 20°C) nossa percepção é de que o líquido que está nesse recipiente está quente.

Entretanto, se agirmos de forma diferente, ou seja, colocarmos nossa mão no recipiente mais à direita (com líquido a 30°C) e imediatamente depois a enfiarmos no recipiente do meio, nossa percepção é de que o líquido está frio.

No entanto, a temperatura da água não mudou. É a mesma nos dois casos. Nossa percepção a respeito da temperatura do líquido contido no recipiente do meio (20°C) é que mudou.

Outras referências físicas funcionam também da mesma forma.

Por exemplo, o tempo tem dimensões diferentes para quem está na cadeia e para quem está na praia com a pessoa amada; o espaço oferece distorções principalmente quando nos referimos ao “perto” e ao “longe” (na cobrança de um pênalti no futebol, o goleiro acha que a bola está perto e o cobrador da falta acha que está longe demais e, para quem salta de pára-quadras, o rio é apenas um risco lá embaixo).

Como esse fenômeno se manifesta na negociação?

Através de sentimentos de perda e ganho ou através de posições iniciais na negociação (particularmente quando as questões são de valor ambíguo

ou incerto) que afetam a percepção de um dos lados relativamente aos possíveis resultados.

Esse artifício é também muito utilizado nas táticas durante a negociação tais como “passado x futuro”, “bom x mau” etc.

## Percepção seletiva

Representada pela tendência de destacar os aspectos de uma situação, pessoa ou objeto que estejam em consistência com nossas necessidades, valores ou atitudes e tem impacto mais forte no estágio da atenção (seleção) do processo perceptivo.

Nas minhas aulas, apresento o vídeo sobre a percepção cognitiva humana “Surprising studies of visual awareness”, produzido por Daniel Simons, PhD. (Cornell University) que apresenta um quadro com dois grupos de jovens jogando basquete.

Solicito à turma que tente contar quantas vezes a bola é tocada pelas mãos dos jogadores e ofereço um prêmio para quem conseguir determinar o número correto.

Durante o jogo, um homem fantasiado de gorila passa caminhando por entre os jovens enquanto eles jogam o basquete.

Após o término do vídeo, pergunto aos meus alunos se alguém conseguiu ver o gorila. Geralmente, a maioria das respostas indica que, surpreendidos, os alunos não conseguem “enxergar” o gorila.

Com o olhar fixo no jogo, na expectativa de conseguir determinar o número correto e ganhar o prêmio, muitos não percebem a presença do homem fantasiado de gorila.

Ao passar o filme novamente, não é raro ouvir comentários dos alunos que troquei o DVD.

Como esse fenômeno se manifesta na negociação?

Através da presença de sentimentos e emoções.

Não conseguimos enxergar as intenções do outro por causa da emoção e da tensão.

## Cérebro, memória e percepção

Em 1951, o Dr. Wilder Penfield (*apud* HARRIS, 1977, p.27) – neurocirurgião da Universidade McHill de Montreal no Canadá – conduziu uma série de experiências durante as quais tocava no córtex temporal do cérebro do paciente com uma corrente elétrica fraca transmitida por uma sonda galvânica.

Suas observações a respeito das reações a esses estímulos foram acumuladas por um período de diversos anos.

As provas parecem indicar que tudo que já esteve em nossa percepção consciente e registrado em detalhe, armazenado no cérebro, é capaz de ser reproduzido no presente.

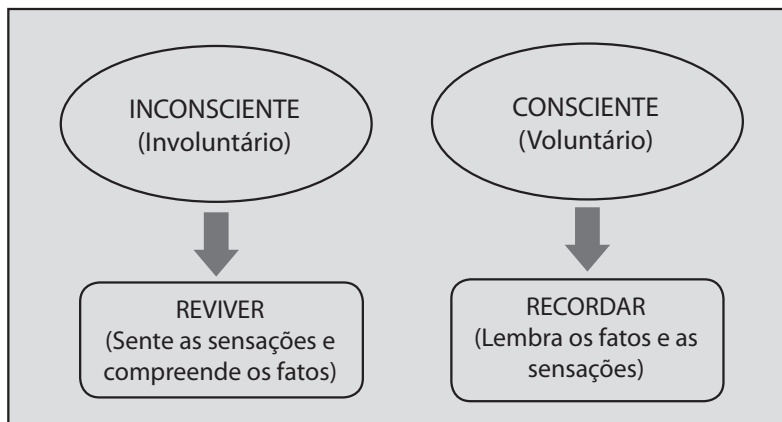
Talvez a mais significativa descoberta do Dr. Penfield foi a de que não apenas os acontecimentos passados são gravados em detalhe, mas também as sensações associadas com tais eventos.

Um acontecimento e a sensação por ele produzida são intrinsecamente guardados juntos no cérebro, sem que um possa ser evocado isolado do outro.

Algumas conclusões resultantes dessas descobertas do Dr. Penfield:

- o cérebro funciona como um gravador de alta fidelidade, registrando numa “fita” todas as experiências vivenciadas (não somente os acontecimentos, mas também as sensações por eles produzidas) desde o nascimento e possivelmente até mesmo antes do nascimento;
- voluntária e conscientemente podemos apenas “recordar” uma grande parte dos fatos que ocorreram na nossa vida e, provavelmente, até mesmo os sentimentos ou emoções que experimentamos naquela ocasião;
- entretanto, involuntariamente, a partir de determinados sinais externos que provocam impulsos e que excitam certas partes do nosso cérebro (por exemplo, uma determinada música, uma cena, uma cor, um som, uma imagem, variações físicas da natureza como temperatura, clima) podemos – em resposta a esses estímulos – “revivenciar” verdadeiramente os mesmos sentimentos e emoções como quando experimentamos naquela ocasião durante a ocorrência desses mesmos sinais.

Tais experiências podem não apenas ser recordadas, mas também revividas: “Eu não me lembro apenas de como me sentia. Eu me sinto do mesmo modo agora”.



Portanto, a função da memória, que é muito freqüentemente considerada em termos psicológicos, é também biológica.

Essas experiências podem influenciar nossas percepções: às vezes, “julgamos” um indivíduo que está trajando uma camisa de cor vermelha intensa como amável, educado e cavalheiro simplesmente porque no passado, enquanto criança, tivemos uma convivência agradável com uma pessoa – um tio, por exemplo – que apresentava essas características de comportamento e que tinha o costume de usar uma camisa de idêntica cor e tonalidade.

Da mesma forma, outros sinais podem “contaminar” positiva ou negativamente nossas percepções a respeito das outras pessoas. E, vice-versa.

No mundo de hoje, a percepção é mais importante que a visão.

Estamos vivendo a era da percepção.

Quase tudo que conhecemos se baseia em “olhar” as coisas.

Fazemos experiências e olhamos os resultados.

Construímos:

- microscópios e olhamos as coisas minúsculas;
- telescópios e olhamos coisas distantes;
- meios de transporte para nos levarem aonde possamos ver um novo território.

Uma das nossas crenças mais fundamentais é a de que as coisas que vemos com nossos olhos são uma boa aproximação da realidade.

O problema está em olhar o mundo com os olhos e usar o cérebro para tirar conclusões.

A maior e mais bem documentada confusão que nossa visão provocou foi a crença histórica de que o Sol girava em torno da Terra.

Sem dúvida, é o que parece.

Até uma outra teoria ser sugerida, nenhuma outra possibilidade era óbvia.

Ali estavam os dois maiores e mais importantes objetos ocupando o nosso campo visual – a Terra e o Sol – e virtualmente todas as pessoas que os olhavam tinham uma percepção totalmente invertida de seus movimentos.

Os astronautas russos declararam: “A Terra é azul!”.

As pessoas achavam que a Terra era chata.

A razão é que esse era o único modelo que se encaixava com a aparência das coisas.

Elas só começaram a pensar diferente quando alguém pegou um barco e saiu velejando por aí para “ver” melhor.

## Conclusão

As percepções variam de indivíduo para indivíduo e, por isso:

- as respostas de duas pessoas podem não ser necessariamente as mesmas quando descreverem o mesmo fato;
- ambas percepções poderão representar rigorosamente a realidade (para cada um deles).

As percepções são, por definição, subjetivas e podem, portanto, ser distorcidas da realidade.

E a grande importância dessa constatação é de que nos baseamos na nossa percepção para decidir e reagir às diversas situações que enfrentamos e, portanto:

- a nossa percepção, ainda que errada, representa nossa realidade e é nela que vamos basear nossas ações, decisões e reações;
- nossa percepção é a nossa realidade. O resto é ilusão.



## Ampliando seus conhecimentos

### Vieses cognitivos na negociação

(LEWICKI; SAUNDER; MINTON, 2002, p. 150–157)

Nessa seção, examinamos como os negociadores tomam decisões baseadas na informação que lhes foi comunicada durante a negociação. Em lugar de serem processadores perfeitos de informação, está bastante claro que os negociadores têm uma tendência a cometer erros sistemáticos ao processar informações. Estes erros, coletivamente denominados *vieses cognitivos*, tendem a impedir o desempenho do negociador; incluem (1) a intensificação irracional do comprometimento, (2) a convicção mítica de que os assuntos em negociação constituem um bolo único e fixo, (3) o processo de ancoramento e ajuste na tomada de decisão, (4) o enquadramento do assunto e do problema, (5) a disponibilidade de informações, (6) a maldição do vencedor, (7) a superconfiança do negociador, (8) a lei de números baixos, (9) os vieses em favor próprio, (10) a tendência em ignorar as cognições dos outros e (11) o processo de desvalorização reativa. Discutiremos cada um destes itens mais detalhadamente.

#### Intensificação irracional do comprometimento

Os negociadores, às vezes, mantêm o comprometimento em um curso de ação, até mesmo quando esse comprometimento constitui um comportamento irracional de parte deles. Isto se deve em parte a vieses de percepção e julgamento individuais; uma vez que assumem um curso de ação, os negociadores frequentemente buscam evidências estimulantes (confirmadoras) para aquela escolha, ignorando ou não, buscando evidências que não as confirmem.

#### Crenças em bolos fixos e míticos

Muitos negociadores partem do princípio de que todas as negociações (não só algumas) envolvem uma grande confusão. Os negociadores em geral abordam oportunidades de negociação integrativa como jogos de soma zero ou trocas ganha-perde. Aqueles que acreditam no bolo fixo mítico assumem que a possibilidade de acordos integradores e negociações mutuamente benéficas não existe e suprimem os esforços de buscar tais acordos ou negócios.

## **Ancoramento e ajuste**

Os vieses cognitivos no ancoramento e no ajuste estão relacionados ao efeito do padrão (ou à âncora) de acordo a qual ajustes subseqüentes (ganhos ou perdas) são medidos durante a negociação. A escolha de uma âncora (por exemplo, uma oferta inicial ou uma meta planejada) pode muito bem estar baseada em informações inexatas ou incorretas e, assim, acabar aconselhando mal.

## **Enquadramento**

Em termos de teoria de decisão, o enquadramento é uma perspectiva ou um ponto de vista que as pessoas usam quando colhem informações e resolvem problemas. O processo de enquadramento pode fazer as pessoas exibir certos tipos de comportamento, enquanto ignoram ou evitam outros. O modo que uma negociação é enquadrada pode deixar os negociadores mais ou menos avessos ao risco (ou à busca de risco). Por exemplo, as pessoas respondem de forma bem diferente quando estão negociando para “ganhar” alguma coisa em vez de “não perder” alguma coisa.

## **Disponibilidade de informações**

Os negociadores também devem se interessar pelo viés em potencial causado pela disponibilidade de informações, ou a facilidade de se retomar as informações – quer dizer, a facilidade com que as informações podem ser lembradas e usadas para informar ou avaliar um processo ou uma decisão. Na negociação, o viés de disponibilidade funciona quando a informação apresentada vividamente, de forma colorida, ou de forma a chamar a atenção, fica fácil de se recordar, e, assim, também se torna central e importante ao se avaliar eventos e opções.

## **A maldição do vencedor**

A maldição do vencedor refere-se à tendência dos negociadores, particularmente em um leilão, de fechar negócio com relação a um item muito rapidamente e, então, na seqüência, sentir desconforto por tê-la vencido muito facilmente.

## **Superconfiança**

A superconfiança é a tendência dos negociadores de acreditar que sua habilidade em estar certos é maior do que a realidade. A superconfiança tem o efeito

de uma faca de dois gumes: (1) pode solidificar o grau com que os negociadores apóiam as posições ou as opções que estão incorretas ou impróprias e (2) pode levar os negociadores a descontar o valor ou a validade dos julgamentos dos outros, com o efeito de evitar que as outras partes sejam fontes de informação, interesses e opções necessários a uma negociação integradora próspera.

### **A lei de números baixos**

Na teoria da decisão, a lei de números baixos refere-se à tendência das pessoas de retirar conclusões de pequenas amostras. Na negociação, a lei de números baixos se aplica à maneira como os negociadores descobrem e extrapolam a partir de sua própria experiência. Se aquela experiência limita-se em tempo ou em extensão (por exemplo, se todas as negociações anteriores de alguém foram difíceis e distributivas), a tendência é extrapolar a experiência anterior nas negociações futuras (por exemplo, todas as negociações são distributivas).

### **Vieses em favor próprio**

Erros de percepção levam a vieses no processamento e no julgamento das informações (isto é, erros cognitivos) ou, em outras palavras, a gafes de percepção social. Por exemplo, as pessoas freqüentemente explicam o comportamento de outra pessoa fazendo atribuições, ou à pessoa (isto é, os comportamentos foram causados por fatores internos, como habilidade, humor ou esforço) ou à situação (isto é, os comportamentos foram causados por fatores externos, como tarefas, outras pessoas ou destino). Ao se “explicar” o comportamento de outras pessoas, a tendência é superestimar o papel causal de fatores pessoais ou internos e subestimar o papel causal de fatores situacionais ou externos.

### **Ignorar as cognições dos outros**

Os negociadores simplesmente não se incomodam em perguntar sobre as percepções e os pensamentos da outra parte, o que os deixa trabalhar com informações incompletas e acabam produzindo, assim, resultados problemáticos. Não levar em consideração as cognições dos outros permite aos negociadores simplificar seu pensamento a despeito de processos outrora complexos; isto normalmente leva a uma estratégia mais distributiva, e causa uma falha

no reconhecimento da natureza contingente dos comportamentos e das respostas de ambos os lados.

### **Desvalorização reativa**

A desvalorização reativa é o processo de desvalorizar as concessões da outra parte simplesmente porque a outra parte as fez. Tal desvalorização pode estar fundamentada na emocionalidade (“eu simplesmente não gosto daquele fulano”) ou na desconfiança nutrida por experiências passadas. A desvalorização reativa leva os negociadores a minimizar a magnitude de uma concessão feita por um outro que não é benquisto, reduzir sua vontade em responder com uma concessão de tamanho igual, ou tentar conseguir ainda mais da outra parte, uma vez que uma concessão tenha sido feita.

### **Administrando percepções incorretas e vieses cognitivos na negociação**

Percepções incorretas e vieses cognitivos surgem automaticamente e sem conseqüência, à medida que os negociadores coletam e processam as informações. A pergunta de como melhor administrar suas conseqüências negativas é muito difícil de responder. Certamente, o primeiro estágio ao administrar tais distorções é estar ciente de que elas podem acontecer. Porém, a atenção pode não ser o suficiente; evidências de pesquisa mostram que simplesmente falar com as pessoas sobre problemas conceituais e vieses cognitivos é pouco eficaz na hora de se combater seus efeitos.

### **Reformulação**

É provável que os negociadores apliquem vários enquadramentos diferentes a uma mesma negociação. Quando diferentes negociadores aplicam enquadramentos diferentes, ou desencontrados, eles acharão o processo de barganha ambíguo e frustrante. Em tais situações, pode ser necessário reformular sistematicamente a negociação, ajudar a outra parte a reformular a negociação ou, em teoria, estabelecer um enquadramento comum ou um conjunto de enquadramentos nos quais a negociação pode ser conduzida de uma forma mais produtiva.

## **Atividades de aplicação**

1. Qual a diferença entre informações e padrões mentais?
2. O que são estereótipos e protótipos?
3. Como nossa mente pode resolver os problemas?





# ■ Metas compatíveis e coerentes

## Introdução

Se as metas a alcançar pelas partes estão muito distantes, a conclusão da negociação exigirá um gasto superior de energia na condução das técnicas de concessões mútuas, o que, muitas vezes torna as propostas desacreditadas, a situação desgastante para os negociadores e, portanto afasta a possibilidade de alcançar o resultado adequado para as partes.

Um possível acordo que atenda somente nossos interesses é inútil se ele não atender também ao interesse do outro lado de forma adequada e suficiente para que ele esteja desejoso em aceitá-lo.

Nós devemos atender aos interesses dele de maneira, no mínimo, aceitável.

Adicionalmente, discutindo exclusivamente a respeito somente de nossos próprios interesses, nós enviamos uma mensagem que não estamos inclinados a trabalhar lado a lado e isso torna mais difícil a busca conjunta de soluções criativas.

Nesse caso, os negociadores irão ferir o relacionamento interpessoal porque terão o pensamento voltado apenas para ofertas máximas e mínimas.

E a negociação provavelmente se transformará numa estressante disputa de desejos, no qual cada parte, como numa batalha, apresentará suas armas mais poderosas, insistindo que a sua posição é que está correta (uma disputa de cabo-de-guerra).

Para um exame mais efetivo da compatibilização de metas e resultados na negociação, é importante considerar a abordagem de três importantes conceitos que se interligam no processo decisório para a viabilização de um acordo.

## “Ancoragem”

Quando os negociadores discutem questões de valor incerto ou ambíguo, as posições iniciais na negociação funcionam como “âncoras” e afetam a percepção de cada um dos lados relativamente aos possíveis resultados.



Nessas condições, os acordos finais em quaisquer negociações são mais diretamente influenciados por ofertas iniciais do que por concessões subseqüentes.

Essas armadilhas (moeda virtual) nos remetem a uma comparação perigosa do que é percebido e nos induz a decisões errôneas porque disfarçam a realidade.

Exemplos desse comportamento podem ser apresentados de diversas maneiras:

- cartão de crédito – o dinheiro de plástico facilita o gasto porque você não percebe o dinheiro saindo do seu bolso e nem dá falta dele no final do dia;
- fichas de plástico nos cassinos – nos cassinos não se usa dinheiro, assim é mais fácil e simples e quase não existe resistência das pessoas em apostar e correr riscos nas roletas e nas mesas de jogo;
- “colar de contas” – nos *resorts* cinco estrelas não se usa dinheiro, tudo é pago com “continhas coloridas”;
- “pedaço de pizza” – existe uma construtora de prédios de apartamentos que vende seus imóveis e para não assustar seus futuros compradores anuncia que o preço da prestação é equivalente a um pedacinho de pizza por dia (entretanto, a construtora não declara que é um pedacinho de pizza por dia durante todos os dias até o resto da vida do comprador) e, por isso, parece que é pouco por mês;
- seguro “irrisório” – o gerente do seu banco liga informando que tem para vender uma cota de seguro e só falta um pouquinho para ele cumprir a meta do mês. Aí, solicita sua autorização para debitar na sua conta corrente um pequeno seguro contra incêndio para sua residência de somente R\$17,00 por mês. Embora você já tenha um seguro contra incêndio, resolve ajudar o amigo e autoriza o débito. No mês seguinte, o seu amigo gerente vem com a mesma conversa, lhe convence e você faz um seguro contra incêndio para a residência de sua mãe de outros R\$17,00. Alguns meses depois, você verifica que o dinheiro está sumindo de sua conta corrente, vai verificar a razão e descobre que está pagando quase R\$500,00 por mês de seguro contra incêndio, seguro de terremoto, capitalização e outras despesas menos votadas.

Quais são as conseqüências dessas distorções?

No mínimo, correr riscos desnecessários ou pagar mais por algo que, às vezes, nem precisamos.

Por exemplo, se você estiver adquirindo um abajur apenas para melhorar a iluminação do seu escritório e tem duas alternativas (um custa R\$250,00 e o outro, mais bonito, R\$500,00), você pensa duas vezes antes de decidir.

Entretanto, se você estiver gastando R\$15.000,00 com a reforma e decoração do seu escritório, você se sente inclinado a adquirir o abajur mais caro, pois pensa: “Afinal, o que representa R\$500,00 em relação a R\$15.000,00?”

Por isso, quando estiver decidindo sobre um gasto ou investimento de valor significativo, considere cada componente separadamente sem perder de vista o total da despesa ou investimento.

Se um vendedor insiste em adicionar uma opção (que está em promoção e pode ser incorporada ao financiamento) por R\$1.000,00 no carro que você vai comprar, imagine que você já fosse proprietário do veículo. Você pagaria R\$1.000,00 por aquele item?

Possivelmente, não.

Se o outro tentar disfarçar o valor e usar a “moeda virtual” transforme-a imediatamente em moeda real e veja sua incidência no volume financeiro total que está em questão.

O efeito da ancoragem na maioria das pessoas provoca um comportamento psicológico em que elas assumem um “excesso de confiança” em relação a suas habilidades de fazer estimativas e não reconhecem a existência de qualquer incerteza.

O excesso de confiança nos induz a confiar em dados que não deveriam ser considerados para tomar decisões.

Durante minhas aulas, apresento o seguinte caso para o grupo de participantes:

A história conta que Átila, o rei dos hunos, era invencível.

Entretanto, a história conta também que, pelo menos uma vez, seu exército foi derrotado por uma fortificação romana liderada pelo general Écio.

A batalha durou seis meses e quando Átila bateu em retirada deixou atrás de si um expressivo número de guerreiros hunos mortos.

A seguir, a turma é dividida em dois pequenos grupos e apresento duas questões diferentes para cada grupo:

**Questões para o primeiro grupo:**

Em sua opinião, quantos guerreiros hunos morreram na batalha contra o general Écio:

**Mais de cinco mil guerreiros;**

**Menos de cinco mil guerreiros.**

Tendo em vista sua resposta, tente, apenas por curiosidade, “chutar” um número previsível de guerreiros mortos.

**Questões para o segundo grupo:**

Em sua opinião, quantos guerreiros hunos morreram na batalha contra o general Écio:

**Mais de cinqüenta mil guerreiros;**

**Menos de cinqüenta mil guerreiros.**

Tendo em vista sua resposta, tente, apenas por curiosidade, “chutar” um número previsível de guerreiros mortos.

O resultado é que, na maioria das vezes, os participantes, por não conhecerem os fatos com exatidão, confiam na informação que lhes apresentei (seja falsa ou não) e, por mais absurdo que possa parecer, apresentam respostas baseadas nessas informações.

Tanto é verdade, que o primeiro grupo “chuta” um número de guerreiros mortos em torno de cinco mil e o “chute” do segundo grupo fica situado ao redor de cinqüenta mil.

Se o segundo grupo imagina, por exemplo, que o número de guerreiros mortos é menor que cinqüenta mil, seu “chute” normalmente fica na faixa

de 40 mil a 45 mil e, nunca, próximo de mil, cinco mil ou mesmo dez mil guerreiros.

Essa questão é reveladora, porque quando você fornece dados – quaisquer dados – às pessoas que não possuem nenhum outro, ironicamente elas os usam, independentemente da sua qualidade!

Este exercício ilustra o comum e traiçoeiro fenômeno mental “ancoragem”, porque números previamente oferecidos – cinco mil ou cinquenta mil, como os usados em nosso exemplo – servem como âncora da qual os julgamentos subsequentes das pessoas não conseguem se libertar.

“Ao cair da noite, os campos da Catalunha estavam repletos de mortos e feridos.

Do lado huno, havia mais de 300.000 corpos imobilizados, executados ou mortalmente feridos.

Eram as contas finais da Batalha de Châlons: o legendário rival Écio pulverizara as hordas, na primeira e única derrota do Rei dos hunos como comandante de combates”. (ROBERTS, 1989, p. 119)

As âncoras assumem vários disfarces.

Podem parecer tão simples e inócuas (inofensivas) como um comentário feito por sua esposa ou marido, ou uma estatística publicada no jornal matutino.

Podem também estar embutidas nas palavras com que se define o problema a ser decidido (quando a mesma pergunta é esquematizada de duas formas diversas – porém objetivamente equivalentes – as pessoas decidem de maneira diferente, porque o enquadramento torna mais relevantes objetivos diferentes).

Um dos tipos de âncora mais habituais é a tendência ou um fato passado (e, muito utilizado nas táticas de negociação).

“Fulano, essa proposta que estou lhe oferecendo agora é muito melhor que aquela que você aceitou mês passado”.

“Você não tem nenhuma razão para querer rejeitá-la”.

Mas ele propositadamente não enfatiza que a do mês passado foi péssima e a de hoje, embora melhor comparativamente, é também muito ruim!

Quando as pessoas têm certas crenças ou expectativas, tendem a ignorar informações contraditórias.

As pessoas distorcem suas percepções das situações nas quais estão envolvidas de maneira a se sentirem mais competentes e seguras.

Essas distorções resultam em ilusões baseadas em necessidade, derivadas da motivação.

As ilusões baseadas em necessidade levam as pessoas a verem o mundo não como é, mas como gostariam que fosse.

Há três tipos de ilusões baseadas em necessidades:

- ilusão de superioridade – baseia-se em uma auto-imagem excessiva e irrealisticamente positiva. Na média, as pessoas crêem ser mais honestas, capazes, inteligentes, corteses, perspicazes e justas do que as outras. Dão a elas mesmas maior responsabilidade por seu próprio sucesso e assumem menor responsabilidade por suas falhas. Mas, por outro lado, responsabilizam aos outros quando falham e não dão crédito a ninguém quando acertam;
- ilusão de otimismo – leva as pessoas a subestimarem suas chances de passar por eventos futuros “ruins” e superestimam a probabilidade de passarem por “bons” eventos futuros. A sensação produzida pelo otimismo é muito melhor que a do pessimismo. Todo cenário tem infinitas possibilidades futuras, algumas boas, outras más, todas igualmente possíveis. Mas, quais possibilidades as pessoas acham mais prováveis? As boas, claro;
- ilusão do controle – significa que as pessoas crêem ter maior controle sobre os resultados do que de fato têm, mesmo em eventos tão aleatórios como lançar um dado. Uma dessas é a curiosa descoberta de que as pessoas estão mais dispostas a apostar quantidades significativamente maiores de dinheiro em corridas que ainda não foram realizadas do que naquelas que já foram disputadas, mas cujos resultados

são desconhecidos, pois crêem que, se apostarem em uma corrida, tal aposta terá o poder de influenciar o resultado da mesma.

O excesso de confiança também ajuda a explicar porque às vezes caímos no conto de um indivíduo desonesto.

Um indivíduo desonesto vai te dar só a informação suficiente para justificar sua decisão favorável a ele, e deixar de fora os outros dados.

E, aí, a “ótima” opinião que você tem baseada no seu próprio julgamento lhe instiga a tomar uma decisão errônea – tudo motivado pelo fato que você compensou seu conhecimento limitado utilizando como sua principal fonte de informação a fornecida pelo outro indivíduo, que, obviamente, é tendenciosa.

Para reduzir a confiança demasiadamente elevada (excesso de confiança) em si próprio:

- evite ficar ancorado em uma estimativa inicial. Observe sempre uma questão através de diferentes perspectivas. Tente usar pontos de partida e métodos alternativos, em vez de se agarrar e permanecer com a primeira linha de pensamento que lhe ocorrer;
- pense sobre o problema a decidir por si próprio antes de consultar os outros, evitando assim as âncoras que as idéias alheias possam representar;
- desafie ativamente seus próprios valores extremos. Tente com persistência imaginar circunstâncias em que o valor real possa se revelar abaixo de sua previsão mais reduzida ou acima da mais elevada, e faça os ajustes necessários;
- busque informações ou opiniões com uma variedade de pessoas, para expandir sua base de referência, e levar sua mente em novas direções. Mantenha sua mente receptiva;
- seja cuidadoso para não fornecer âncoras àqueles de quem solicita informação e aconselhamento. Informe-os o mínimo possível sobre suas idéias, estimativas e decisões provisórias. Se você falar demais, pode simplesmente receber de volta seus próprios conceitos anteriores (que a essa altura se tornaram âncoras para seu conselheiro).

## Benefícios

A vantagem ou benefício que o outro pode obter com a aceitação de nossa idéia ou proposição (ou produto, ou serviço) é a única razão pela qual ele decide a nosso favor, é a única maneira pela qual podemos convencê-lo.

Lembre-se sempre:

- o outro deseja saber, portanto, não é o que estamos oferecendo a ele;
- ele quer saber, efetivamente, o que aquilo que estamos lhe oferecendo poderá fazer em benefício dele;
- é preciso ter em mente que a negociação é um processo através do qual vamos tentar mudar as idéias de uma pessoa.

E, para fazer isso, precisamos saber (primeiro) quais são essas idéias.

Desse modo, devemos descobrir previamente e de qualquer maneira algo (sejam os problemas, as expectativas, as esperanças, as prioridades, as preferências, os gostos, as aspirações, os desejos ocultos, os sonhos, metas, exigências, motivações, valores humanos) que o outro esteja interessado e, principalmente, o que ele precisa, mas ainda não sabe, e identificar também quais vantagens poderemos lhe oferecer.

Se não soubermos previamente o que é importante para ele, devemos descobrir durante o processo de negociação (fazendo perguntas e escutando, por exemplo).

Mas, cuidado! Como disse uma vez Henry Ford, se ele tivesse perguntado aos clientes o que estes desejavam, teriam pedido um cavalo mais rápido.

Portanto, torne-se sinceramente interessado nos problemas do outro porque, reciprocamente, ele se interessará pelo que você está apresentando. Nós nos interessamos por aqueles que estão interessados em nós, ele se sente respeitado e considerado quando percebe que os interesses dele parecem ser primordiais para você.

## “Valor percebido”

Compreende aquilo que realmente faz a diferença para os indivíduos.

Cada um dá seu próprio valor às coisas.

Enquanto um quer valores monetários, o outro pode estar objetivando prazo (de entrega, de pagamento), às vezes um quer segurança ou qualidade e o outro se preocupa com seu status etc.

É importante compreender claramente a questão referente à “percepção de valor” ou “valor percebido”, pois é ela que determina – quase sempre – os sentimentos de “perda” ou de “ganho” nas relações.

Imagine que você está viajando e surge a oportunidade de comprar uma bela peça de artesanato, que você imagina no valor aproximado de R\$1.000,00, por exemplo.

Como você não tem conhecimento dos preços desses artigos e não quer pagar uma quantia próxima desse valor, você oferece R\$500,00 por aquela peça, na expectativa de uma longa negociação em torno do preço.

Mas, o vendedor aceita, de imediato, a sua oferta.

Como você estará se sentindo? Enganado?

Ao aceitar de imediato sua oferta, o vendedor deu a entender que a oferta era vantajosa para ele e que, se você tivesse “apertado” mais, poderia ter comprado mais barato ainda.

Vítima do processo decisório inadequado do vendedor, você experimenta um “incômodo psicológico”, que resulta da falha em considerar suficientemente as decisões da outra parte.

Isto faz com que você se sinta desconfortável, mesmo tendo lucrado com o negócio.

Se sua angústia tornar-se aguda, é possível até que o negócio seja desfeito.

Vamos imaginar outros exemplos.

- Estamos numa feira de móveis e decidimos comprar uma mesa pequena que está à venda. O preço informado pela vendedora é de R\$380,00 à vista. Tiramos o talão de cheques ou cartão de crédito e pagamos sem pechinchar! Sabe o que a vendedora pensa? Que o preço da mesa está baixo e na próxima semana irá aumentá-lo com certeza.

Ela (a vendedora) ficou com a percepção de “perda”.



- O mesmo fenômeno acontece quando estamos vendendo um bem qualquer como (por exemplo) nosso carro.

Se pedirmos um preço – que julgamos ser justo pelo nosso bem – e o potencial cliente aceitar sem pestanejar (sem pechinchar), então ficamos com a sensação (percepção) de “perda” e agimos no sentido de compensar esse desconforto psicológico. Falamos que o CD player não está incluído no preço, que a buzina especial também não está etc.

Qual é a razão desse “incômodo psicológico”?

Analisando esses exemplos, no caso do comprador da peça de artesanato, ainda que tenha adquirido a peça por um valor inferior ao que ele achava que valia, foi vítima do fenômeno da “comparação” e sua percepção foi de “perda”, simplesmente porque o vendedor aceitou sua proposta sem nenhuma resistência.

Agora, vamos imaginar que no caso da mesa, tivéssemos feito uma contra-oferta de R\$320,00.

A compradora relutará, dirá que não pode fazer qualquer desconto, mas em consideração ao nosso pedido abaixará para R\$370,00.

Aumentamos nossa oferta para R\$330,00 e ela, dizendo que embora já não esteja ganhando nada de lucro naquela mesa e que têm outras pessoas querendo comprá-la também, abaixa para R\$360,00.

Meia hora depois, fechamos a compra da mesa por R\$350,00 (quase 10% abaixo do preço inicial).

Ficamos mais felizes com a compra – afinal conseguimos obter um desconto de quase 10% no preço – e a vendedora também fica feliz em função do seu sentimento que é de “ganho” porque ela compara o resultado alcançado (R\$350,00) com o que queríamos pagar pela mesa (somente R\$320,00). Ela “ganhou” R\$30,00.

No caso da compra do carro, o fenômeno teria sido idêntico, caso o comprador também tivesse feito uma contraproposta mais baixa que o valor de venda pedido.

Assim, no caso da compra da mesa ou do carro, se os compradores tivessem pechinchado provavelmente teriam obtido um desconto no preço e, por mais incrível que isso possa parecer, os vendedores, ainda que o preço ti-

vesse sido menor, experimentaríamos a percepção de “ganho” (porque tiveram que “lutar” para conseguir um preço perto do que eles estavam querendo) e teriam ficado muito mais felizes.

Não tenha nunca o constrangimento de “pechinchar”.

“Comprando” ou “vendendo”, mesmo que a oferta da outra parte seja aceitável e atraente para você, apresente alguma forma elegante de resistência e solicite qualquer tipo de concessão, ainda que pequena.

Você estará obtendo duas vantagens com esse procedimento:

- terá grande chance de obter uma concessão adicional em cima das condições já atraentes – se estiver comprando pagará menos e se estiver vendendo obterá um preço maior;
- e, por incrível que pareça, ainda fará com que o outro, mesmo que tenha oferecido qualquer tipo de concessão, sinta-se com a percepção de ganho e, por isso, confortável e feliz com o negócio realizado.

Portanto, para conseguirmos negociar de maneira adequada, é fundamental conhecer as necessidades e expectativas do outro (em termos de “benefícios”), oferecer a ele a melhor solução (baseada na construção do “valor”) e fazer com que ele perceba isso.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Ancoramento e ajustes

(NEALE; BAZZERMAN, 1994, p. 40-45)

Diversos fatores influenciam as posições iniciais tomadas pelas pessoas quando se está entrando em uma negociação.

Para dar continuidade ao processo, ambos os lados devem ajustar suas posições durante todas as negociações até ser alcançado um acordo ou um impasse.

As posições iniciais funcionam como âncoras e afetam a percepção de cada um dos dois lados relativamente aos possíveis resultados.

O impacto de ofertas anteriores é muito poderoso.

As pessoas estimam os valores de objetos ou eventos desconhecidos ou incertos ao se apoiar em um valor âncora inicial e ao ajustá-lo dali por diante.

Essas âncoras são tipicamente baseadas em qualquer tipo de informação, relevante ou irrelevante, que estiver à mão ou que for estratégica.

É comum tal âncora inibir uma negociação racional entre indivíduos.

### **Listar ofertas como âncoras em negociação**

Com a cooperação de um corretor de imóveis que acabava de colocar à venda uma casa, pedimos a diversos avaliadores de imóveis para estimar o valor da casa. Também perguntamos a um grupo separado de avaliadores quais informações usavam e pedimos que fizessem uma estimativa de quão bem os próprios corretores podiam avaliar os preços de casas. O segundo grupo afirmou que qualquer desvio de mais de cinco por cento seria muito incomum e fácil de identificar.

Para dar a cada corretor toda a informação necessária sobre a casa, criamos um pacote de informações contendo (1) a folha padrão de listagem do Serviço de Listagem Múltipla (SLM). (2) Uma cópia do resumo SLM dos últimos seis meses de vendas de imóveis residenciais na cidade inteira e também na região da casa. (3) Informações sobre o preço de tabela, metragem quadrada e outras características da propriedade e de outras propriedades da mesma vizinhança divididas em quatro categorias: propriedades atualmente à venda, propriedades vendidas recentemente, propriedades vendidas, mas com o processo de venda ainda em andamento e propriedades listadas anteriormente que não foram vendidas. (4) E a listagem padrão SLM de outras propriedades vizinhas atualmente à venda

Dividimos os pacotes em quatro grupos e trocamos duas informações em cada um. Após termos a propriedade avaliada independentemente por outros avaliadores, tiramos a média dos valores e aumentamos o valor da tabela em 12% e 4% em relação ao valor tabelado, enquanto para outros dois grupos, por outro lado, reduzimos o preço da tabela em 4% e 12%. Então, alteramos o valor do metro quadrado para refletir corretamente o preço da tabela.

Quando os corretores vinham avaliar a casa (durante o decorrer normal de seus dias de trabalho), dávamos a cada um dos quatro pacotes de informação

e pedíamos que fizessem uma estimativa de (1) o valor avaliado da casa, (2) uma tabela apropriada de preços para a casa, (3) um preço razoável a ser pago por ela e (4) a oferta mais baixa que aceitariam se fossem os vendedores. Pedimos ainda que identificassem de uma listagem as considerações relevantes que usaram em suas avaliações, além de uma breve descrição do processo usado por cada um para chegar aos quatro valores.

Quando analisamos os dados dos corretores de imóveis identificamos alguns resultados muito interessantes.

A tabela de preço teve um impacto muito grande em seus processos avaliativos; estavam mais propensos a dar estimativas altas para os quatro preços quando o preço da tabela era alto do que quando era baixo.

Quando tentamos descobrir qual informação eles achavam que estavam usando, surgiu outro padrão interessante.

Apesar de ser claro que a tabela de preços teve grande influência na avaliação do preço da casa, só 19% dos corretores mencionaram a tabela como fator considerado e só 8% afirmaram que a tabela estava entre suas três principais considerações.

Quase 75% dos corretores disseram usar uma estratégia computacional para avaliar o preço do imóvel.

Para determinar o valor da propriedade, 72% dos agentes afirmaram ter multiplicado o valor médio do metro quadrado de casas comparáveis vendidas recentemente pelo número de metros quadrados de nossa propriedade e então ajustaram o preço levando em consideração o estado da casa.

Se de fato tivessem utilizado tal estratégia, não teríamos observado o efeito âncora da tabela de preços; ela teria sido irrelevante.

Mas, o efeito âncora não só estava presente como também era muito acentuado.

A pesquisa demonstra que acordos finais em quaisquer negociações são mais diretamente influenciados por ofertas iniciais do que por subsequente comportamento concessionário de um oponente, particularmente quando as questões sob consideração são de valor incerto ou ambíguo.

Responder a uma oferta inicial sugerindo ajustes dá à âncora alguma medida de credibilidade.

Portanto, se uma oferta inicial for alta demais, é necessário ancorar o processo novamente. Ameaçar abandonar a mesa de negociações é melhor do que concordar com um ponto inicial inaceitável.

---

## Atividades de aplicação

1. Qual a consequência de discutir exclusivamente a respeito somente de nossos próprios interesses?
2. Quando as posições iniciais na negociação funcionam como “âncoras” e afeta a percepção de cada um dos lados relativamente aos possíveis resultados?
3. O que é “ilusão de otimismo” na ancoragem?





# ■ Relacionamento interpessoal

## Introdução

Quando nos relacionamos com pessoas que não sabem negociar, é muito difícil chegar a um acordo vantajoso para as partes.

Tal situação é procedente porque as pessoas que desconhecem o processo da negociação apresentam um modelo de comportamento que lhes é particularmente peculiar e conduzem a negociação com o objetivo de conseguir obter somente o que elas querem sem se preocupar com o que acontece ao outro e essa proposta unilateral e egoísta freqüentemente prejudica a todos.

Esse tipo de comportamento causa fricção e representa um caminho inadequado para conduzir a negociação, porque estimula o atrito, as pessoas sentem-se desvalorizadas, desrespeitadas, desapontadas e o relacionamento fica desgastado.

Com esse cenário, as partes apresentam uma indisposição e resistência muito grande para chegar a um acordo, quase sempre provocando o aparecimento de conflitos graves desnecessários e, nessas condições, se uma terceira parte não fizer uma intervenção (como acontece numa corte de justiça, com a presença do juiz) ou a mediação, todo o processo da negociação fica comprometido e o resultado é previsível: agressões mútuas, ameaças e rompimento.

Todos nós já vimos um julgamento num tribunal (seja presencialmente ou através de filmes) e sabemos como é a sua dinâmica.

Um julgamento obedece a um ritual com regras rígidas.

O cenário é composto de três elementos (além do réu, testemunhas etc): o advogado de acusação, o advogado de defesa e o juiz.



Imagine.



Como o processo evolui?

- Em primeiro lugar, ambas as partes apresentam o histórico do caso, cada uma com seu ponto de vista particular a respeito da situação.
- A próxima ação consiste na apresentação dos dados que dão suporte ao ponto de vista de cada um dos advogados.
- Depois, então, eles apresentam as testemunhas e outras provas para evidenciar fatos que estão alegando.
- Finalmente, cada parte fecha com um resumo dos argumentos apresentados.
- O juiz é investido de poder para decidir quem “perde” e quem “ganha”.

Agora, compare o cenário de um julgamento num tribunal com a negociação.

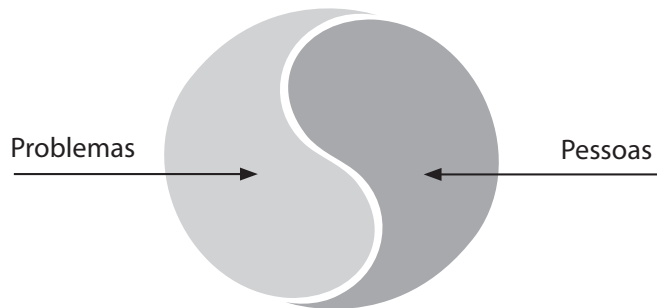
Ambos, o julgamento num tribunal e a negociação, embora signifiquem um processo de tomada de decisão, eles não se desenvolvem da mesma maneira.

Existem diferenças fundamentais entre os dois processos.

	<b>Tribunal</b>	<b>Negociação</b>
<b>Quem decide?</b>	Quem decide é o juiz.	As partes é que decidem.
<b>Quem determina os fatos?</b>	O juiz decide quais fatos são relevantes e quais não são.	As partes decidem quais os fatos que devem ser considerados. O importante é que se um dos lados apresenta uma documentação autêntica para corroborar seu ponto de vista e o outro lado não aceita esse tipo de informação, mesmo sendo um dado verdadeiro, ele não constitui nenhum valor para dar suporte à argumentação da outra parte. Por outro lado, se uma das partes apresenta apenas algum tipo de suposição que não é contestada, então, essa suposição – mesmo sendo falsa – transforma-se num fato legítimo para o objetivo da negociação.
<b>Quem ganha e quem perde?</b>	Num tribunal, quando o caso é decidido, uma das partes ganha e a outra perde. O resultado é sempre perde – ganha.	Na negociação, o resultado pode ocorrer de forma diferente. Se há uma chance de um acordo com ganhos compartilhados e as partes chegam a esse acordo, ambos ganham.

	<b>Tribunal</b>	<b>Negociação</b>
<b>Como é o tratamento das partes?</b>	<p>Num tribunal, embora os advogados se comuniquem através da utilização de pronomes de tratamento gentis, eles se insultam mutuamente como se fossem adversários e envolvendo-se numa disputa verbal cínica, tratam as testemunhas do outro de forma áspera e agressiva, tentando desmoralizar, contradizer e humilhar a todos (advogados e testemunhas) publicamente.</p> <p>Quanto melhor cada um se sai nesse propósito, mais tranqüila é a sua vitória.</p> <p>Mas, como os advogados tratam o juiz?</p> <p>Com consideração e respeito, porque o juiz tem o poder de determinar o resultado de todo o processo.</p> <p>É um “non sense” ou uma estupidez irritar, insultar ou desrespeitar quem decidirá seu caso.</p>	<p>Como devemos nos comportar?</p> <p>Como se estivéssemos num tribunal ou num jogo onde para um lado ganhar o outro lado tem que perder? Nós devemos tratar o outro como adversário? Devemos sustentar nossas pretensões, pressionando-o e tentando convencê-lo a aceitar as condições de nossa proposta?</p> <p>Claro que não! Porque, por razões práticas, devemos nos lembrar que, numa negociação, o outro também tem que concordar com as condições apresentadas e que a decisão para o fechamento de um acordo depende dele também.</p> <p>Lembre-se que, independente das diferenças de raça, credo ou cultura, todas as pessoas dividem a mesma necessidade básica de serem compreendidas e valorizadas.</p> <p>Uma necessidade que, quando não atendida, torna-se a causa mais importante de qualquer conflito.</p>

## Separar as questões pessoais dos problemas



Para negociar, separando as questões pessoais dos problemas na negociação são necessárias cinco atitudes:

### Desvincular relacionamento e substância da negociação

É comum confundir o problema, que é o objeto ou substância da negociação, com relacionamento na negociação porque os negociadores têm receio de:

- se pressionarem demais para obter o melhor negócio possível, de imediato, podem ferir o relacionamento e ameaçar a possibilidade de fazer negócios com a outra parte, no futuro;
- se vincular demais no relacionamento e acabar por ceder excessivamente, fechando péssimos negócios.

Embora natural essa confusão é traiçoeira, pois deixa o negociador desprotegido contra as manipulações da outra parte.

A realidade é que, embora os relacionamentos e as negociações tenham ligações, é mais provável que se movam para cima e para baixo juntos, e não alternadamente.

Um relacionamento forte cria confiança, permitindo que as partes troquem informações mais livremente.

Assim, resultam acordos mais criativos e de maior valor, além de um desejo mais forte de se continuar trabalhando em conjunto.

Aspectos como falta de confiança ou de comunicação inadequada – que são questões de relacionamento – não podem, por exemplo, ser contornados através de mudanças nos preços, nos termos ou condições de pagamento ou em outras questões relativas aos problemas da negociação.

Esta distinção clara entre o problema ou substância da negociação e o relacionamento entre os negociadores, deve orientar os indivíduos durante as negociações, pois quando alguém faz concessões para manter o relacionamento, está sendo condescendente tanto com más negociações quanto com relacionamentos ruins.

Para criar fortes relacionamentos de trabalho e obter bons resultados na negociação, as pessoas precisam quebrar o padrão de que há um compromisso entre um e outro e começar a prestar atenção em cada um deles, separadamente.

Ao invés de tratar a substância da negociação e o relacionamento como entrelaçados, os negociadores precisam perceber que um problema de relacionamento não pode ser resolvido através de concessões e que um problema em uma negociação não pode ser considerado como um teste ao relacionamento.

Traçando essa linha divisória nítida entre a substância da negociação (mais imediatista) e o relacionamento interpessoal (este muito mais amplo

e mais de longo prazo), é possível iniciar a construção de um ciclo efetivo entre os negociadores: um vigoroso relacionamento os auxiliará a passar pelos pontos mais difíceis de uma negociação qualquer e o valor criado ao se fechar um negócio estreitará ainda mais o relacionamento, ampliando-o.

Portanto, o caminho para se chegar a um acordo duradouro requer, então, que as questões relativas ao problema em questão e ao relacionamento entre as partes sejam tratadas separadamente durante a negociação.

## **Coloque a culpa nos métodos utilizados, não nas pessoas**

Você conseguirá mais cooperação do outro se ele não estiver preocupado com críticas.

Portanto, seu objetivo na negociação não é culpar alguém pelos problemas, mas aperfeiçoar o trabalho em conjunto.

Em conjunto, vocês podem procurar “o que” e não “quem” causa o problema.

Em vez de olhar as virtudes ou defeitos pessoais, verifique se os métodos que vocês estão utilizando são os mais eficientes dentre os disponíveis.

A questão não é saber se o outro é um bom ou mau médico cirurgião, mas se você está usando um “analgésico” quando um “anestésico” seria mais indicado.

O foco de ambos tem que estar somente na solução do problema.

Nessa perspectiva, eles favorecem o alcance dos resultados esperados porque se enxergam como “aliados” (ou seja, consideram que cada um possui a parte complementar da solução conjunta do problema de ambos).

## **Admita que o outro possa ter motivos para seu comportamento**

Muitas vezes, o outro negociador até concorda com você, mas ele não pode aceitar sua proposta porque ele deve satisfação a outra pessoa (o chefe, o sócio, a esposa, os filhos, os amigos etc) e ele sabe que essa outra pessoa pode não concordar e está reagindo racionalmente a um interesse primordial dele.

Assim, é importante reconhecer e respeitar as razões e motivos da outra parte e não imaginar que as questões dele são pessoais e contra você unicamente.

Seu objetivo é procurar a melhor idéia, venha ela de onde vier, e não defender uma já predeterminada.

Como diz o escritor Paulo Coelho:

“Uma coisa é você achar que está no caminho certo, a outra é achar que o seu caminho é o único.

Nunca podemos julgar a vida dos outros, porque cada um sabe da sua própria dor e renúncia.”

## **Aceite uma parcela de responsabilidade também**

Por definição, interação é algo que se cria em conjunto.

Ninguém pode ser inteiramente responsável pelos problemas que surgirem nessa interação.

Mas, da mesma forma, nenhuma das partes também está inteiramente isenta de responsabilidade.

O fato de você vencer uma discussão não significa que conseguiu convencer a outra parte.

O único meio verdadeiro de se vencer uma disputa é assegurar que ambas as partes cheguem a um acordo que satisfaça o maior número possível de interesses mútuos.

## **Negocie cooperativamente**

Trabalhar sem um objetivo é punição!

As pessoas terão mais condições de colaborar se sentirem que têm alguma vantagem nisso.

É como fazer um quebra-cabeça em grupo: você obterá uma resposta melhor, um maior envolvimento e evitará ressentimentos se pedir a colaboração de todos.

Da sua parte, contribua com uma peça para a montagem final do quebra-cabeça, mas não perca de vista e realce sempre para todos a importância de conhecer e construir a figura final.

“Fui presidente da GE por 21 anos e nunca tivemos uma greve. Por quê? Porque eu me encontrava com os representantes sindicais todo trimestre, eu jantava com eles.

Discordávamos sobre quase tudo filosoficamente, mas sabíamos que podíamos confiar uns nos outros, porque tínhamos uma relação franca e sincera.”

Jack Welch (ex-presidente da GE)

## Conflito, fricção e hostilidades

A negociação é uma ferramenta para solucionar conflitos de forma adequada e permanente, ou seja, é um instrumento para resolver conflitos de forma colaborativa.

Entretanto, a maior barreira à colaboração é o conflito destrutivo.

Os conflitos destrutivos se originam por causa de verdadeiros – ou o que é percebido como legítimo – descontentamentos ou discordâncias graves entre duas ou mais pessoas, equipes funcionais, grupos e são representados por divergências de opiniões, objetivos, idéias, crenças, valores, ideologias, comunicação, entendimento e falha de compreensão, desonestidade, negligência, injustiça, intenção, falhas no estabelecimento de limites, medo, motivos ocultos, pontos de vista ou interesse entre todos, ou seja, nossas diferenças.

O conflito pode ser expresso de maneira sutil, indireta e controlada ou de maneira aberta (greves, guerras, agressões, desordens) e como qualquer tipo de oposição ou interação antagônica, baseia-se na escassez de poder, de recursos, de posições sociais ou estruturas diferentes de valor e podem ocorrer no nosso convívio social e também dentro e fora das organizações quando, por exemplo:

- as partes querem o mesmo – as pessoas disputam possibilidades atraentes como prêmios, financiamentos a “fundo perdido”, patrocínios e, quanto maior o prêmio, maior a disputa;
- as partes não querem o mesmo – a realização de tarefas desagradáveis, desconfortáveis ou que apresentam riscos e desprestígio exigem muito esforço de convencimento para motivar seus executores;

- um quer mais e o outro quer menos – a discussão de preço entre compradores e vendedores, de mesada entre pais e filhos e também de valor de pensão alimentícia entre ex-cônjuges.

As fontes de conflito podem ser inúmeras, o conflito é uma parte inevitável da vida.

Para entender as razões da ocorrência dos conflitos é necessário refletir a respeito do nosso aprendizado na sociedade.

Como foi que a sociedade nos ensinou a lidar com disputas?

Como somos aconselhados a lidar com aquilo que nos desagradar?

- Se você está furioso com alguém, demonstre-o e revide.
- Se você está realmente zangado com alguém, pegue uma arma e atire nele.
- Se preferir cometer um crime mais leve, apenas agrida-o física e emocionalmente.
- Se você preferir ser mais civilizado, passe-lhe uma descompostura e faça-o parecer idiota.
- E se você quiser agir de acordo com a lei, simplesmente processe-o.

Como podemos ver, o conflito é uma espécie de “droga”.

É excitante, nos dá uma sensação de falso poder, é destacado na sociedade pelos meios de comunicação e ficamos tão acostumados com ele que se por um lado o detestamos, por outro somos quase dependentes da idéia de tê-lo presente em nossas vidas.

Ele é um estimulante para muitas pessoas bem treinadas na escola do pensamento competitivo de “derrotar” alguém, seja numa negociação, numa quadra de tênis, seja em um tribunal, seja na empresa, na sociedade ou na família porque por alguma razão difícil de entender, tornou-se “inaceitável” admitir que a outra pessoa tem tanto direito a ter suas opiniões e sentimentos quanto você.

Entretanto, uma vitória baseada em vingança, na força ou coação que leve o outro ao constrangimento e à submissão não é uma vitória, é uma violação da integridade e da dignidade dele.

Assim, quanto mais tempo um conflito persistir, maior será a probabilidade de uma escalada de sua importância.

E é muito provável também que divergências não resolvidas deturpem a importância de futuros conflitos, que serão intensificados.

Quando acreditamos que não se pode fazer nada para impedir os confrontos, não fazemos praticamente nada.

O fatalismo paralisa nossa vontade de agir.

O que nos impede de chegar à paz é, então, talvez mais do que qualquer outra razão, a nossa falta de alternativa para a coação quando o conflito se torna grave.

## Lidando com nossas diferenças

Freqüentemente os indivíduos se preparam para a negociação tentando adivinhar o que o outro lado quer e, talvez, não ultrapassem as três variações sobre o tema:

- qual é o resultado ideal que eles desejariam conseguir?;
- qual é o limite mínimo que eles concordariam?;
- qual é o ponto realista entre esses dois extremos?

Trabalhando assim, esses indivíduos se preparam para regatear com base em uma faixa de possíveis acordos construída arbitrariamente.

Se você se prepara para a negociação estabelecendo somente possíveis resultados arbitrários, você comete dois erros:

- com foco apenas no que você quer, sem considerar os interesses do outro lado, deixará você despreparado para reagir construtivamente às idéias e preocupações do outro;
- uma posição única, mesmo com algum espaço para retroceder, deixará você despreparado para engajar na real solução do problema com o outro lado ou para considerar um amplo e rico universo de possíveis soluções.

Imagine uma negociação bilateral típica: ambos os lados tentam se aproximar um do outro, cada um com suas próprias e diferentes posições.



Mas, se os dois lados negociam competitivamente, essas diferenças entre eles tornam-se radicais e representam uma tarefa estafante do processo, pois sugam a energia de todos, dirigindo a negociação para uma disputa de “cabo-de-guerra”.

O planeta inteiro é uma coleção de diferenças. Nós somos uma unidade inteira composta de diferenças, vivendo simultaneamente na mesma forma anatômica. Samba de uma nota só? A harmonia surge da diversidade!

Novamente, devemos deixar de querer que os outros sejam como nós e começar a valorizar a singularidade das pessoas como uma variedade que faz parte e enriquece nossa dimensão.

## Harmonizando as relações interpessoais

Freqüentemente costumam aparecer questões difíceis durante a negociação.

Nessas situações, quando não concordamos com essas questões e ainda não existe a relação de mútua confiança, o acordo torna-se muito improvável.

Esta é a principal razão porque devemos investir muito tempo no relacionamento interpessoal, construindo a relação de confiança.

Entretanto, muitas pessoas poderão se surpreender ao tomarem conhecimento de que os conflitos externos que experimentamos são quase sempre os reflexos de nossos próprios conflitos internos (nosso relacionamento intrapessoal), os problemas internos que não resolvemos ou que, até mesmo, desconhecemos.

Ressentimo-nos, por exemplo, quando os outros tiram vantagem de nós, mas, na verdade, somos nós que permitimos que se aproveitem, deparamo-nos com escolhas conflitantes em nossas carreiras profissionais e não sabemos para onde ir.

Para se relacionar plenamente com o outro você precisa primeiro, relacionar-se consigo mesmo. Se não conseguirmos abraçar nossa própria solidão, simplesmente usaremos o outro como um escudo contra o isolamento.

Somente quando conseguirmos viver como a águia, sem absolutamente qualquer público, é que se tornará possível voltar para a outra pessoa com amor. E é justo nesse momento que seremos capazes de nos preocupar com o engrandecimento do outro ser humano.

Por isso, no momento em que começarmos a entender que mudando primeiramente nossa atitude em relação aos nossos conflitos internos poderemos também melhorar nossa chance de uma sobrevivência mais saudável, teremos uma grande chance de alterar o curso de nossa existência e aperfeiçoar nosso relacionamento com todas as pessoas que irão preencher, em algum momento, a gigantesca agenda de nossa vida.

Entretanto, qualquer mudança compreende uma alteração que irá ocorrer no futuro e é, portanto, desconhecida. E o desconhecido representa quase sempre uma ameaça.

E as pessoas ameaçadas, resistem (neofobia).

Você pode mudar qualquer pessoa? Muito provavelmente, não!

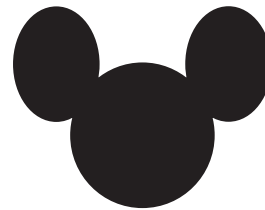
Ninguém consegue mudar o outro, nem mesmo o próprio filho, quando é ainda uma criança.

A única chance de o outro mudar ocorrerá se (e somente se) nós mudarmos primeiramente. Em outras palavras, você consegue mudar o tempo, as tempestades ou o vento? É certo que não! Portanto, controle o vento mudando e ajustando suas velas.

Para ilustrar essas informações, seguem dois relatos:

### **Primeiro**

Sr. Dennis Snow, em palestra proferida em Buenos Aires sobre “Serviço e Gerenciamento ao Estilo Disney”, começou sua apresentação projetando na tela o símbolo da Disney, o camundongo Mickey estilizado, perguntando à platéia qual era a principal razão do sucesso da Disney. Todos nós respondemos (eu, também): O camundongo Mickey!



Então, declarou: “Na verdade, não é o Mickey. O que ocorre é que nós, como o Mickey, temos orelhas grandes e somos todos ouvidos para nossos convidados (clientes). Temos sucesso porque ouvimos atentamente nossos clientes e os atendemos nos mínimos detalhes”.

### **Segundo**

Um garoto entrou numa floresta e observou vários alvos presos nas árvores com flechas “enterradas” no centro, na “mosca”.

Pensou: “Esse arqueiro é infalível!”

Logo depois, encontrou-se com o arqueiro que se preparava para disparar uma flecha e comentou: “Parabéns, arqueiro, você é infalível! Eu vi, você acerta todas na “mosca”.



“Não é bem assim”, respondeu o arqueiro e atirando (primeiro) sua flecha em direção à árvore foi lá, depois, e desenhou o alvo em torno da flecha.

O que quero passar para você, caro leitor, são duas regras simples:

A primeira regra é, saber ouvir, querer realmente escutar o que as pessoas querem nos transmitir.

A segunda é enxergar o outro com o coração (como declarou Antoine de Saint-Exupéry<sup>1</sup>, nós só podemos ver claramente com o coração: o essencial é invisível aos olhos).

Não estou declarando que é para agir com o coração, mas o objetivo é ultrapassar as máscaras de proteção que os indivíduos usam para, então, conseguir enxergar o verdadeiro ser humano que está escondido dentro daquela carcaça de blindagem.

Se você conseguir fazer isso (não estou dizendo que seja fácil), pode ter certeza:

Você não errará nenhuma flecha, acertará todas na *mosca*!

## Barreiras a uma comunicação eficaz

Apesar de parecer óbvio, é essencial ressaltar que o processo de comunicação é bilateral e, sendo assim, a atenção à compreensão do outro é fundamental.

Porém durante o processo ocorrem com frequência distúrbios e obstáculos que impedem a eficácia da comunicação.

Essas barreiras podem estar ligadas ao emissor, ao receptor ou a ambos, vinculando-se também a interferência e ruídos associados ao canal de comunicação.

<sup>1</sup> Antoine de Saint-Exupéry: autor do famoso livro “O Pequeno Príncipe”. (1900-1944).

## Barreiras que podem ser encontradas no emissor

- Dificuldade de expressão – muitas vezes, por não usar palavras adequadas, ou por não saber como transmitir sua idéia, a pessoa não consegue passar a mensagem. Essa dificuldade pode resultar também de diferenças culturais – é o caso de uma pessoa que se expressa muito bem em seu grupo e encontra problemas dentro de outro grupo.
- Timidez/medo de expressar suas opiniões – a vergonha, o constrangimento, o receio de falar inutilidades, o medo de falar errado e não ser aceito impedem a comunicação.
- Falta de carisma – o carisma do emissor pode afetar a maneira como a mensagem é recebida. Uma pessoa com características de líder pode fazer a mais banal das mensagens parecer muito importante. Inversamente, algumas pessoas, mesmo tendo algo importante e original a dizer, não conseguem prender a atenção do receptor.
- Escolha inadequada do receptor – isto ocorre quando a mensagem não deveria ser dirigida àquela pessoa, por não ser a responsável ou por não estar envolvida com o assunto em questão, ou ainda por não ter como resolver ou não poder esclarecer situações.
- Escolha inadequada do momento ou do local – o emissor atento percebe quando outro momento ou outro lugar seriam mais indicados para a aceitação da mensagem.
- Escolha inadequada do meio – muitas vezes, a mensagem é melhor transmitida através do telefone. Outras situações exigem uma mensagem escrita ou transmitida pessoalmente.
- Suposições – quando uma pessoa inicia a conversa a partir do que supõe que a outra pessoa pensa, conhece ou sabe, omitindo quaisquer preliminares, a comunicação corre o risco de não se completar.
- Excessos de intermediários – se o emissor não transmite a mensagem diretamente ao receptor final, as pessoas que vão dar continuidade ao processo de comunicação podem deturpar a mensagem, até inconscientemente.

## Barreiras que podem ser encontradas no receptor

- Atitude de pouco interesse pelo que o outro tem a dizer – isso leva o emissor a abreviar o assunto ou mesmo a omitir a mensagem.
- Falta de incentivo para o outro expressar suas idéias ou opiniões – também neste caso, as pessoas não se sentem à vontade para se expressar.
- Preocupação – o receptor fica tão envolvido com determinada preocupação, que a mensagem (ou parte dela) não chega até ele.
- Experiências anteriores – as experiências anteriores de cada pessoa podem predispor a uma filtragem ou a uma distorção da mensagem.
- Estereótipos e preconceitos – muitas vezes, a aparência física de uma pessoa, sua inclusão em determinado grupo étnico ou social, sua profissão, seu modo de vestir, de falar ou mesmo o assunto que ela tem a tratar podem fazer com que o receptor levante barreiras à comunicação.
- Distração – o receptor pode perder parte da mensagem ou toda ela se não conseguir se concentrar no que o outro tem a dizer.
- Comportamento defensivo – se o receptor passar a encarar cada questão levantada como uma acusação ou crítica pessoal a ele, suas respostas poderão tomar forma de autodefesa, justificativa, agressividade etc.
- Juízo precipitado – tirar conclusões precoces por achar que já sabe de antemão o que o outro tem a dizer (“Ele bate sempre na mesma tecla”) é um vício que impede o diálogo.
- Competição de mensagens – quando o receptor quer passar logo a sua própria mensagem, não consegue ouvir a do outro.
- Atribuição de propósitos – por que será que ele fez isso? Que será que está realmente procurando? Por que tinha que dizer aquilo? Observações como essas e mais as tentativas de “ler nas entrelinhas” podem dar sentido às palavras e ao comportamento das outras pessoas. Mas é preciso o cuidado de não se atribuir propósitos falsos ao que o outro diz, ou para não estar sempre tentando descobrir o que “está por trás”, de forma a estabelecer um contato superficial e de pouca confiança.

## Barreiras que podem ser encontradas no emissor e no receptor

- Bloqueio emocional – ocorre quando a emoção envolvida na mensagem impede ou dificulta sua transmissão. O emissor reage emocionalmente, de forma que é difícil tocar no assunto. Ou o receptor não quer “nem ouvir falar”, devido à carga emocional que a mensagem pode despertar.
- Intenções ocultas – o emissor transmite determinada mensagem, embora saliente que “não era exatamente isso que eu queria dizer”. Ou o receptor, ligado a um interesse específico, distorce ou bloqueia mensagens que não se relacionam com seus interesses e suas necessidades. Em ambos os casos, os resultados são ineficazes.
- Hostilidades – quando existe rivalidade ou um clima de agressividade entre duas pessoas ou grupos, ou ainda quando o emissor e/ou o receptor vêm de uma experiência de enfrentamento, pode haver distorção na comunicação.
- Relacionamento – no processo de comunicação, existem sempre dois componentes – o conteúdo da mensagem em si e o relacionamento entre as pessoas. Se o emissor se preocupar apenas em “não prejudicar o relacionamento”, ou se o receptor ficar o tempo todo procurando sinais para saber se o relacionamento está bom ou não, a comunicação poderá não ser espontânea nem eficaz.
- *Status* – uma pessoa de posição hierárquica elevada pode achar que não precisa se comunicar ou se relacionar com subordinados ou inferiores nem dar ou receber *feedback*. Tal comportamento acaba impossibilitando qualquer diálogo. Também o emissor, por reagir defensivamente (ou com hostilidade ou com medo de “falar bobagens”) perante uma pessoa de status, pode perder ou distorcer o conteúdo da mensagem.
- Estado físico ou emocional – situações de tensão ou euforia ou cansaço físico ou mental prejudicam a emissão ou a recepção de uma mensagem.
- Palavras de duplo sentido – quando o emissor se utiliza de palavras sujeitas a diferentes interpretações, ou quando o receptor atribui outro sentido às palavras que foram ditas, a ambigüidade impede a exata compreensão da mensagem.

- Diferenças de percepção – apreendemos o mundo que nos cerca e dele participamos de acordo com nossos referenciais, desenvolvidos a partir de nossa personalidade, experiência de vida, formação familiar, instrução, hierarquia de valores, estado emocional, costumes e tradições de nossa cultura etc. Isso leva a interpretações particulares de mensagens que não sejam precisas, exatas.
- Sentimentos – os sentimentos ligados à forma subjetiva com que cada pessoa vivencia os fatos, podem constituir um sério obstáculo à comunicação. Às vezes, na mente das pessoas se estabelece uma confusão entre sentimentos e fatos porque entram em ação os pontos de vista, as opiniões, os propósitos e os julgamentos considerados certos para cada um.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Separe as pessoas do problema

(FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 37 - 40)

#### Antes de mais nada, os negociadores são pessoas

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

Esse aspecto humano da negociação pode ser útil ou desastroso. O processo de elaborar um acordo pode produzir um compromisso psicológico com um resultado mutuamente satisfatório. Uma relação de trabalho em que a confiança, a compreensão, o respeito e a amizade se constroem no tempo pode tornar cada nova negociação mais tranqüila e mais eficiente. E o desejo das pessoas de se sentirem bem consigo mesmas, assim como sua preocupação com o que os outros pensam delas, freqüentemente se tornam mais sensíveis aos interesses de outro negociador.

Por outro lado, as pessoas ficam zangadas, deprimidas, assustadas, hostis, frustradas e ofendidas. Elas têm egos facilmente ameaçáveis. Encaram o mundo a partir de sua própria perspectiva pessoal e freqüentemente confundem suas

percepções com a realidade. Rotineiramente, deixam de interpretar o que você diz tal como você pretende dizê-lo e não pretendem dizê-lo o que você entende. Os mal-entendidos reforçam o preconceito e levam a reações que produzem reações contrárias, num círculo vicioso; a investigação racional das soluções possíveis torna-se inviável e a negociação fracassa. A finalidade do jogo passa a ser a marcação de pontos, a confirmação de impressões negativas e a atribuição de culpa, à custa dos interesses substantivos de ambas as partes.

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

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

Todo negociador quer chegar a um acordo que satisfaça seus interesses substantivos. É por isso que se negocia. Além disso, o negociador também tem interesses em seu relacionamento com o outro lado. Um antiquário deseja, ao mesmo tempo, tirar lucro da venda e transformar o freguês num cliente habitual. No mínimo, o negociador quer manter uma relação de trabalho suficientemente boa para produzir um acordo aceitável, caso ele seja possível, dados os interesses de cada lado. Em geral, há mais coisas em jogo. A maioria das negociações ocorre no contexto de um relacionamento contínuo em que é importante conduzir cada negociação de maneira a que ajude, e não prejudique as relações futuras e as futuras negociações. De fato, no tocante a muitos clientes de longa data, sócios comerciais, familiares, colegas de profissão, funcionários do governo ou nações estrangeiras, o relacionamento contínuo é muito mais importante do que qualquer negociação em particular.

### **A relação tende a confundir-se com o problema**

Uma conseqüência fundamental do “problema das pessoas” na negociação é que o relacionamento entre as partes tende a confundir-se com suas discussões da substância. Tanto do lado que dá como do lado que recebe, tendemos a tratar as pessoas e o problema como se fossem uma entidade única. Na família, uma afirmação do tipo “A cozinha está uma bagunça” ou “Nossa conta bancária está com saldo baixo” pode ter apenas a intenção de



identificar um problema, mas tende a ser ouvida como um ataque pessoal. A raiva diante de uma situação pode levar você a expressar raiva de algum ser humano a ela associado em sua mente. Os egos tendem a ser envolvidos nas posições substantivas.

Outra razão pela qual as questões substantivas confundem-se com as questões psicológicas é que as pessoas extraem dos comentários sobre a substância inferências infundadas, às quais passam então a tratar como verdades sobre as intenções e atitudes de outrem em relação a elas. Se não formos cuidadosos, esse processo será quase automático: raramente nos apercebemos de que outras explicações seriam igualmente válidas.

### **A barganha posicional põe o relacionamento e a substância em conflito**

Estruturar uma negociação como uma disputa de vontades em torno de posições agrava o processo de emaranhamento. Encaro sua posição como uma afirmação de como você gostaria que a negociação terminasse; a partir do meu ponto de vista, isso demonstra quão pouco você se importa com o nosso relacionamento. Se eu adotar uma posição firme, que você considere pouco razoável, você presumirá que também a encaro como uma posição extremada; é fácil concluir que não valorizo altamente nosso relacionamento – ou você.

A barganha posicional lida com os interesses do negociado, tanto pela substância como pelo bom relacionamento, colocando um contra o outro. Se o que importa para sua companhia a longo prazo é o relacionamento com o comissário de Seguridade do Estado, você provavelmente deixará o assunto de lado. Ou, se você se importar mais com uma solução favorável do que com ser respeitado ou querido pelo outro lado, poderá tentar trocar o relacionamento pela substância: “Se você não concordar comigo nesse ponto, pior para você. Este será nosso último encontro”. E, no entanto, ceder num ponto substantivo talvez não garanta nenhuma amizade; talvez não faça mais do que convencer o outro lado de que você pode ser manobrado.

### **Separe a relação da substância – Lide diretamente com o problema pessoal**

Lidar com um problema substantivo e manter uma boa relação de trabalho não precisam ser metas conflitantes, caso as partes estejam empenhadas e

psicologicamente preparadas para tratar cada um desses objetivos separadamente, segundo seus próprios méritos legítimos. Fundamente a relação em percepções exatas, comunicação clara, emoções apropriadas e numa visão deliberada e voltada para o futuro. Lide diretamente com os problemas das pessoas; não tente solucioná-los através de concessões substantivas.

Para lidar com problemas psicológicos, use técnicas psicológicas. Se as percepções forem inexatas, procure meios de esclarecê-las. Se as emoções se intensificarem, encontre meios para que cada pessoa envolvida possa extravasá-las. Se houver mal-entendidos, trabalhe no sentido de aprimorar a comunicação.

Para achar a trilha na selva dos problemas pessoais, é útil raciocinar em termos de três categorias básicas: percepção, emoção e comunicação. Todos os diversos problemas das pessoas recaem numa dessas três classes.

Ao negociar, é fácil esquecer que você deve lidar não apenas com os problemas pessoais dos outros, mas também com os seus. Sua raiva e frustração podem obstruir um acordo que lhe seria benéfico. Suas percepções tendem a ser unilaterais, e é possível que você não escute ou não se comunique satisfatoriamente. As técnicas que se seguem aplicam-se igualmente a seus problemas pessoais e aos do outro lado.

---

## Atividades de aplicação

1. Por que é muito difícil chegar a um acordo vantajoso para as partes quando nos relacionamos com pessoas que não sabem negociar?
2. Comparando o cenário de um julgamento num tribunal com a negociação, quem decide e quem determina os fatos?
3. Quais são os receios que levam os negociadores a confundir o problema, que é o objeto ou substância da negociação, com relacionamento?



# ■ Estilos interpessoais

## Introdução

Desde a Antiguidade, pensadores e filósofos vêm tentando classificar e entender as diferenças individuais dos seres humanos.

Na Grécia Antiga, Hipócrates constatou a existência de quatro humores relacionados à predominância de secreções orgânicas no corpo humano: fleuma, sangue, bÍlis amarela ou negra.

Essa teoria foi mais tarde aperfeiçoada pelo médico romano Galeno, que definiu os tipos como fleumático, sangüíneo, colérico e melancólico, respectivamente.

- Os fleumáticos são cordiais, gentis e querem agradar aos outros.
- Os sangüíneos têm o dom da persuasão e da motivação.
- Entre os coléricos, estão os mais competitivos e determinados.
- E os melancólicos prezam a organização e a obediência.

Assim, toda tentativa de decifrar e “enquadrar” a dinâmica do comportamento do ser humano nos remete a uma situação de elevado risco, como se estivéssemos pisando em minas acionadas e prontas para explodir a qualquer momento.

Embora sem ter, absolutamente, qualquer compromisso de apresentar um tratado psicológico completo sobre o tema, a proposta é muito simples: oferecer a você, leitor, algumas provocações, para sua reflexão pessoal.

Através da história, uma impressão da natureza humana tem sido constante: a de que o indivíduo tem uma natureza múltipla: é constituído de várias “pessoas”.

Quando Sigmund Freud entrou em cena no início do século XX, apresentou uma contribuição fundamental a respeito dos conflitos que existiam no inconsciente, através da abordagem psicanalítica que considerava o comportamento humano como decorrente da interação dos três níveis ou sistemas psicológicos dependentes.

Nomes experimentais foram dados a esses “sistemas”:

- inconsciente (ID – *instinctual drives*) – representa o sistema básico da personalidade: abrange as necessidades, os desejos e impulsos instintivos do ser humano, constituindo o princípio do prazer. Por ser o nível mais profundo da personalidade, é o depositário de nossa vivência e a sede de nossas emoções, impulsos e sentimentos;
- subconsciente (superego) – tornou-se conhecido como a força restritiva e controladora (representado pelas normas, regras, padrões e valores da sociedade), caracterizando o princípio do dever. As diretrizes do superego estão no inconsciente, pois ele se origina da dependência do homem à família e ao meio social (desde a infância). A função do subconsciente é, pois, inibir os impulsos do ID, canalizando os impulsos instintivos para saídas aprovadas socialmente, evitando, assim, sentimentos de culpa ou vergonha;
- consciente (ego) – corresponde ao segmento racional da estrutura da personalidade. Constitui um sistema de forças (inteligência/vontade) que controla os impulsos do ID, adequando-os a realidade e alterando-os em seu próprio interesse. O ego torna-se, então, o centro consciente de planejamento para procurar o escoamento dos impulsos.

O comportamento do indivíduo, portanto nunca é simples.

Suas fontes motivadoras não são óbvias para um observador casual e podem até não ser profundamente compreendidas por ele próprio.

Se perguntarmos a uma pessoa mais idosa porque adquiriu um carro esporte conversível, ele poderá responder justificando que aprecia a potência do motor ou estilo de veículo.

Em um nível mais profundo, poderá ter adquirido o carro para impressionar os outros ou se sentir jovem novamente.

A um nível ainda mais profundo, poderá ter decidido adquirir o carro esporte, a fim de conseguir uma gratificação substitutiva de seus esforços de amor não correspondido.

Diversas teorias, modelos e abordagens foram desenvolvidas no esforço de determinar as condicionantes do comportamento humano; todas válidas, nenhuma exclusiva.

Faça, agora, uma rápida reflexão a seu respeito:

- o que as pessoas pensam quando olham para você?;
- o que elas consideram a seu respeito ao citarem o seu nome?;
- o que elas vêem em você?;
- o que sentem após ouvirem o seu tom de voz?;
- o que sentem quando observam o seu olhar, seus trejeitos, suas atitudes, as escolhas de cores que você faz de suas roupas, as palavras que você diz solene ou comumente?;
- qual experiência elas vivem quando estão na sua presença?;
- quais sensações elas provam quando expostas ao conjunto de todas as suas expressões?;
- o que elas vivenciam em relação ao seu trabalho?;
- o que você inspira nelas profissional e pessoalmente?

## Estilos interpessoais de comportamento

São inúmeras as abordagens sobre a dinâmica do comportamento humano.

Um especialista em qualquer uma delas, não só a terá como crença absoluta como a defenderá com “unhas e dentes” para provar sua funcionalidade.

Mas, como ficamos? Qual é a melhor?

Refletindo de maneira pragmática, numa linha de montagem industrial, os robôs trabalham com perfeição.

Mas, o ser humano não é uma equação matemática. Muito menos um robô!

Portanto, seria muito ingênuo acreditar que essas abordagens e estilos possam indicar a previsibilidade de comportamento dos seres humanos em 100% dos casos na prática porque, na verdade, não é assim que acontece.

Talvez essas abordagens e estilos possam ser válidos para a maioria das situações, mas não para todas as situações.

Efetivamente, os indivíduos possuem todos os “estilos” e em cada situação adotam aquele que lhes é mais conveniente.

Por isso, os estilos também são situacionais: dependendo da situação, os seres humanos adotam um ou outro comportamento.

Por exemplo, todos nós conhecemos pessoas que, no ambiente profissional, se expressam de maneira bruta, truculenta, grosseira. Mas, quando chegam em casa, “afinam” a voz para falar com o cônjuge.

Com o objetivo de tornar a análise da dinâmica do comportamento durante a negociação o mais prática possível, a seguir uma proposta de abordagem de negociadores estruturada em quatro estilos.

A classificação em quatro perfis vem sendo adotada há centenas de anos e serve de referência para os modelos atuais defendidos pelos especialistas em comportamento humano.

Temos utilizado essa abordagem que será apresentada a seguir em programas de treinamento há mais de 25 anos e podemos atestar que, se não é aplicável em 100% dos casos na prática (nenhuma outra abordagem também o é) tem se mostrado válida para a maior parte das vezes, além de ser também muito fácil de entender e utilizar.

Com relação às influências dos estilos no comportamento do indivíduo, podemos considerar dois lados da questão:

- um deles representa o que as pessoas querem;
- o outro lado significa como as pessoas se comportam para obter o que querem.

A diferença nesse comportamento e na relação interpessoal que se estabelece com a outra pessoa, resultam do seu estilo pessoal.

Existem muitos tipos de indivíduos: os apressados, os mal-educados, aqueles que sabem e os que não sabem aquilo que querem, os simpáticos e amigáveis, os menos transparentes, os que procuram uma vantagem a todo custo, e os que querem fazer uma relação mais integrada e amistosa.

Com alguns deles nos sentimos à vontade, nos agrada encontrá-los, entender as suas exigências e expectativas, apresentar a eles as várias alternativas, as oportunidades, as vantagens e benefícios.

Achamos natural e agradável interagirmos com eles.

Por outro lado, com outros a relação não é tão fácil.

E algumas vezes não conseguimos estabelecer e desenvolver uma verdadeira negociação.

Certamente respondemos as perguntas do outro, expondo e apresentando nossos termos e condições. Mas o fazemos com espécie de um sutil desagrado, como se falássemos línguas diferentes, e não conseguíssemos nos entender.

Mas, antes de tudo, nos perguntamos: o que nos leva a reagir de forma diferente, com pessoas diferentes?

Existem os fatores objetivos, as situações específicas, o contexto nas ocasiões do encontro e que, como sabemos, nunca são iguais.

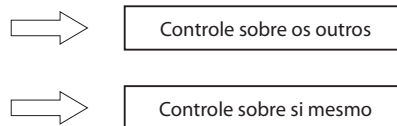
Mas existe uma constante, o comportamento.

As nossas palavras, a voz, os gestos, as expressões visuais, o ritmo, podem – em alguns casos – estimular e acelerar a comunicação, enquanto em outros podem dificultar, determinando uma barreira feita para mau entendimento, tensões e incompreensão, recíprocas.

Como já vimos, pesquisadores e psicólogos tentam há anos encontrar modelos, esquemas que ajudem a estudar e a comandar o comportamento humano.

Muitos desses modelos foram levantados vagamente, pouco utilizados, e talvez fora de aplicação.

Mas existe um acordo, enfim unânime, sobre a importância de duas dimensões do comportamento humano: o desejo de controlar os outros e o desejo de autocontrole.



Estas duas dimensões podem ser observadas e, principalmente, medidas.

Estes termos descrevem em qual medida as pessoas parecem orientadas para influenciar e, portanto, ter o controle sobre situações e sobre os próprios interlocutores, e em que medida as pessoas tendem a manter controle de si, sobre as próprias emoções.



Estas duas dimensões têm repercussão direta sobre a eficácia e sobre a produtividade das nossas relações pessoais.

## Controle sobre os outros

Definimos controle sobre os outros como o grau em que uma pessoa, na percepção de seus interlocutores, tende a influenciar o pensamento e as ações dos outros.

Para esclarecer melhor o conceito do “controle sobre os outros”, podemos falar sobre assertividade e afirmação de si, por ser uma intenção de impor-se e de comunicar suas próprias idéias.

É importante sublinhar que é na percepção dos outros, porque é mesmo relevante, em termos de relações interpessoais, como os indivíduos são vistos pelas pessoas com quem convivem, que estão em volta delas, ou seja, como somos vistos pelos outros, independentemente das motivações reais, ou da eficácia de nosso comportamento.

Além disso, a tendência ao controle sobre os outros não é nem positiva nem negativa: é apenas uma característica ou uma parte da personalidade.

É simplesmente um modo para descrever um comportamento, ou melhor, para descrever a percepção deste comportamento por parte dos outros.

Esta dimensão do comportamento humano pode ser medida, e em graus diferentes colocados em uma escala.



Em uma extremidade da escala colocaremos as pessoas que são percebidas como interrogativas (ou “condescendentes”).

Por que interrogativas?

Porque alguns de nós temos a tendência a fazer perguntas mais do que fazer afirmações ou declarações.

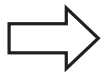
E quando fazemos perguntas, o nosso comportamento transmite uma expectativa mais interlocutora.

A voz é pausada e utilizada com parcimônia, as expressões e postura são quietas e submissas, faz mais perguntas que afirmações, o cumprimento de mãos parece indiferente.

Pessoas que parecem interrogativas tendem a falar com tom mais pacato, e ouvem com maior atenção as opiniões dos outros.

Mesmo as expressões do rosto e do corpo tendem a fazê-los parecer mais calmos, mais reflexivos, mais dispostos a ouvir, mais prudentes.

Podemos, portanto, concluir que as pessoas do tipo interrogativas não parecem particularmente orientadas a controlar ou influenciar os outros, quando muito conhecer, sondar, explorar.



No outro extremo da escala, existem pessoas que são percebidas como afirmativas (ou dominantes).

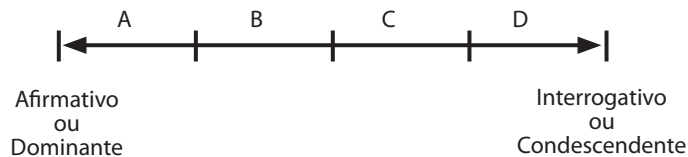
Esse tipo de pessoa tende a fazer declarações e afirmações mais do que perguntas. E quando fazem perguntas, o seu tom é taxativo, e muitas vezes evidenciam o seu desejo real de influenciar os outros.

As pessoas do tipo afirmativo tendem, por exemplo, a sobrepor-se aos outros quando falam. Mantêm diretamente o olhar em seus interlocutores, utilizando o tom de voz e os acentos para sublinhar e dar pesos aos próprios conceitos.

Suas expressões são pragmáticas, cumprimento de mãos é firme, deixa o outro saber o que ele quer, faz afirmações mais vezes do que pergunta.

Eis por que eles são percebidos como pessoas que tendem constantemente a influenciar os outros.

Vamos colocar os interrogativos e os afirmativos nos dois limites extremos da escala.



Podemos subdividir a escala em quatro segmentos: A, B, C e D. Cada um dos quais, apenas por convenção, compreende 25% do total.

Portanto as pessoas percebidas como pertencentes ao segmento A são consideradas mais afirmativas, enquanto as pessoas do segmento D são consideradas mais interrogativas do que as demais.

É claro que todos nós temos a sensação de poder variar e modular dentro de certos limites, o nível de nossa assertividade, de acordo com o ambiente e a situação.

Entretanto, mais intensamente do que nós mesmos percebemos, tendemos a recorrer espontaneamente ao nosso comportamento habitual, porque nos é mais apropriado, nos encontramos mais a vontade.

Todos nós temos uma zona de conforto, dentro da qual exprimimos comportamentos prevalentemente mais afirmativos ou interrogativos.

Essa zona de conforto representa o modelo de comportamento ao qual confiamos o nosso sucesso nas relações interpessoais.

Nossas experiências anteriores nos indicaram como sendo os mais eficazes.

Até agora examinamos o controle sobre os outros.

Consideramos agora a segunda dimensão do comportamento humano, o controle sobre si.

## **Controle sobre si**

Definimos o controle sobre si, como o grau no qual o indivíduo, na percepção dos outros, tende a controlar ou manifestar as próprias emoções.

Alguns sinônimos possíveis são: expressividade, extroversão, com seus respectivos contrários.

Mais uma vez nos referimos ao comportamento de como o indivíduo é percebido pelos outros.

Cada um de nós evidentemente experimenta sentimentos e emoções, mas alguns tendem a manifestar livremente, enquanto outras pessoas sentem-se mais à vontade controlando a manifestação dos próprios sentimentos e dos próprios estados de ânimo, quase os excluindo das relações de trabalho.

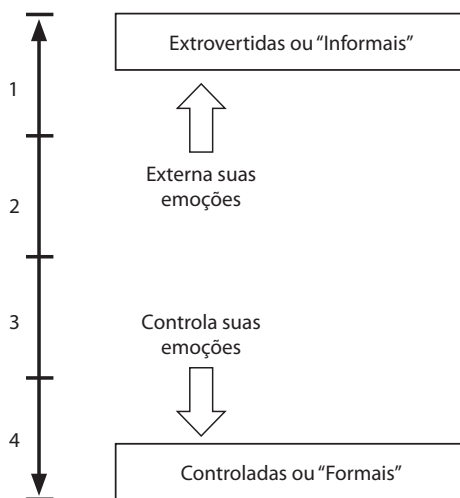
É importante sublinhar que o controle de si analogamente ao quanto dissemos sobre o controle dos outros não é um fator positivo nem negativo, é simplesmente uma forma para descrever o modo como os outros nos percebem.

Também esta dimensão do comportamento humano, pode ser medida mediante uma escala.

Num dos extremos, colocaremos as pessoas que são percebidas como controladas. Essas pessoas algumas vezes parecem frias, desinteressadas, algumas vezes as percebemos como reservadas e extremamente racionais. O rosto é quase insensível, gosta de fatos e detalhes, os sentimentos pessoais são limitados, é preocupado, vigilante, o olhar é severo e cuidadoso. Tem um comportamento mais reservado.

No lado oposto colocaremos as pessoas percebidas como extrovertidas. Compreende aquelas pessoas que tendem a externar, a manifestar as próprias emoções, a envolver também as percepções, as intuições, as relações com os outros. Animado, usa a expressão facial, sorrisos, gestos amigáveis e abertos, interessa-se pouco pelos fatos, mãos livres, palma para cima, abertas. Seu comportamento é mais expansivo.

As pessoas que se encontram neste extremo da escala normalmente são abertas e tem uma linguagem verbal, gestual e mímica animada, parecem vivazes e animados todas as vezes que tem a oportunidade de exprimir-se e interagir no plano das emoções.



O comportamento social que descrevemos coloca o indivíduo nos dois extremos da escala, mas seguramente nem todas as pessoas pertencem a uma ou outra extremidade.

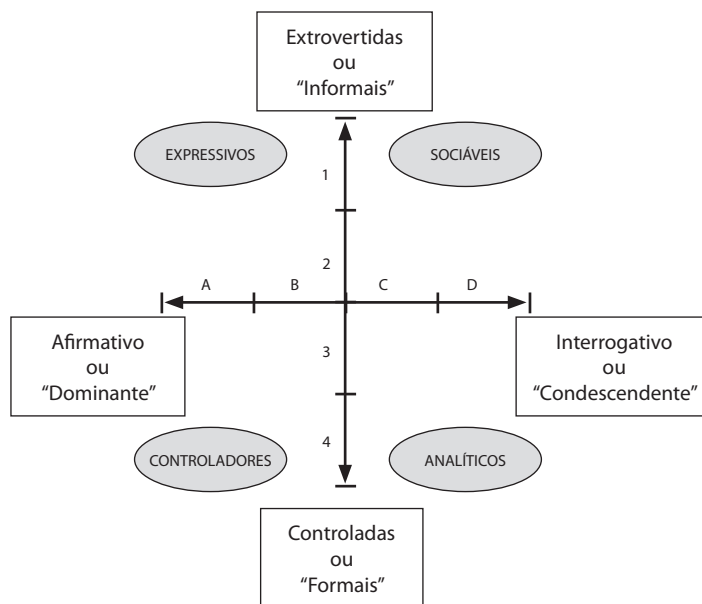
Sem dúvida que temos a capacidade de variar o nível de autocontrole de acordo com a situação, assim como também com relação ao controle sobre os outros.

Cada um de nós tende a recorrer ao próprio comportamento habitual, a reproduzir o comportamento que de acordo com suas experiências, revelou-se como mais eficaz.

Dispomos agora de duas escalas de estilos, instrumentos úteis para nos ajudar a compreender melhor a dimensão e as manifestações do comportamento humano.

A primeira é a escala do controle sobre os outros, que é definido como o grau no qual na percepção dos nossos interlocutores nós parecemos influenciar o pensamento e as ações dos outros, a segunda é a escala do controle sobre si, definido como o grau no qual (sempre na percepção dos outros) uma pessoa tende a limitar, a selecionar a expressão das próprias emoções.

Combinando essas duas escalas, temos a matriz dos estilos sociais.



Cada estilo social se exprime através dos comportamentos interpessoais característicos. Em outras palavras, ao confrontar com uma tarefa ou perseguir um objetivo e suas prioridades, ou as expectativas com relação às modalidades de relação, os comportamentos são diferentes.

Não podemos esquecer que todos os quatro estilos são potencialmente eficazes e que competência e determinação são independentes dos estilos sociais.

## Estilos sociais

### Analíticos

Os analíticos são pessoas cujo foco prioritário é o método, os padrões, as normas, os procedimentos, os processos, as tarefas. Sua palavra-chave é pensamento. Sua pergunta-chave é como?.



Creative Suite.

Os “analíticos” preferem confiar nos fatos e nos detalhes, sentem-se mais a vontade se podem referir-se a conceitos precisos e agir em situações claras e definidas. Em outras palavras, o estilo analítico tende a combinar a expectativa interrogativa com o controle das emoções quando interagem com os outros.

Em geral agem de forma cautelosa e atenta quando se encontram em relação com os outros e, quando se trata de assumir uma iniciativa, tendem a basear suas decisões em evidências comprovadas.

Uma vez que parecem dar prioridade aos objetivos e conteúdos das tarefas que estão enfrentando (ao invés das relações interpessoais), arriscam parecer frios e distantes.

### Controladores

Os controladores são pessoas percebidas como controladas (reservadas) e afirmativas, voltadas para o resultado. Sua palavra-chave é ação. Sua pergunta-chave é o quê?.



Comstock Complete.

Os “controladores” se encontram mais à vontade quando estão em condições de controlar a si mesmo e o ambiente no qual se encontram.

Parecem desejosos de ações rápidas e resultados tangíveis e, uma vez que nas relações com os outros mantém um ritmo fechado, gostam de pressionar. Frequentemente são considerados insensíveis, insistentes e, geralmente, são tentados a tomar decisões baseadas numa gama estreita de alternativas e sobre os respectivos níveis de probabilidade.

## Expressivos

Os expressivos são pessoas atraídas, ou em procura contínua de um projeto grandioso e manifestam normalmente um comportamento muito criativo, com uma enorme capacidade de gerar idéias. Sua palavra-chave é intuição. Sua pergunta-chave é quem?.

Não hesitam nem um pouco para que seja notada a sua presença, suas emoções, seus estados de ânimo positivos ou negativos, geralmente tendem ser entusiastas ou envolventes.

São percebidos como indivíduos intuitivos e, algumas vezes, se mostram indiferentes a dados objetivos e a procedimentos analíticos.

Na realidade utilizam dados e valores quantitativos, mas em segundo plano e, apenas se necessário para colocar em prova e demonstrar suas intuições.



## Sociáveis

Os sociáveis são orientados para o relacionamento interpessoal e para procura de um acordo. Sua palavra-chave é relacionamento com pessoas. Sua pergunta-chave é por quê?.

Seu comportamento não exprime tanto o desejo de impor a própria vontade e as próprias idéias e, quando muito, desejam integrar-se com os outros e serem aceitos pelo grupo.

Acham que boas relações pessoais são úteis para resultados e, por causa deste comportamento, muitas vezes são percebidos como mediadores, como elementos de integração do grupo todo, pois combinam extroversão e disponibilidade nos confrontos com os outros.

Os "sociáveis" projetam as suas sensibilidades sobre emoções e sentimentos dos outros e, talvez por isso, tendem a construir relações muito integradas com um comportamento conciliador e muito positivo.



Percepção pelos outros				
Estilo	Percepção Positiva		Percepção Negativa	
<b>Análítico</b>	Firme	Disciplinado	Decisões extemporâneas	Inflexível, teimoso
	Prudente	Lógico	Defensivo, inseguro	Crítico
	Ortodoxo	Metódico	Picuinha	Hiperdetalhista
	Acurado, esmerado	Concreto	Complicado, sistemático	Negativista
	Específico	Preciso	Obsessivo	Perfeccionista, lerdo
<b>Controlador</b>	Vigoroso	Competitivo	Arrogante	Agressivo
	Persistente	Renovador	Impulsivo	Coercitivo, controlador
	Efcaz, eficiente	Rápido	Autocrata	Hostil
	Lutador	Autoconfiante	Destrutivo	Impaciente
	Proativo	Focado nas metas	Não sabe perder	Prepotente
<b>Expressivo</b>	Jovial	Vibrante, energizador	Inconsistente	Audacioso
	Entusiasmado	Persuasivo	Pretensioso	Imaturo
	Otimista	Flexível	Ansioso	Vazio
	Participativo	Falante	Manipulativo	Rebelde
	Dinâmico	Criativo, interessante	Agitado	Sem foco
<b>Sociável</b>	Dedicado	Atencioso	Servil	Omisso
	Generoso	Idealista	Crédulo	Auto-estima baixa
	Leal	Cooperativo	Humilde, deprecia-se	Ingênuo
	Prestativo, amigável	Bondoso, apoiador	Influenciável	Fraco
	Modesto	Compreensivo	Paternal	Solícito demais

Conforme apresentado, existem muitas variáveis que influenciam o comportamento dos indivíduos e interferem no direcionamento do processo de tomada de decisão de cada um, visando o alcance de seus próprios objetivos.



Por isso, é de grande importância reconhecer os diferentes estilos interpessoais dos negociadores, a fim de adotar uma abordagem no comportamento, uma estratégia de relacionamento, a mais eficaz com cada uma das partes.

O nosso sucesso não depende somente da competência técnica a respeito do objeto que está sendo negociado, mas certamente do modo no qual conseguimos exprimir tal competência interpessoal na relação com cada pessoa.

As pessoas têm necessidade de sentirem-se únicas, não somente pelo foco da proposta em termos de que estamos apresentando e discutindo, mas também e principalmente pelo reconhecimento de sua individualidade como pessoa através do seu estilo interpessoal de relacionamento.

É importante salientar também que as pessoas têm motivações e interesses diferentes e, ao nos relacionarmos com elas, devemos procurar salientar as características do que estamos apresentando que mais sensibilizam, sejam importantes e prioritárias para as outras pessoas.

## Estratégia de abordagem de cada estilo

Para relacionarmos com cada estilo adequadamente, devemos explorar aspectos que representem “valor” para cada um deles.

O que, exatamente, representa “valor” para cada um dos estilos?

Estilo	O que representa “valor”
<b>Analítico</b>	Princípios e raciocínio, segurança, regras, procedimentos, respeito, capacidade de ter acesso e obter todos os dados disponíveis, organização, decisões com risco baixo ou inexistente, sistematização e alternativas para análise (apenas algumas porque com uma só alternativa disponível, ele se sente “travado”; da mesma forma que ele também não consegue decidir quando tem que optar entre um número excessivo de alternativas). Pergunta estratégica: “COMO o problema será resolvido?”
<b>Controlador</b>	Poder, força, energia, vigor, conclusões e ações, economia de tempo e de dinheiro, cumprimento do dever, processos simplificados, alcance de suas metas e resultados e, se seus liderados não fizerem, ele age sozinho. Pergunta estratégica: “O QUÊ essa proposta fará por mim?”
<b>Expressivo</b>	Reconhecimento das pessoas, visão ampla, idéias, intuição, maior rapidez, exclusividade, inovação, singularidade, idéias grandiosas e sem detalhes. Pergunta estratégica: “QUEM mais está usando?”
<b>Sociável</b>	Relacionamentos e sentimentos, voltado ao que interessa ao grupo ou à equipe, possibilidade de eliminar os conflitos, satisfação dos outros, dar assistência e apoio às pessoas, altruísmo, aprovação dos outros. Pergunta estratégica: “POR QUE é a melhor solução?”

## Conclusão sobre os estilos

Todos nós temos todos os quatro estilos.

Poderíamos comparar uma pessoa e seus estilos, por exemplo, com um “prisma” de quatro lados: os lados podem ser iguais ou diferentes e, estes, alguns maiores do que os outros.

Isso significa que uma pessoa pode ter todos os estilos com a mesma intensidade ou não e, mesmo aquela pessoa que apresenta um determinado estilo de forma mais aguçada, possui também os outros estilos, embora de forma menos vigorosa.

É certo que alguns estilos podem favorecer determinadas atividades (por exemplo, um “analítico” desenvolvendo uma pesquisa ou um “expressivo” trabalhando na área de criação de uma empresa de propaganda), mas isso não significa que uma pessoa com um determinado estilo dominante seja melhor que a outra de um outro estilo, porque todos os estilos são bons; todos têm forças e fraquezas.

Assim, independentemente de qual seja o nosso estilo dominante, todos são bons.

O importante é conhecê-lo, pois o conhecendo, teremos condições de enfatizar nossos pontos fortes e administrar nossos pontos fracos.

Mas, o que é realmente valioso é observarmos melhor e agirmos de acordo com o estilo dominante da outra pessoa.

Isso significa comunicar-se com o outro apresentando-se (temporariamente) com o lado do “prisma” de nossos estilos que tem mais semelhança com o estilo dominante dele.

Esse comportamento favorece a comunicação e a sinergia, tornando nossas relações interpessoais mais harmoniosas e assertivas.

Como exemplo, vamos imaginar uma situação onde as pessoas não se preocupam em adotar um estilo semelhante ao do outro.

Numa construtora, um engenheiro (com estilo “sociável”, portanto com foco em pessoas) responsável por uma obra que está com o cronograma atrasado e vivenciando um clima de conflito e desconforto com a sua equipe de colaboradores (que reclamam que o salário está baixo, que precisam de mais folgas porque estão com saudades da família etc), decide agendar uma

reunião com seu chefe, diretor da construtora (com estilo dominante “controlador”, portanto com foco em resultados) para tentar contemporizar esses conflitos e reduzir a insatisfação da equipe.

Engenheiro: “Sr. Diretor, precisamos rever os salários e o cronograma de folga dos funcionários e melhorar o “clima” na obra, porque a tensão está muito alta e eles têm reclamado constantemente.”

Diretor: “Sem dúvida, precisamos melhorar o clima na obra. Por falar nisso, como está o cronograma da obra?”

Engenheiro: “Bem, a obra está atrasada, mas...”

Diretor (interrompendo): “O quê? A obra está atrasada e você ainda quer aliviar a tensão? Você perdeu o juízo? Nada disso, aperte o cinto, pressione a turma o máximo que puder até conseguir colocar o cronograma da obra em dia!”

A reunião termina e cada um segue para seu lado.

O engenheiro encontra com um colega que pergunta a respeito do resultado da reunião com o Diretor, e ele responde algo mais ou menos assim: “Foi terrível, o Diretor não tem um “pingo” de sensibilidade. O clima na obra está terrível e ele só quer saber de colocar o cronograma da obra em dia e a equipe que se dane!”

O Diretor encontra com o outro Diretor que pergunta a respeito da reunião com o Engenheiro, e ele responde: “Esse engenheiro é “frouxo”; a obra está atrasada e ele ainda quer “aliviar” a tensão para melhorar o “clima”. Ele é completamente irresponsável! Pode trocar por outro mais focado em resultado!”

O que vimos? Total desencontro de interesses e de comunicação.

Um verdadeiro descompasso entre os dois, simplesmente porque ambos comunicaram-se de acordo com seus respectivos estilos, sem respeitar (cada um) os interesses primordiais do outro.

O resultado poderia ter sido diferente?

Sem dúvida, se os respectivos interesses fossem observados.

Por exemplo, o engenheiro (sabendo que seu Diretor é “controlador” e, portanto, voltado para resultados) poderia declarar algo mais ou menos assim:

“Sr. Diretor, o cronograma da obra está atrasado e meu objetivo prioritário é colocá-lo em dia o mais rápido possível, creio que dentro de três semanas. E, para isso, necessito aliviar um pouco a tensão que está prejudicando o “clima” na obra e que, se não for solucionada, poderá acarretar mais atrasos ainda.”

E o Diretor poderia fazer também uma outra abordagem ao engenheiro, sabendo que ele é “sociável” e, portanto, focado em pessoas:

“Sem dúvida que podemos e devemos melhorar o “clima” da obra, reduzindo a tensão presente na equipe. Afinal, uma equipe mais coesa e harmoniosa produz muito mais. Atendendo suas reivindicações, aliás, perfeitamente procedentes, quando você garante que conseguirá colocar o cronograma da obra em dia?”

Não é muito mais fácil negociar respeitando o estilo dominante do outro?

Como vimos no exemplo anterior, você pode fazer isso perfeitamente, sem se prejudicar.

## Aspectos positivos e negativos de cada estilo

Estilo	Aspectos Positivos (quando usa BEM os pontos fortes)	Aspectos Negativos (quando usa MAL os pontos fortes)	Conclusão
<b>A N A L Í T I C O</b>	<p>O analítico se aproxima das pessoas com especial cuidado e prudência, olhando todos os ângulos de um problema. Sua abordagem é baseada em fatos e na lógica. Para aceitar uma idéia nova, tem que ver os benefícios práticos que ela trará, a idéia tem que ter um sentido.</p> <p>Gosta de tirar o máximo de rendimento das idéias e processos existentes antes de passar para algo novo.</p> <p>O analítico tenta tomar a decisão mais prática através de procedimento analítico, cuidadoso, completo.</p>	<p>O analítico tende a se prender demais aos fatos, a inundar os outros com uma série de dados a fim de vencer na argumentação; depois se fecha, mantém sua posição e toma a atitude de aguardar os acontecimentos e espera para ver se a luta chega até ele.</p> <p>Tende a analisar demais um problema e a coletar dados desnecessários ou em excesso.</p> <p>Tende a se apegar demais ao que existe e a não aceitar o novo, mesmo que possa fazer com que os outros pensem que ele é teimoso frio ou indiferente.</p>	<p>Sua proposta é sempre de “permanência”: uma vidinha burocrática, burguesa e de permanente estabilidade. O indivíduo analítico tem um contínuo sentimento de culpa, conduzindo-o sempre à perfeição. Isso faz com que ele se veja perfeito e os outros imperfeitos; mas o que ele não consegue entender é que só Deus é perfeito. Sua característica é minimizar riscos, porque ele tem medo de errar. Entretanto, a vida é construída através de tentativas e erros e, afinal, sempre ganhamos: quando ganhamos, ganhamos; quando perdemos, aprendemos e, portanto, ganhamos também.</p> <p>Existe uma “sociedade” de pessoas que insiste em fazer as mesmas coisas todos os dias; elas não se mexem, suas tarefas são repetitivas: é a “sociedade das pessoas mortas”. Essas não se mexem mesmo. Mas o “Analítico”, está vivo. Qual é a vantagem de fazer uma quantidade maior das mesmas coisas? Você erra 100% dos chutes que não dá!</p>

Estilo	Aspectos Positivos (quando usa BEM os pontos fortes)	Aspectos Negativos (quando usa MAL os pontos fortes)	Conclusão
<p style="text-align: center;">C O N T R O L A D O R</p>	<p>O controlador se sente mais produtivo e eficaz quando pode dirigir as coisas e tomar as iniciativas.</p> <p>Se sai bem nas situações em que pode traçar planos e dispor de pessoas para cumprí-los. Os desafios e as idéias novas o estimulam e ele gosta de responder prontamente a isso. Sua crença é: "Se as coisas tem que acontecer comigo no trabalho, eu é que devo fazê-las acontecer".</p>	<p>O controlador tende a usar muito o estilo de "dizer a verdade". Se torna demasiadamente pressionador, forçando as coisas, "lutando por seus direitos" e acha que ninguém pode lhe manobrar ou dobrar.</p> <p>Ele tende a entrar em luta incondicional com seu "adversário", mesmo que seja para vencer a batalha e perder a guerra.</p> <p>Os outros talvez achem que o controlador é agressivo demais.</p>	<p>Sua característica mais acentuada é ser voltado predominantemente para resultados, sem se preocupar com as pessoas. Entretanto, embora cada um de nós navegue isoladamente na própria canoa rio abaixo, o rio está repleto de outros canoeiros, e o prosperar passa, obrigatoriamente, por trocas construtivas entre todos esses viajantes. Sem o "outro" não conseguiríamos nem sobreviver. Nós precisamos do outro para dividir nossas esperanças, anseios e aflições. Se o outro reage fazendo tudo que queremos e determinamos, não conseguiremos crescer. Se você tem rivais competentes, parabéns! Você também é competente, porque caso contrário, você já teria sido alijado (eliminada). É o outro que nos renova, que nos permite saborear novos gostos e enxergar a vida sob um novo ângulo. Mas, o que o "Controlador" tem que entender é que "uma andorinha só não faz verão", uma árvore sozinha não constitui uma floresta. Os resultados são conseguidos com as pessoas.</p>
<p style="text-align: center;">E X P R E S S I V O</p>	<p>O expressivo usa seu charme pessoal e habilidades sociais para influenciar os outros e conseguir aquilo que deseja. Ser apreciado pelos outros é muito importante para ele. O expressivo se adapta por ser charmoso, ativo, esperto, sendo reconhecido pelo sucesso, popularidade e habilidade em se dar bem com as pessoas.</p>	<p>O expressivo procura suavizar as coisas com seu charme, esconder seus sentimentos reais, procurando fazer "pilhéria" (piada) sobre o problema, levando na brincadeira, disfarçando as dificuldades e negando sua preocupação. Sob pressão, pode manifestar alheamento com relação à situação.</p>	<p>Seu ponto forte é a criatividade. Entretanto, como sua proposta é sempre de "transformação", ele é visto como uma pessoa sem lógica, sem coerência, com idéias malucas. Todos passam a, sistematicamente, rejeitar suas idéias (brilhantes ou não) por puro preconceito. O que o "Expressivo" tem que entender é que as idéias são importantes, mas a ação para consolidar as idéias é que conta, é que traz resultados. Sem ação, as idéias se perdem ou não tem nenhum valor: são somente idéias, não servem para nada (uma semente sem germinar não gera nenhum fruto).</p>

Estilo	Aspectos Positivos (quando usa BEM os pontos fortes)	Aspectos Negativos (quando usa MAL os pontos fortes)	Conclusão
S O C I Á V E L	<p>O sociável gosta de dar conselhos e sugestões, ajudar os outros e reconhecer os esforços e realizações deles.</p> <p>Tem um profundo sentimento de lealdade e dedicação para com seus colegas de trabalho. O sociável também é visto como pessoa responsável e de confiança. Ele pensa e age assim: "Se eu trabalhar muito e ajudar os outros, eles em troca me darão o que com justiça mereço".</p>	<p>O sociável procura evitar conflitos, ter paz e harmonia a todo custo, procurando apaziguar e botar "panos quentes". Tende a ser demasiado útil, a querer ajudar demais. Ele aceita o ponto de vista dos outros muito facilmente a fim de ser considerado "uma pessoa boa". Tende a pedir demais as opiniões dos outros, não expressa as suas com firmeza, e pergunta aos outros o que se deve fazer. Tende também a assumir a culpa em situações de conflito, acreditando que ele seja a causa do conflito, e procurando o melhor modo de ceder. Pode dar aos outros a impressão de ser uma pessoa suave, porém, "fraca demais".</p>	<p>Suas principais características são a "concordância aparente" e o impulso "agrade sempre". O indivíduo que evita encarar diferenças, faz um trabalho semi-profissional de agradar as pessoas e será visto como uma pessoa fraca. As pessoas demasiadamente agradáveis esquecem que respeito é um ingrediente importante quando querem influenciar alguém. Frequentemente, clientes, subordinados, colegas e amigos esperam ser orientados e receber conselhos; na falta, surge o desapontamento. Por outro lado, a concordância aparente cria expectativas nas outras pessoas e em determinado momento, vai provocar uma frustração porque às vezes não é possível (ao "Sociável") atender a essas expectativas e ele terá que ser desleal com essas pessoas e o resultado é inadequado para as pessoas e para ele mesmo. Se você não consegue dizer "não" para a outra pessoa, você diz esse "não" para si próprio, você engole seu "não". Pode ter certeza que pagará um preço alto por esse comportamento.</p>

## Ampliando seus conhecimentos

### Cinco estilos básicos de negociação: um exercício mental

(SHELL, 2001, p. 10-14)

Por trás da extraordinária quantidade de diferenças de personalidade, os psicólogos isolaram cinco tipos básicos de personalidades de negociação,

baseando-se na maneira como as pessoas lidam com os conflitos interpessoais. Os cinco tipos são, em ordem decrescente de agressividade: competidores, solucionadores de problemas, transigentes, prestativos e os que evitam conflitos. Nenhum sistema de categorização é perfeito, mas este é superior à média, pois o potencial para conflitos interpessoais é que fornece à negociação sua característica “nervosa”. Se puder expressar com exatidão como se sente sobre os conflitos interpessoais, você está no caminho para entender muito a respeito de sua abordagem de negociação preferida.

Como um simples teste para verificar a quais desses estilos você apresenta tendência, tente o seguinte “exercício mental”. Imagine que você seja uma entre dez pessoas, todas desconhecidas, sentada a uma grande mesa redonda, numa sala de reuniões. Alguém entra na sala e faz a seguinte oferta: “Darei um prêmio de mil dólares para cada uma das duas primeiras pessoas que conseguirem convencer a pessoa sentada do lado oposto a se levantar, dar a volta na mesa e ficar atrás de sua cadeira”.

Você consegue imaginar essa cena? Você é um entre dez desconhecidos em volta de uma mesa. Pode ver a pessoa sentada a sua frente e ela está olhando para você. As duas primeiras pessoas que conseguirem convencer a pessoa sentada do lado oposto a se levantar, dar a volta na mesa e ficar atrás de sua cadeira, ganha mil dólares. Todos os outros não ganham nada.

Como reagirá a essa estranha oferta? Você terá de ser rápido, pois todos estão pensando no que fazer.

Antes de continuar a leitura, feche os olhos e responda a si mesmo. Não force demais, apenas preste atenção à primeira idéia que lhe ocorrer. Quando decidir o que faria continue a leitura.

Uma reação é não fazer nada, suspeitando que seja uma “pegadinha” ou reaceando parecer um imbecil rodeando a mesa em resposta à oferta de um estranho. “Eu não quero participar”, você poderia dizer. Essa é a reação de quem **“evita conflitos”** – alguém que detesta conflitos interpessoais, não gosta de jogos com ganhadores e perdedores e tenta se esquivar de situações que possivelmente terminem em desacordo. As pessoas que evitam conflitos preferem a paz e o silêncio, seja em sua vida pessoal, seja na profissional. Farão tudo o que for preciso para organizar seus lares e escritórios de tal modo que quase não haja conflitos.

Possivelmente a reação mais óbvia seria oferecer 500 dólares à pessoa sentada a sua frente, para que ela corresse e ficasse atrás de sua cadeira. Mas suponha que a outra pessoa esteja gritando para você fazer a mesma coisa. Você argumentaria ou sairia correndo para trás da cadeira dela? Se sua tendência for ceder à argumentação e começar a correr, você é uma pessoa **“transigente”**.

Os transigentes são pessoas justas que estão interessadas em manter relações produtivas com as outras pessoas. Prezam por acordos que contemplem cada um dos lados com partes eqüitativas de todos os itens discutidos, porém, numa emergência, estarão ligeiramente propensos a optar por uma solução que preserve um relacionamento do que uma que lhes conceda um resultado mais vantajoso. Caso seja um transigente, você gosta de “dividir a diferença” como um método de rotina de encerramento das negociações. Não gosta de participar do processo de negociação, mas não se esquivia dele tampouco. Não é ganancioso nem tímido. Busca soluções rápidas, óbvias e justas para os problemas de negociação, pois você precisa ser rápido e uma divisão meio a meio da quantia em questão (supondo que a outra parte cumpra sua promessa) satisfaz os critérios da maioria das pessoas sobre um acordo justo.

Uma terceira reação leva ainda menos tempo do que a solução da concessão: você corre em volta da mesa e fica atrás da cadeira oposta. Você ao negociar – age para resolver o problema. Nesse caso, o seu oponente ganhará mil dólares e você, nada. Você acredita que a outra pessoa fará a coisa certa, ou seja, repartirá o dinheiro com você.

Essa é a reação de uma pessoa **“prestativa”**. Você gosta de resolver conflitos interpessoais, solucionando o problema de outras pessoas. Caso a pessoa a quem ajude seja como você, repartirão a fortuna e retribuirão o favor. Caso seja gananciosa e egoísta, ouvirá palavras de agradecimento e terminará com pouco ou nada.

A quarta abordagem é a do **“competidor”**. Acima de qualquer coisa, os competidores gostam de ganhar. Isso significa que estão dispostos a correr riscos para ganhar mais dinheiro do que qualquer outra pessoa que esteja jogando. Um competidor poderá gritar para seu oponente: “Rápido, venha para trás da minha cadeira! Dividirei o dinheiro com você!”. Então o competidor se senta firmemente, na esperança de que o outro lado se mexa. Ao contrário do transigente, o competidor irá argumentar a respeito de quem – ele ou você – deveria



levantar e correr em volta da cadeira. Na verdade, poderá até mentir um pouco e lhe dizer que ele não pode se mover por causa de um joelho deslocado.

Se a manobra funcionar, o competidor decide como dividir o dinheiro. Ele ficará com a maior parte. Os competidores gostam de controlar as negociações, abrindo-as com ambiciosas exigências, fazendo ameaças e dando ultimatoss, e deixando a sala para demonstrar seu comprometimento com suas metas.

A última reação é a mais criativa, dados os termos da oferta. Você levanta da sua cadeira e grita: “Vamos nós dois, um para trás da cadeira do outro! Podemos ganhar mil dólares cada um!”. Isso pode funcionar – caso você seja bastante rápido. Essa é a reação assertiva do **“solucionador de problemas”**. Em vez de ficar imaginando como dividir mil dólares, o solucionador de problemas tem o *insight* de perceber que existe um modo de as duas partes ganharem mil dólares cada uma.

O estilo “solucionador de problemas” é o mais difícil de ser implantado. Ele busca resolver o problema básico por meio da franca exposição de interesses, encontra a solução mais elegante apresentando várias opções e soluciona difíceis questões, usando padrões justos de divisão.

Conforme veremos, o estilo “solucionador de problemas” é especialmente útil em negociações complexas, tais como aquelas enfrentadas por diplomatas internacionais negociando guerra e paz. Não é prático, entretanto, quando o tempo é exíguo ou quando a outra parte tem em mente um jogo agressivo.

Agora, pense um pouco – honestamente – em qual dos cinco estilos lhe fez sentir-se mais a vontade? Talvez você tenha dois ou três estilos de sua preferência, não apenas um. E provavelmente exista um, no mínimo, que lhe pareça inadequado. Todas as pessoas consideram-se bastante inteligentes para ser um solucionador de problemas. Não se sinta mal se o problema “principal” não lhe permite resolver o problema. Poucos são tão habilidosos na vida real quando a tensão se faz presente. Você é transigente? Muitas pessoas são. É um estilo que funciona razoavelmente bem em várias situações.

Você se sente bem sendo prestativo? Tudo bem – desde que trabalhe em um ambiente amigável, prestativo. Entre os grupos profissionais aos quais lectionei, as enfermeiras são as mais prestativas. Algumas vezes isso funciona para elas, mas também podem se sentir “espremidas” pelas exigências de pacientes irritados e médicos impacientes e autoritários.

Os competidores podem ser valentes e muito bem-sucedidos – você é um deles? Muitos estudantes de MBA demonstram um estilo de negociação competitivo. Gostam de ganhar. Advogados criminais também são muito competitivos.

Os que evitam conflitos podem ser diplomáticos, mas também podem ser oponentes de negociação muito difíceis, pois ficam tentando adiar as questões mais complicadas. Em minha experiência, médicos e outros profissionais, tais como engenheiros, que trabalham em sistemas hierárquicos onde existem respostas “corretas” para muitas questões profissionais, são com frequência pessoas que evitam conflitos. Talvez tenham escolhido sua profissão, pelo menos em parte, para que pudessem exercer controle sobre seus ambientes e minimizar as ocasiões de conflitos interpessoais.

Seja qual for a resposta, ela reflete sua preferência de estilo. Situações variadas farão surgir diferentes aspectos do seu estilo. No entanto, de acordo com o que diz o ditado popular dinamarquês: “você deve assar com a farinha que tem”. Sua postura a respeito de conflitos é a “matéria-prima” emocional com a qual deverá trabalhar.

---

## Atividades de aplicação

1. Quais são os tipos de humores que o médico romano Galeno aperfeiçoou e definiu a partir da constatação de Hipócrates a respeito da existência de quatro humores?
2. Como Freud definiu o subconsciente (superego), um dos três níveis ou sistemas psicológicos dependentes?
3. Por que o comportamento do indivíduo nunca é simples de ser entendido?



# ■ Campo de força

## Introdução

Todos nós já vivenciamos situações críticas como tentar conciliar com o cônjuge irritado, relacionar-se e argumentar com um chefe autocrata e intratável, dialogar com filhos adolescentes insuportáveis, compatibilizar interesses conflitantes com colegas de empresa inflexíveis, arrogantes ou agressivos ou, ainda, tratar de negócios com vendedores astuciosos.

Sob pressão, mesmo pessoas simpáticas e sensatas podem transformar-se em indivíduos irritados, intratáveis.

As negociações podem ficar entrelaçadas ou não dar em nada, desperdiçando nosso tempo e confundindo-nos a respeito de qual caminho seguir ou alternativa adotar.

Todo esse contexto está subordinado a uma delicada estrutura de forças na negociação.

O sistema de poder dos negociadores exerce uma influência tão extraordinária nas decisões das partes, que pode conduzir o resultado das negociações para patamares, às vezes, vantajosos para uma das partes, embora inaceitáveis pela outra, mas que tendo em vista as condições que se apresentam naquela situação, impede que a parte que se julga lesada tenha condições de alterar o curso desse resultado, sendo obrigada a aceitá-lo mesmo contra vontade.

## Conceito de poder

Deus não gosta de quem faz a guerra, mas fica ao lado de quem atira bem.

*Voltaire*

A sensação de não ter nenhum poder sobre pessoas e acontecimentos é, em geral, insuportável – e quando nos sentimos impotentes, ficamos angustiados.

Ninguém quer menos poder; todos querem mais.

Negociações importantes ou críticas freqüentemente estimulam o interesse das partes na busca de fontes de poder, pois é sabido que a relação de força entre os negociadores pode ser desequilibrada em função da presença dessas tais fontes de poder antes ou durante o processo da negociação.

Entretanto, é perigoso parecer ter muita “sede” de poder, ser muito objetivo nos seus movimentos para conquistar o poder.

Temos que parecer justos e decentes e, por conseguinte, precisamos ser sutis, num constante jogo de duplicidade.

Ninguém verá a sua declaração, mesmo sincera e honesta, como totalmente objetiva e livre de alguma motivação pessoal. E estarão certos: na verdade, a honestidade é uma estratégia de poder, cuja intenção é convencer os outros de que se tem um caráter nobre, bom e altruísta.

É uma forma de persuasão, até uma forma sutil de coagir as pessoas.

Portanto, se o jogo de poder é inevitável, é melhor ser um *expert* do que negá-lo ou agir desastrosamente.

De fato, quanto melhor você lidar com o poder, melhor você será como indivíduo, profissional, colega ou aliado. Por isso, o mais importante, e fundamento crucial do poder, é a habilidade de dominar as suas emoções.

Reagir emocionalmente em uma situação é a maior barreira ao poder, um erro que custará a você muito mais do que qualquer satisfação temporária que possa obter expressando o que sente.

As emoções embotam (enfraquecem) a razão, e se você não consegue ver com clareza, não pode estar preparado para reagir com um adequado controle da situação. A raiva é a reação emocional mais destrutiva, pois é a que mais turva sua visão. Também tem um efeito cascata que invariavelmente torna as situações menos controláveis e acentua a decisão vantajosa para a outra parte.

O poder é um jogo – nunca é demais repetir – e no jogo não se julga os adversários por suas intenções, mas pelo efeito de suas ações.

Você mede a estratégia e o poder delas pelo que pode ver e sentir.

Quantas vezes as intenções de alguém serviram apenas para perturbar e enganar? Para ser um mestre no jogo você deve ser também um mestre no comportamento humano.

Deve reconhecer as motivações e ver através da nuvem de poeira com que as pessoas cercam suas ações. Compreender os motivos ocultos das pessoas é o maior conhecimento de que se precisa para conquistar o poder.

É o que abre possibilidades sem fim de superioridade na mesa de negociação. Por isso, para conduzir uma negociação com maestria o negociador deverá ter a liderança do processo, para ter a liderança da negociação.

E, para ter a liderança do processo, ele precisa ter à sua disposição o arsenal de uma ou mais fontes de poder.

Poder significa, portanto, “ser capaz de conseguir que as coisas sejam feitas”. Ele lhe permite mudar sua realidade e alcançar seu objetivo. O poder é um recurso extraordinário: é um potencial de influência capaz de realizar e de exercer controle sobre as pessoas, acontecimentos e situações.

“A ameaça da força é uma das melhores maneiras de se fazer diplomacia!”

Madeleine Albright Ex-Secretária de Estado (USA)

(Sobre as ameaças de bombardeio ao Iraque – Jornal O Globo – 2.2.98)

Por isso, precisamos ter e, muito mais importante do que isso, saber utilizar o poder, porque toda ação provoca uma reação.

Enquanto o selvagem acredita que ganhará potência ao beber o sangue do inimigo, no mundo dos negócios ninguém ganha força oriunda da fragilização do outro lado.

Se usarmos o poder para “massacrar” o outro (principalmente se ele – o outro – não tiver alternativa e estiver à nossa mercê), ele se sentirá injustiçado e esse sentimento terá como conseqüência uma revanche futura por parte dele.

Isso significa que se intencionalmente ou não “A” impõe a sua vontade, e “B”, por sua vez, adota o comportamento pretendido por “A”, muitas vezes contra a sua vontade, essa desigualdade constante de posição provoca um estado de revolta permanente para a parte que se limita a cumprir ordens, ou seja, a inferioridade do sujeito passivo origina um conflito constante para com o sujeito ativo, no caso, o detentor de poder.

É líquido e certo que ele aguardará o momento certo de dar o troco (quem “bate” esquece, quem “apanha” não esquece jamais). A arte marcial do Aikidô

não tem movimentos de ataque, pois a energia do agressor é usada contra ele mesmo para neutralizar seu ataque, de modo que o agressor é muito prejudicado na resposta.

O poder, portanto, deve ser considerado como um recurso neutro.

## Princípios do poder

O poder apresenta três características importantes: a primeira delas é que o poder é instável, a segunda é que o poder se manifesta através da percepção dos indivíduos, a terceira é que a aparência interfere e influencia a percepção dos indivíduos.

### O poder é instável

Todo poder é efêmero, ou seja, instável, temporário.

O **poder de posição** (por exemplo, cargo de chefia na empresa) existirá somente até o momento em que quem tem poder para indicar o ocupante daquele cargo quiser delegar-lhe responsabilidade e autoridade.

O **poder pessoal** (derivado da influência pessoal) existe também somente enquanto os subordinados respeitam seu líder, lhe são dedicados porque compartilham sonhos comuns e vêem nos objetivos do líder a satisfação dos seus próprios objetivos.

Também na negociação o poder muda de mãos com a maior facilidade: basta uma palavra, um gesto, um sinal ou um suspiro em um momento inoportuno que o poder passa para o outro.

A simples utilização de uma palavra numa frase muda o poder de mão.

Por exemplo, se você diz na negociação: “Eu preciso fechar esse acordo” já dá indícios para o outro que está fragilizado.

O verbo “precisar” indica que sua posição é passiva e que você depende da ação do outro para alcançar seu objetivo; sua situação parece com a de um refém.

É melhor usar um outro verbo, por exemplo, “querer”.

Quando você declara, por exemplo, que “Eu quero fechar esse acordo” sua mensagem é de que o fechamento depende muito do seu interesse, de você querer fechá-lo ou não.

O poder está mais com você do que do outro lado.

Como um outro exemplo, vamos imaginar a situação de um jovem que acaba de ingressar na Universidade e pede um carro de presente ao pai para poder ir à faculdade assistir às aulas.

Se o pai nega o carro e, talvez por estar eufórico com a vitória do filho, afirma que ele mesmo vai levá-lo à faculdade todos os dias, o poder passou para o filho, pois será sempre responsabilidade exclusiva do pai o problema de transporte do filho para a faculdade.

O folclore do anedotário brasileiro apresenta o caso dos dois fazendeiros que desejam negociar gado.

Um fazendeiro sai de casa querendo comprar.

Outro fazendeiro sai de casa querendo vender.

Os dois fazendeiros se encontram no bar e conversam sobre todos os assuntos: futebol, política, economia, seleção brasileira, carnaval, mulata, bebida, comida etc.

Mas, aquele que primeiramente falar palavras ligadas ao tema como “boi”, “pasto” ou “bezerro”, faz o pior negócio. Por que? Porque sinalizou para o outro que está mais “necessitado”.

## **O poder se manifesta através da percepção dos indivíduos**

Todo poder está baseado na percepção.

O poder está na nossa mente (e, em grande parte, no nosso estado de espírito): temos tanto ou tão pouco quanto acreditamos ter.

Por que um negociador (às vezes com pouco poder) senta-se à mesa mostrando tanta força e vigor, enquanto o outro (com bastante poder) se comporta de maneira dócil, intimidada e submissa?



Simplesmente porque aqueles que acreditam que têm poder negociam com vigor (mesmo se não tiverem realmente poder) e aqueles que acham que não têm poder (mesmo tendo realmente poder) negociam mal e, pior que isso, de modo não-convicente.

Portanto, poder é a percepção que você tem de você mesmo, de que seja capaz de provocar os efeitos que (você acredita) possam influenciar outras pessoas.

Dessa maneira, para influenciar qualquer pessoa você não precisa (necessariamente) ter poder, basta que outro ache que você tenha.

Por exemplo, as pessoas residentes em casas costumam colocar imitações simulando câmeras de vídeo nos portões e uma placa dizendo: "Sorria, você está sendo filmado". Quem não sabe disso e se aproxima da casa, muda o comportamento porque acha que está realmente sendo filmado.

Com o mesmo propósito, pessoas colocam avisos nos portões do tipo "Cuidado, cão bravo!" independentemente se a casa tem ou não um cão, mesmo dócil. Até todos aqueles que fazem aplicações com películas que escurecem os vidros dos carros querem que as pessoas, do lado de fora, tenham dúvidas a respeito de quem se encontra dentro do carro e, portanto, fiquem intimidadas.

Assim, você não precisa ter poder, basta que o outro ache que você tem porque, mesmo não tendo, você passa a ter poder para aquela pessoa.

## **A aparência interfere e influencia a percepção dos indivíduos**

Um príncipe não precisa ter todas as qualidades do mundo.  
Basta que aparente possuí-las.

*Maquiavel*

A aparência interfere na percepção e pode conferir poder ao negociador. Portanto, o poder requer a capacidade de saber jogar com as aparências.

Uma coisa é o fato, a outra é a versão; a aparência é a versão, interfere na percepção e, por isso mesmo, é a que tem valor porque, ao interferir na percepção, a aparência provoca a ilusão.

Vamos exemplificar esse conceito de ilusão através da análise de um filme projetado no cinema.

Porque muitos filmes são sucessos de bilheteria? A resposta todos sabem: porque esses filmes conseguem transmitir e provocar emoção na platéia através da ilusão.

Mas, porque o filme pode causar tanta emoção, se é apenas uma ilusão?

Analisando friamente, um filme é composto de um rolo de celulóide (em outras palavras, um pedaço de plástico), da tela (apenas uma parede com um pedaço de pano) e de um projetor eletro-mecânico (uma lâmpada acesa, igual a qualquer uma da nossa casa).

Entretanto, o resultado da utilização coordenada desses meios – imagem, luz, som (diálogo, música), movimento, interpretação (expressões faciais, intenções, desejos, alma, olhar) – interfere nos nossos sentidos de forma tão aguda, que nos emociona e provoca diversificadas reações como saídas para nossas tensões.

E, tudo isso por causa de uma *ilusão* porque, na verdade, a história do filme é pura ficção de escritores (“qualquer semelhança é mera coincidência”), os atores não estão presentes no cinema em carne e osso e participam, na fita, apenas representando um papel remunerado que a eles foi atribuído pelo diretor do filme.

Desse modo, toda nossa reação é baseada na ilusão (aparência) do que imaginamos ser a realidade que se nos apresenta.

Com relação à aparência, duas regras simples devem ser observadas.

- Nós não devemos julgar as pessoas pela aparência – porque elas valem pelo que elas são, pela sua essência e, não, pelo o que elas aparentam ser. Imagine o ouro. O ouro é sempre ouro, quer seja transformado em anel, quer em moeda ou em pulseira. A aparência pode mudar, mas a essência do ouro permanece inalterada. Com relação às pessoas, ocorre o mesmo fenômeno. E, mais importante de tudo isso, quando julgamos as pessoas pela aparência, estamos rotulando essa pessoa. E, rotular qualquer pessoa significa negá-la. Significa perda, prejuízo, para todos.
- As outras pessoas nos julgam pela aparência – ora, se os outros nos julgam pela aparência, temos que cuidar da nossa aparência para sermos recebidos e considerados com dignidade.

## A aparência tem quatro dimensões

Refleta um pouco a respeito da seguinte indagação:

“Qual é, exatamente, o significado do termo aparência para você?”

Na verdade, a aparência tem quatro dimensões: física, educação, sinais e aparência “psicológica”.

### Aparência física

Existem pessoas elegantes e pessoas enfeitadas.

*Machado de Assis*

Como sabemos, não damos a todos os detalhes a mesma importância, e um só elemento negativo pode estragar toda a experiência.

Por exemplo, se a blusa branca de um médico conceituado estiver manchada, duvidamos de sua reputação; a aula parece pior quando as carteiras da escola são desconfortáveis. Como cada impressão conta, é necessário pensar nos mínimos detalhes.

A imagem e a reputação de um profissional influenciam também a forma pela qual os clientes percebem seu serviço. Se a imagem for boa, erros menores serão perdoados.

Existem pessoas que se vestem negligentemente, justificando: “Para uma pessoa simples como eu, esta roupa está boa até demais”.

Essas pessoas estarão reforçando seu modo de vida.

Um monge, pelo fato de vestir uma túnica preta, reforça sua convicção de manter o estado de iluminação e de ser vitorioso, não se deixando iludir pelos prazeres mundanos.

Um médico, pelo fato de vestir roupas brancas, enfatiza sua imagem de ser responsável pela saúde, limpeza e harmonia para com o paciente.

Por isso, é importante vestir de modo que a mente se sinta confortável, alegre e confiante, pois uma indumentária adequada fortalece a nossa convicção de sermos vitoriosos, de conformidade com nossa profissão e nosso modo de vida.

A vida pode ser comparada a um palco onde as pessoas desempenham seus papéis segundo nossos propósitos.

Portanto aquele que objetiva ter êxito, deve se apresentar como se já estivesse bem-sucedido; o que deseja ter saúde, deve desfranzir o sobrececho (semblante) como se já estivesse saudável.

Se representarmos, na vida real, uma pessoa dotada de qualidades que desejamos ter, acabaremos sendo realmente essa pessoa ideal.

E como a roupa é um dos elementos que ajudam a pessoa a sentir-se o personagem que representa, quem deseja prosperar deve apresentar-se no palco da vida real vestido de modo adequado a uma pessoa próspera.

Por isso, seja elegante, no vestir, no agir e na conduta.

## **Educação**

Representa, em primeiro lugar, o modo de tratamento que dispensamos à outra pessoa, ou seja, qualquer pessoa, por mais simples e insignificante que seja, merece a nossa consideração, o respeito, a dedicação, a atenção e a nossa cortesia. Incondicionalmente.

Esse comportamento provoca um “espelhamento” na reação do outro, que reage analogamente ao nosso comportamento, tratando-nos também com consideração, respeito e cortesia.

Esse comportamento recíproco ajuda a reforçar nossa reputação como pessoas educadas e gentis e constrói um clima muito favorável à negociação.

Em segundo lugar, representa também nossa imagem com relação a nossa cultura, educação, nível de escolaridade, conhecimento e à nossa forma de expressão.

Como nos comunicamos intensivamente através de mensagens escritas (internet) e verbais (por telefone), as outras pessoas nos conhecem apenas através da nossa comunicação escrita e falada. Não nos conhecem pessoalmente e reparam erros grosseiros de linguagem que podemos cometer como o emprego do plural, das concordâncias, dos adjetivos e dos advérbios.

## **Sinais não intencionais (linguagem corporal)**

Mensagens involuntárias são transmitidas pelos negociadores durante a negociação. Essas mensagens costumam indicar fraquezas ou necessidades ocultas e, geralmente, representam verdadeiras intenções não declaradas.

Finalmente, trate a expressão corporal como um novo idioma que, a princípio, pode parecer estranho, mas que pode também ser dominado pela prática com o passar do tempo. Observe a comunicação não verbal transmitida nas reuniões profissionais, nos encontros sociais e também em casa, com sua família.

Os programas de entrevistas na televisão apresentam uma rica fonte de estudo. Se essa técnica é para ser usada seriamente nos negócios, estude e analise vídeos de negociações, de discussões em reuniões executivas, de apresentações de vendas como um observador treinado que pode identificar os sinais não-verbais.

As mensagens emitidas são de três tipos: entonação contraditória, ato falho ou hesitação e sinais não-verbais.

### Entonação contraditória

Aparecem quando a entonação ou ênfase transmitem uma mensagem que parece contradizer o que está sendo dito. Por exemplo, fazer uma afirmativa importante sem vigor nas palavras demonstra falta de convicção ou, então, um indivíduo que “bate agressivamente a mão na mesa” e declara que vai trabalhar com democracia está incorrendo numa incoerência do discurso com sua prática.

### Ato falho, hesitação

Os sinais transmitidos através desses tipos de mensagens podem ser exemplificados por comportamentos hesitantes das pessoas em resposta às indagações objetivas apresentadas pelo outro lado durante a negociação. Pode ser caracterizada também por palavras que transmitem uma mensagem involuntária, indecisão ou apresentam lapsos de memória (ato falho) durante a apresentação da resposta.

Esses comportamentos oferecem importantes informações ao outro lado:

Pergunta	Exemplo de resposta	Significado subliminar
Qual é sua opinião a respeito da decisão de ajuizarmos uma ação contra nosso concorrente?	“Veja bem...”; “Então...”	“Não estou preparado para responder a essa indagação, mas não posso dar essa impressão para os outros. Tenho que ganhar tempo”. <b>(Hesitação)</b>

Pergunta	Exemplo de resposta	Significado subliminar
Qual é sua pretensão salarial?	<p>“Bem, entre R\$X e R\$Y”.</p> <p>“É mais ou menos..”</p> <p>“Está na faixa de...”</p>	<p>“Não sei o que dizer.</p> <p>Se pedir pouco, me desvalorizo.</p> <p>Se pedir muito, ele pode rejeitar.</p> <p>Vou pedir uma faixa; qual-quer valor nessa faixa me atende” (!?)</p> <p><b>(Hesitação)</b></p>
Mas, qual é realmente o mínimo que você pode chegar?	<p>“Estou querendo R\$100,00 mas posso chegar até R\$85,00.</p> <p>Desculpe, na verdade, não é R\$85,00, meu mínimo é R\$95,00”.</p>	<p>“Estava tão concentrado em apresentar um valor que pudesse me proteger que acabei informando a ele o mínimo verdadeiro”.</p> <p><b>(Ato falho)</b></p>
Qual é número mínimo de funcionários para realizar essa tarefa no prazo que nos interessa?	<p>Eh, ahn, no mínimo?</p> <p>Bem, 25 funcionários!</p>	<p>“Para me proteger ao máximo (apresentar um número maior de funcionários que realmente necessito para cumprir o prazo) tive que tirar essa resposta da minha ‘cartola’.”</p> <p><b>(Hesitação)</b></p>

## Sinais não-verbais

Os animais emitem sinais quando estão prestes a atacar: o cão mostra os dentes, o gato eriça o pelo do corpo e engrossa o rabo, os eqüinos baixam a orelha. O ser humano também emite sinais: nosso corpo “fala”!

Nas últimas décadas, pesquisas realizadas por cientistas do comportamento humano demonstraram que, de fato, 70% das comunicações entre os seres humanos são não-verbais.

Dito de outra forma, as declarações verbais apresentadas em um contato pessoal representam apenas 30% das mensagens que as pessoas querem realmente comunicar.

E, mais importante, a comunicação não-verbal é, além de mais precisa, também mais verdadeira.

É necessário, entretanto, compreender que a interpretação da expressão corporal de uma pessoa não deve considerar apenas a observação de um sinal isoladamente, mas da interpretação de um conjunto (agrupamento) de vários gestos não-verbais relacionados que são emitidos por aquela pessoa.

Tal como uma palavra isolada que, freqüentemente, não tem sentido.

Da mesma forma que, para ter sentido, uma frase tem que ser formada pelo conjunto de várias palavras. Somente depois que uma série de palavras são colocadas juntas numa oração é que a mensagem fica clara.

Um conjunto de alguns sinais a respeito dos sentimentos, reações ou intenções subjetivas dos indivíduos durante o processo da negociação e que podem ser utilizados como uma informação preciosa para a tomada de decisão pelos negociadores:

Atitudes "ativas"	Atitudes "negativas"
<b>Autoconfiança/Superioridade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perna sobre o braço da cadeira</li> <li>■ Corpo inclinado para trás</li> <li>■ Mãos atrás da cabeça</li> </ul>	<b>Frustração</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Esfregar as mãos atrás do pescoço</li> <li>■ Passar os dedos pelos cabelos</li> <li>■ Expirar</li> </ul>
<b>Cooperação/ Relaxamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cabeça para o lado</li> <li>■ Corpo inclinado para frente</li> </ul>	<b>Ansiedade/Nervosismo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inquietação na cadeira</li> <li>■ Pigarrear</li> <li>■ Entrelaçar os dedos/anéis</li> </ul>
<b>Receptividade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cabeça erguida</li> <li>■ Pernas livres, levemente cruzadas</li> </ul>	<b>Aborrecimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ "Tamborilar" sobre a mesa</li> <li>■ Olhar fixo, inexpressivo</li> </ul>
<b>Interesse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alisar o queixo/Mão no rosto</li> <li>■ Haste do óculos na boca</li> </ul>	<b>Defensiva/Não aceitação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Braços cruzados e punhos cerrados</li> <li>■ Mãos segurando os braços da cadeira</li> <li>■ Pernas entrelaçadas nos pés da cadeira</li> </ul>



IESDE Brasil S.A.

Para melhor entender a expressão corporal, adote os seguintes procedimentos:

- mantenha a mente aberta;
- observe sua própria reação e gestos quando você estiver com diferentes humores e posturas mentais.
  - O que meu corpo está dizendo?
  - Onde estão minhas mãos?
  - Minhas pernas estão cruzadas?
  - Estou “debruçado” à frente ou para trás?
  - Meu queixo está para cima?
  - Minha cabeça está de lado?
  - Minhas mãos estão cerradas?
- observe os sinais corporais do outro. Inicialmente, note o que a outra pessoa movimenta constantemente. Esses movimentos indicam pensamento e emoção. Se você desenvolver um “dicionário da linguagem corporal” você aprenderá a ler essas mensagens;
- aprenda a vincular a mensagem que você está recebendo através dos sinais junto com a comunicação verbal do outro e elabore suas conclusões;
- aprenda a controlar sua própria comunicação corporal e emitir somente aqueles sinais que você quer enviar ou comunicar;

## **Aparência “psicológica”**

Todos nós já vimos, pelo menos alguma vez, uma célula viva (na televisão, na escola, nos vídeos e cinemas). Uma célula viva nos oferece duas importantes constatações:

- a primeira é que, observando as células vivas num microscópio, veremos que elas mudam de posição, aumentam e diminuem, dividem-se, multiplicam-se, envelhecem e morrem, seguindo um curso ditado pelo ciclo da vida;
- a outra informação é que a célula viva tem energia.



Nós somos feitos de células e, portanto, apresentamos os mesmos sintomas.

No primeiro caso, o ser humano também tem um ciclo de vida que começa com o nascimento, evolui até alcançar a maturidade, transcorre assim por algum tempo até atingir a senilidade (velhice) e se encerra com a morte. É assim com todos os seres vivos, seja animal ou vegetal.

No segundo caso, somos também, como as células, dotados de energia.

Os seres humanos são constituídos de pura energia. E, tal como aprendemos na física, os corpos energizados trocam sua energia com o meio ambiente: o fenômeno é conhecido como “radiação”.

Assim, não necessitamos tocar num motor de carro que acabou de ser desligado para saber que está aquecido; basta chegar perto que sentiremos o calor e as sensações térmicas que são emanadas do motor.

Da mesma forma, esse fenômeno ocorre nas interações entre as pessoas.

Tal como o motor aquecido do carro, o ser humano também emite continuamente suas “vibrações energéticas da mente” que, de alguma forma, interagem com as “vibrações energéticas da mente” dos outros seres humanos – seja de modo harmonioso ou dissonante – mas, em qualquer dessas situações, afetamos e somos afetados pelos outros.

Esse fenômeno é conhecido como “conexão”.

Estamos conectados com todos os seres humanos que nos rodeiam.

Às vezes nos encontramos com pessoas que, embora nunca tenhamos visto antes, sentimos algum tipo de rejeição ou, ao contrário, muitas vezes, sem ao menos conhecer a outra pessoa, envolvemo-nos num processo de completa aceitação.

O que pode explicar essa diferença de aceitação e comportamento entre os seres humanos?

Muitas razões poderiam ser apontadas, mas uma delas considera que quando as “vibrações energéticas mentais” dessas pessoas interagem de forma dissonante, provocam sentimentos de rejeição e, ao contrário, quando a interação dessas “vibrações mentais” é harmoniosa, ocorre a aceitação das partes.

A nossa mente é muito poderosa.

Às vezes, em sala de aula, solicito a um participante que levante qualquer objeto que se encontra a sua frente (uma caneta, por exemplo). As pessoas geralmente atendem gentilmente à minha solicitação e, então, pergunto: “Quem deu a ordem para que o braço do fulano tomasse a iniciativa e levantasse a caneta: minha mente ou a mente dele”? Sem dúvida, foi a mente do participante.

Esse gesto simples nos oferece uma constatação preciosa: nossa mente manda no nosso corpo.

Assim, uma pessoa que quer emagrecer e não consegue alcançar essa meta significa que sua mente, de alguma forma, está dando uma ordem para ela: não emagreça! Não importam quais sejam os motivos pois podem ser os mais variados; desde falta de atitude e determinação para mudar hábitos e enfrentar sacrifícios até o medo de ficar desfigurado em função da perda de sustentação da pele.

Sabemos também que, da mesma forma que existem pessoas que têm medo ao chegar no topo de um edifício e olhar para baixo, existem outras que já não tem esse tipo de medo nas mesmas circunstâncias.

A razão só pode ser em função da programação da mente dessas pessoas.

Se convidarmos uma pessoa para caminhar (sem cair) sobre uma prancha de madeira com um metro de largura e 150m de comprimento colocada no chão, ela aceitará o desafio e cumprirá essa tarefa sem dificuldades.

Entretanto, se colocarmos essa mesma prancha de madeira a uma altura de 30m de altura – ligando um prédio a outro, por exemplo – e convidarmos essa pessoa para fazer a mesma caminhada, a mente dela impedirá que ela assuma esse desafio, com certeza.

E a nossa vida? Que tipo de interferência nossa mente pode causar na nossa vida?

Tal qual nosso corpo, nossa vida também é regida por nossa mente. Quer gostemos quer não, tudo o que está acontecendo neste momento é resultado das escolhas, das metas traçadas no passado. Infelizmente, muitos fazem escolhas inconscientes e, por isso, acham que não são escolhas. Mas são.

Nossa mente precede os fatos:

- uma pessoa hipocondríaca que visita um médico espera ouvir dele que ela tem algum tipo de enfermidade, algum distúrbio, alguma infecção. Se o médico afirmar que o paciente hipocondríaco está saudável, esse paciente muda de médico e tenta encontrar um médico “mais competente”;
- um sujeito que veste pijama, começa a bocejar;
- quem só pensa em desgraça e que é “azarado”, vai receber algo de bom da vida?;
- a pessoa que usa a doença como pretexto, torna-se impossibilitada para ficar curada;
- um indivíduo que se aposenta e fica em casa, de pijama, morre; a aposentadoria é um mérito, mas o ser humano tem motivadores ou estímulos essenciais para sobreviver: amar, ser amado, ser útil e ser reconhecido. Mas, quando a pessoa aposenta, veste pijama, fica em casa deixando-se levar pela vida, em vez de aplicar sua sabedoria e energia numa outra atividade, fica privada e destituída de, pelo menos, três desses motivadores;
- uma pessoa que está juntando dinheiro para ser utilizado no dia que ficar desempregada arranjará uma maneira de ficar desempregada!

Assim, a atmosfera do indivíduo, a primeira impressão, o magnetismo pessoal, a simpatia – tudo depende da mente da pessoa.

Todas as vibrações da mente aparecem estampadas na fisionomia das pessoas. Uma pessoa que exerce a mesma ocupação durante vários anos geralmente revela a sua profissão na fisionomia.

Da mesma forma, como a mente precede os fatos:

- se você quer lesar alguém, nem precisa dizer isso, o outro lado já irá perceber (através de suas vibrações energéticas) antes mesmo de qualquer ato lesivo da sua parte;
- se você entrar numa negociação com o sentimento que não alcançará um resultado adequado, com certeza você já se condenou a “perder” essa negociação.

O poder requer a capacidade de jogar com as aparências. Portanto, dentro de certos limites razoáveis, você é capaz de conseguir tudo aquilo que desejar, se estiver ciente de suas opções, se testar suas suposições, se correr riscos calculados e baseados em informações sólidas e, principalmente, se acreditar que tem poder.

Da mesma forma, o oposto também é verdadeiro, ou seja, se você tiver poder, mas não tiver consciência disso, é o mesmo que não ter poder.

## Auto-estima

Auto-estima significa gostar de nós mesmos.

A principal razão pela qual as pessoas não têm auto-estima é porque não têm consciência do próprio valor.

E, infelizmente, as pessoas que não têm consciência do próprio valor passam pela vida fazendo concessões desnecessárias ou indevidas para conquistar o amor e o reconhecimento do outro. E por isso, as pessoas com a auto-estima baixa ou sem auto-estima não têm idéia do próprio poder e deixam de explorá-lo, tornando-se frágeis na negociação.

O exemplo a seguir ilustra (simbolicamente) como uma pessoa, sem consciência do próprio poder, se submete às condições da outra parte.

Imagine a situação de alguém interessado na compra de um apartamento financiado. Essa pessoa procura incansavelmente até achar o apartamento que atenda ao seu sonho de moradia.

Nesse momento, apaixona-se por aquele imóvel e, com a intenção de não perder aquela oportunidade (e, portanto, completamente fragilizado para negociar) senta-se com o corretor da imobiliária (que oferece também a possibilidade de financiar aquele imóvel) para realizar a compra do apartamento.

Qual é o desfecho desse cenário, onde de um lado temos um comprador apaixonado por um bem e disposto a adquiri-lo de qualquer maneira e, do outro, um vendedor que possui o bem e o financiamento que realiza o sonho do comprador?

A conclusão é muito simples: o comprador, fragilizado, aceitará todas as condições impostas pelo corretor relativas a preço, prazo, juros de financiamento etc.

Vamos imaginar, entretanto, que o comprador não decida fechar o negócio naquele momento justificando que irá para casa pensar um pouco mais e que voltará no dia seguinte para concluir a compra.

O comprador sai da imobiliária e, no caminho de volta para sua residência, passa numa casa lotérica e adquire um bilhete inteiro da loteria federal, por exemplo, e o guarda em sua carteira.

Já em casa, logo após o jantar, ele senta numa confortável poltrona em frente à televisão para assistir ao noticiário. Durante o noticiário, ele adormece, mas a televisão fica ligada. Durante seu sono, o “âncora” do noticiário informa o resultado da loteria federal e seu bilhete é o primeiro prêmio daquela extração.

Ele se tornou um novo milionário, mas não tem consciência de sua nova situação: ele estava dormindo no momento da notícia.

No dia seguinte, sem conferir o bilhete, ele se dirige à corretora para acabar de concluir a compra do apartamento. Ele tinha dinheiro para comprar, à vista, o apartamento, o prédio, o quarteirão todo e até a corretora de imóveis, mas ele não sabia disso.

É fácil compreender que ele terá que suportar uma série de exigências do vendedor (nesse momento, com todo o poder): documentos, aprovação da ficha cadastral, financiamento com juros mais elevados, preço e condições de compra desfavoráveis etc.

Esse comprador poderia evitar isso tudo e “virar a mesa”. Mas ele não podia fazer isso porque “ele não tinha consciência do seu poder!”

Como a presença de uma auto-estima baixa representa uma das mais importantes razões de fracasso de uma pessoa na negociação, com frequência vem à minha mente as palavras do ex-frei Leonardo Boff quando ele apresentou uma metáfora da nossa vida comparada com uma viagem de trem.

Num encontro que estive presente, o ex-frei afirmou que a nossa vida assemelha-se a um trem: ela tem um começo (início) e um destino (fim), paradas intermediárias e desvios.

Temos também na nossa vida, a liberdade de tomar o trem no início e ir até o destino final ou, então, interromper nossa viagem e descer nas paradas intermediárias. Somos ainda livres para escolher em que lugar queremos viajar no trem: algumas pessoas optam por viajar na locomotiva – pretendem “puxar” os

vagões, liderar as pessoas; outras decidem viajar nos vagões de primeira classe e ter acesso ao carro-restaurante para poder apreciar boas bebidas e comidas refinadas; outras preferem viajar no vagão de carga, junto com os animais; e ainda existem aquelas pessoas que viajam debaixo dos vagões, correndo o risco de morrer ou ser presas, vivendo clandestinamente a própria vida.

A vida é neutra como uma parede: ela nos devolve da mesma forma que recebe. Se você atira uma bola vermelha na parede da vida, ela devolve a você uma bola vermelha. Se a bola é de cor amarela, você terá de volta uma bola amarela. Se você joga uma bola frouxa ou com vigor, você receberá da vida uma bola também frouxa ou vigorosa, dependendo de como a lançou.

Portanto, a vida é sua. Você escolhe como deve vivê-la, ou seja, como deve viajar no trem da vida. Você ainda tem a opção de decidir não escolher como deve passar por essa vida. Mas, com certeza, essa é a pior das escolhas porque, se você não tem qualquer plano de vida, outras pessoas têm e você será usado dentro dos limites que interessam a elas.

Sem auto-estima, ainda que procure realizar seus sonhos, o indivíduo não se julga merecedor e nem acredita na sua concretização e, por isso, não se esforça suficientemente. Talvez esta seja a razão porque há um grande número de fracassados.

O sucesso na negociação depende de muitos fatores. A auto-estima representa um dos mais importantes deles.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Apresentação do livro “O Jogo do Poder”

(DRUMOND, 1993)

#### Introdução

Poder significa:

- conseguir o que se quer;
- fazer melhor que antes.

Um tema básico deste livro (O Jogo do Poder) é a possibilidade de realizarmos rapidamente nossos desejos. O poder é a chave da realização, mas se você pensar que alguém lhe dará o poder, poderá ficar esperando eternamente. Também não é correto imaginar que o poder precisa ser formalmente atribuído, assinado, selado e entregue, para se tornar real.

O poder basicamente tem origem no nada.

“Nada” significa literalmente “nada”. O poder é criado por meio do preenchimento do vácuo, da terra de ninguém. Como veremos adiante:

1. Mesmo nas organizações mais rigidamente controladas, alguma opção sempre existe.
2. É possível conseguir muito mais poder do que as descrições de cargo e organogramas propõem.

Apesar de o exercício do poder exigir recursos, é importante notar que isso não significa necessariamente dinheiro. Este livro explica como aquilo que temos à nossa volta pode ser usado para criar poder:

3. Roupas.
4. Conversas.
5. Comunicações escritas.
6. Decoração do escritório.
7. Informações de rotina.
8. Enxergar as coisas como as outras pessoas as vêem.
9. Questionar hipóteses.
10. Tempo.
11. Energia.

Disso tudo, energia é o mais importante. Sem energia nada pode ser alcançado; com ela, tudo é possível. Grande importância é dada a iniciativa. O leitor será constantemente incentivado a não esperar que os outros dêem licença ou sugiram idéias, e sim a procurar os vácuos de poder e preenchê-los. O conselho é: faça.

Depois de obtido, o poder raramente poderá ser retirado de você. Ao contrário, ele se perpetua em si mesmo, pois: os poderosos atraem.

E, ao atraírem, tendem a receber mais comunicações, mais atenção etc. Isso cria mais poder.

## Sucesso

Adquirir poder não é suficiente – é fundamental aprender a usá-lo. Sucesso é produto de:

- visão;
- realismo; e
- satisfação.

Sem visão não há lugar aonde ir. Os que se atrevem a sonhar criam a base do eventual sucesso, projetando-se no futuro. É preciso ter coragem para sonhar, e coragem para manter o sonho vivo.

Concretizar o sonho exige realismo. Você não pode trocar um carrinho de rolimã por um Rolls Royce, não da noite para o dia. Todos têm que começar em algum lugar. Um provérbio chinês nos ensina que:

Uma jornada de mil milhas começa com o primeiro passo.

Por exemplo, o aspirante a pop star começa trabalhando num clube noturno para se aproximar do lugar onde quer chegar. Da mesma forma, o micro-empresário que vende algumas novidades fabricadas no fundo do seu quintal está dando o primeiro passo para eventualmente fundar uma multinacional.

As pessoas que fracassam são as que, por qualquer motivo, nunca começaram. O professor que diz ao aluno delinqüente: “Pelo amor de Deus, faça alguma coisa!”, está dando um conselho muito sensato. A ação que coloca a pessoa no caminho da realização geralmente é muito simples, às vezes é só levantar o telefone, escrever uma carta ou marcar uma entrevista.

Por falar nisso:

- Existe algo que você sempre quis fazer?
- Caso afirmativo, por que não começa agora?



Quando a ambição é mobilizada, a realização geralmente vem bem antes do que imaginávamos ser possível.

Sempre é mais fácil ter sucesso quando lidamos com nossa energia. Essa energia significa que você faz o que gosta e faz bem. Certa vez, perguntei ao presidente de uma grande empresa, que começou do nada, se achava que tinha trabalhado muito duro. “Trabalhar?”, ele replicou. “Isso não é trabalho. Trabalhar é acordar duas vezes por semana às seis da manhã para ir à academia de ginástica.” Se seu serviço representa uma tensão constante, talvez seja melhor pensar em mudar para algo mais compatível com seus talentos e aspirações.

Muitas vezes ocorre na vida das pessoas um acontecimento importante, que aparentemente é um sinal. Por exemplo, se um estagiário de direito ganha um prêmio num concurso de contos, isso significa que ele pode fazer uma opção entre se tornar um advogado competente e um jornalista brilhante? Reconhecer o verdadeiro talento pode ser difícil, principalmente se a opção está entre seguir um altamente gratificante. Não há respostas fáceis. Contudo, podemos afirmar que a fonte mais potente de poder é a que está dentro de nós. Cada um de nós deve decidir se vai usá-la ou não.

---

## Atividades de aplicação

1. Qual é a vantagem de ter poder na negociação?
2. Por que precisamos ter e saber utilizar o poder?
3. Por que, o mais importante, e fundamento crucial do poder, é a habilidade de dominar as suas emoções?





# ■ Fontes genéricas de poder

## Introdução

Diz-se que fontes de poder são “genéricas” quando todos os lados envolvidos na negociação podem possuir igualmente determinada fonte.

As fontes genéricas podem conferir poder tanto para uma quanto para outra parte.

Quem tiver a fonte terá o poder.

Se ambas as partes tiverem a mesma fonte, quem estiver melhor estruturado naquela fonte ou possuir outras fontes, terá mais poder.

Existem várias fontes genéricas de poder e vamos apresentar apenas as mais importantes e que podem interferir significativamente no resultado da negociação.

Essas fontes de poder de alguma forma se entrelaçam e alternam suas posições, pois em determinado momento um pode ser consequência do outro, por exemplo, a capacidade de um dos lados de assumir mais riscos na negociação pode ser obtida como consequência do domínio de alternativas. Por outro lado, risco e tempo são as faces opostas da mesma moeda, pois sem amanhã não haveria riscos e, da mesma forma que o tempo transforma o risco, a natureza do risco é moldada pelo horizonte do tempo; o tempo é mais importante quando as decisões são irreversíveis, mas muitas decisões irreversíveis têm que ser tomadas com base em informações incompletas e, por isso, o tempo é fundamental para a coleta e análise de informações.

## Principais fontes genéricas de poder

### Primeira fonte de poder: informação

A história nos mostra que a informação sempre teve um papel fundamental no destino da vida das pessoas.

O livro “Segredos de Liderança de Átila, o Huno”, conta que Átila, rei dos hunos era invencível, imbatível. Todas as fortificações romanas sucumbiram à sua espada. Entretanto, na primeira e única derrota do rei dos hunos como comandante de combates (e, aí começou sua decadência) ocorreu para uma fortificação romana, comandada pelo general Écio que, quando criança, conviveu com os hunos e conhecia seus segredos de guerra.

A história conta que, nessa batalha (Châlons), Átila teve que bater em retirada, deixando atrás de si trezentos mil corpos de guerreiros hunos imobilizados, executados ou mortalmente feridos agonizando nos campos da Catalunha.

Na negociação, o objetivo principal da informação é conhecer o limite real do outro, ou seja, qual é o máximo tolerável que você pode tirar do outro, de tal forma que ele ainda fique satisfeito.

Entretanto, algumas considerações devem ser feitas com relação à informação:

### **Informação não é conhecimento**

A informação nunca chega “pronta” em nossas mãos; recebemos sempre partes de informação e precisamos ajustá-las para que possamos ter a noção do todo, da informação completa.

Muitas vezes, apenas um sinal pode indicar uma valiosa informação.

Por exemplo, há alguns anos atrás, uma usina siderúrgica de grande porte (Açominas) publicou a seguinte mensagem num jornal de grande circulação em Belo Horizonte (“Estado de Minas”):

### **Carvão de baixo teor faz Açominas economizar US\$ 4,5 mi por ano**

A Açominas está utilizando 27% de carvão de baixo teor coqueificante (carvão soft) para produzir anualmente 1,2 milhão de toneladas de coque, o maior percentual já praticado na siderurgia brasileira, segundo informa a empresa. Misturado a carvões de melhor qualidade, o soft está garantindo anualmente à usina uma redução de US\$4,5 milhões no custo da matéria-prima. No ano passado, o uso do carvão soft reduziu o custo da tonelada de carbono efetivo (custo do coque dentro do alto forno) de US\$116,45 para US\$107,54.

Paralelamente ao acréscimo do soft na mistura de carvões, a equipe técnica da coqueira vem realizando um trabalho de otimização da produtividade da unidade, que está operando a 102% de sua capacidade nominal, com a mesma qualidade de produto.

Na opinião de Márcio Genelhu, chefe de Seção da Coqueira (ORCQ), esse é um passo importante para o aumento da produtividade do alto-forno, que deverá produzir este ano 2,2 de toneladas de gusa, 200 mil toneladas a mais que sua capacidade nominal. “Se esse trabalho não tivesse sido realizado, talvez fosse necessário importar coque para atender a demanda de forno”, admite.

De fato é uma notícia espetacular, porque através da mudança de uma matéria-prima (carvão de baixo teor) a empresa conseguiu obter uma economia de US\$4,5 milhões por ano e é possível que a Diretoria tenha publicado a notícia com o objetivo de prestigiar seus funcionários, agradar os acionistas e atrair mais investidores.

Entretanto, essa notícia deve ter sido muito auspiciosa (notável) também para os fornecedores de “carvão de baixo teor” porque informados que o produto que eles fornecem proporciona essa economia, com certeza considerarão esse fato nas negociações de preços dos próximos suprimentos.

## **Relação custo x valor da informação**

Mais informação significa mais trabalho e custo mais alto.

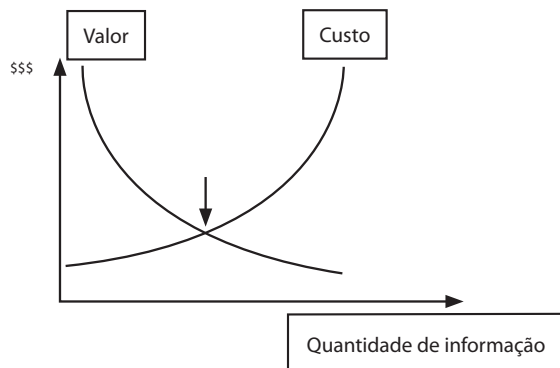
Existe, assim, uma relação entre o “valor” (quanto vale, qual é o benefício) da informação com “custo” para obtê-la (curva “valor” x quantidade).

Significa que quando não se tem nenhum referencial, qualquer tipo de informação (por menor e insignificante que seja) tem um valor extraordinário.

Entretanto, a partir do momento que obtemos mais e mais informações, sua utilidade (seu valor) é decrescente, pois vai chegar o momento em que uma nova informação obtida será até repetitiva (curva “custo” x quantidade).

A busca de pequenas quantidades de informação quando estamos na “estaca zero” é de custo muito baixo, porque essas informações encontram-se nos registros de contabilidade (resultados, notas fiscais emitidas) ou opinião de profissionais da própria empresa.

Mas, a partir do momento que é exigido um número maior e mais qualitativo de informações, o custo aumenta consideravelmente porque já é necessária a estruturação de um sistema de coleta (cada vez mais oneroso tendo em vista a necessidade, muitas vezes, da contratação de empresas especializadas de pesquisa e estudos especiais), registro e análise de informações.



Assim, um sistema de “inteligência” deve ser adequado à relação custo *versus* valor da informação.

## Fatos e suposições

O processo de reunião dos dados e sua disposição em forma inteligível requerem uma separação desses dados em fatos e suposições.

- Os fatos são dados que podem ser documentados, não são questionáveis.
- As suposições são informações com base em um conhecimento incompleto.

O problema torna-se crítico quando pensamos e agimos como se determinadas suposições fossem verdades ou fatos absolutos e nada é mais frágil em uma negociação que afirmações não sustentadas por fatos.

Por outro lado, se não forem identificadas de maneira adequada e competente, as suposições podem levar um negociador a aceitar como concreto algo que na verdade não é.

Entretanto, algumas suposições sempre serão necessárias e cabe ao negociador julgar qual o volume de suposição que deve ser utilizado na negociação (ou durante sua preparação).

Quanto à sua essência, as suposições podem ser:

- sustentáveis – são aquelas que se baseiam em grande parte na experiência anterior: ações passadas e comportamento do outro negociador e de sua empresa e ausência (aparente) de indicação de mudanças no ambiente;
- preconcebidas – são suposições inconsistentes porque se baseiam na percepção do negociador (paradigmas).

Tem sua origem no conjunto de crenças, valores e concepção que o indivíduo tem sobre si mesmo e do mundo a sua volta e que é inoculado (de fora para dentro) no seu subconsciente através da família, escola, trabalho, religião e outras instituições.

Não há nada de errado em fazermos suposições sem fundamento; mas os negociadores precisam estar em contínuo estado de alerta para reconhecer o perigo inerente a elas.

## **Velocidade na aquisição das informações**

Estamos num jogo totalmente diferente. Conhecimento já não mais representa poder; velocidade na aquisição do conhecimento sim.

Todos possuem as mesmas informações.

A mensagem se vê na mesa de todos, instantaneamente.

As informações estão espalhadas e todos têm acesso a elas, inclusive seus antigos e novos concorrentes.

Ninguém tem mais tempo para poder parar e analisar uma decisão sob vários ângulos diferentes, e é preciso tomar a decisão.

E ninguém vai tomar todas as decisões e acertar, mas é preciso tomá-las. E é isso que vem acontecendo. Tudo se acha comprimido. Tudo diz respeito a mudanças e velocidade.

Por isso, cada vez mais, a capacidade de aprendizado de uma organização significa, sem dúvida, uma vantagem competitiva definitiva.

E ela é mais fundamental na era da Tecnologia da Informação: se você não tiver essa cultura do aprendizado em sua empresa, se não estiver obtendo informações novas todos os dias de todas as partes, se não mostrar um desejo insaciável de aprender, você se verá sucumbido no mundo da Internet.



## Quais tipos de informação necessitamos?

Quanto mais você souber sobre si mesmo, suas reais necessidades, sobre seu objeto de negociação (produto/serviço ou idéia) e sua própria empresa, sobre as tendências do meio ambiente, sobre os rivais, sobre o outro negociador e a empresa dele, mais forte você será e, por isso, dois aspectos devem ser considerados:

- é fundamental desenvolver esforços e dedicar tempo para obter tantas informações quanto possível sobre todos os componentes desse campo de forças;
- Mas, é igualmente importante controlar de perto o fluxo de informações a seu próprio respeito (e da sua empresa), para o outro negociador. Informações ou comentários feitos por pessoas desavisadas de nossa empresa quase sempre causam impactos desastrosos no nosso sistema de poder.

Lembre-se que as informações não costumam se apresentar de forma definitiva para nós. É necessário analisar e dar um tratamento aos vários sinais (eventos, fatos isolados, dados dispersos, declarações fortuitas, imagens soltas) que temos em mãos.

Na estrutura organizacional militar existe um departamento (2.<sup>a</sup> Seção) que é responsável pelas informações. No jargão do exército, os sinais (conhecidos como “informes”) não significam nada isoladamente; mas, se aglutinados dentro de um esquema previamente estabelecido, se transformam em uma valiosa informação.

Por exemplo, parafuso voa? Pedacoço de metal também voa? E fio elétrico ou vidro? Isoladamente, esses materiais não significam nada, mas ajustados dentro de um esquema estruturado para esse fim (projeto de engenharia de uma aeronave), o conjunto desses materiais cumprirá esse papel.

Da mesma maneira é a informação: um somatório de várias peças (informes), estruturadas dentro de um esquema previamente definido.

## Segunda fonte de poder: risco

O conceito de “risco”, como fonte de poder na negociação, significa:

Quem puder assumir mais riscos – inclusive o de abandonar a mesa durante a negociação até mesmo sem ter chegado ao seu final – sinaliza para o

outro que não necessita daquele resultado e que, por isso, não está disposto a fazer qualquer tipo de concessão para concluir o acordo.

Assim, beneficiado por sua posição fortalecida (principalmente se o outro estiver dependendo de concluir aquele acordo) será favorecido com um resultado mais vantajoso.

Da mesma forma, se o outro lado não puder “se dar ao luxo” de sair da negociação mesmo quando o resultado não lhe convém, estará numa situação complicada, pois, refém da necessidade imperiosa de fechar o acordo e, por isso, enfraquecido, terá forçosamente que oferecer concessões expressivas para conseguir alcançar seu objetivo.

Portanto, o “risco”, como fonte de poder na negociação, manifesta-se da seguinte forma:

- quem pode correr mais risco na negociação (inclusive de não ter necessidade de fechar aquele negócio) tem mais poder;
- quem precisa (obrigatoriamente) fechar um negócio, fica com a posição fragilizada.

Já sabemos que, numa negociação, quem assume mais riscos, tem mais poder. Portanto: mais risco = mais poder.

Por outro lado, qualquer escolha que fazemos na nossa vida representa algum tipo de perda, pois ao decidir por uma determinada alternativa, estamos rejeitando as outras demais opções que estão disponíveis para nós. Esse processo decisório nos alimenta com um grande sentimento de perda. Sabemos também que todos os seres humanos assumem riscos em situações de perda irreversível.

O exemplo recente é o ocorrido nas torres em Nova Iorque no ataque de 11 de setembro quando as pessoas, desesperadas, pulavam do alto das torres quando percebiam que a destruição estava chegando no andar em que se encontravam. Portanto: sentimento de perda = risco.

E, como fica o processo decisório de quem tem sentimento de perda e de quem tem sentimento de ganho?

- Quem tem sentimento de “ganho”, não arrisca.
- Quem tem sentimento de “perda”, arrisca.
- E quem arrisca, fica com mais poder na negociação.

Por exemplo, um comprador pode reduzir o preço a pagar, “construindo o valor” para seu fornecedor. Vamos fazer uma reflexão a respeito da relação comercial entre uma empresa fornecedora de velas para motor de automóveis e uma montadora que produz em torno de 2.000 carros por dia.

A montadora necessita diariamente de 8.000 velas; por mês são 240.000 velas e, ao final de um ano, quase três milhões de velas.

O que isso pode significar para um fornecedor de velas para essa montadora:

- volume e escala de negócios garantidos;
- credencial para se habilitar como fornecedor de velas em todas as outras montadoras;
- inserção da sua logomarca no livreto de especificação dos veículos, representando uma peça genuína que será aplicada em todos os automóveis na ocasião de qualquer manutenção.

As vantagens adicionais para fornecedor são tantas que é possível que a montadora pague um preço quase simbólico pelo fornecimento dessas velas.

Vamos imaginar outra situação hipotética (pelo menos por enquanto) nas companhias aéreas.

Imagine que duas companhias aéreas estejam oferecendo a mesma promoção para um determinado trecho. Considere também que os serviços de bordo se equivalem, as aeronaves sejam idênticas e tudo o mais seja bem semelhante. Você compraria o bilhete de uma delas, se fosse mais caro?

A resposta é automática: se tudo é semelhante, parecido ou igual, sua opção (a não ser que você faça outras considerações que não posso imaginar) será adquirir o bilhete mais barato.

Mas, vamos imaginar uma situação onde uma delas ofereça serviços adicionais que alguém possa valorizar: por exemplo, pagando um preço adicional pelo bilhete, esse passageiro fica com o direito de embarcar primeiro na aeronave e escolher o assento que mais lhe convier.

Não são todos os passageiros que se interessarão por esse tipo de promoção, mas aqueles que valorizam essa vantagem, como por exemplo, aqueles que têm pernas longas e apreciam assentos mais espaçosos na aeronave ou mesmo aqueles que buscam o reconhecimento através do status de ser o primeiro convidado para entrar, com certeza pagarão mais para ter esse conforto físico ou essa mensagem pública na imagem e no ego.

## Terceira fonte de poder: opções (concorrência)

A ausência de opções torna as mentes duras espantosamente claras.

*Henry Kissinger (Ex-Secretário de Estado americano)*

A idéia de perda em potencial desempenha papel importante na tomada de decisão humana: a maneira para amar qualquer coisa é perceber que podemos perdê-la. De fato, as pessoas parecem ser mais motivadas pelo pensamento de perder algo do que pelo pensamento de ganhar algo do mesmo valor.

As oportunidades parecem mais valiosas para nós quando sua disponibilidade é limitada. Em geral, se uma coisa é rara ou está se tornando rara, ela vale mais.

Quando nossa liberdade de ter algo é limitada, esse item se torna menos disponível, e sentimos desejo maior por ele.

Eu mesmo testemunhei uma situação análoga.

Escrevi um livro (“Gestão estratégica para instituições de ensino”) com uma edição limitada, patrocinada por uma empresa cliente (RM Sistemas, hoje grupo Totvs). Com a edição já esgotada e sem previsão de novo lançamento, várias pessoas me procuraram desejando adquirir um exemplar e, ao tomar conhecimento que não havia nenhum livro mais disponível, declaravam que o preço para aquisição era irrelevante mas que precisavam do livro ou, se eu sabia de algum “usado” que pudessem adquirir. Uma pessoa (gestor de uma faculdade) me contatou solicitando – ao menos – o empréstimo temporário do meu exemplar particular (brincando, declarou que até pagaria por um aluguel pelo tempo de uso).

Provavelmente, o uso mais direto do princípio da escassez ocorre na tática do “número limitado”, quando o cliente é informado de que o fornecimento de certo produto é pequeno e que não é possível garantir que ele durará muito tempo.

Imagine um casal que estivesse dentro de uma loja de eletrodomésticos e parecesse, à distância, mostrar algum interesse por certo item em liquidação.

Existem inúmeros tipos de dicas que revelam esse interesse – examinar o aparelho mais de perto do que de costume, olhar casualmente qualquer manual de instrução associado com o aparelho, conversas na frente do eletrodoméstico, mas nenhuma tentativa de chamar o vendedor para obter mais informações.

Depois de observar um casal que age dessa maneira, um vendedor pode se aproximar e dizer: “Vejo que vocês estão interessados nesse modelo aqui, e posso entender o motivo. Trata-se de uma máquina excelente e o preço também está ótimo, mas, infelizmente, eu mesmo a vendi para outro cliente hoje pela manhã. E, se não me engano, era o último que tínhamos em estoque.”

A decepção do casal transparece inequivocamente na expressão do rosto.

Por causa de sua indisponibilidade, o eletrodoméstico se torna repentinamente mais atraente.

Geralmente, o cliente pergunta se há alguma possibilidade de ainda existir outra unidade daquele modelo no estoque. E o vendedor, então, responde: “É possível, estou disposto a verificar e estou também entendendo que esse é o modelo que desejam. Se, por acaso, eu conseguir achar um desses modelos disponível a esse preço – por exemplo, o de alguém que já o adquiriu, mas não tem pressa de recebê-lo – vocês irão levar?”

Construído esse cenário de escassez, é solicitado aos clientes que eles se comprometam a comprar o eletrodoméstico quando ele parece estar menos disponível e, portanto, mais desejável.

Muitos clientes concordam em realizar a compra nesse momento particularmente vulnerável, portanto, quando o vendedor (invariavelmente) retorna com a notícia de que uma unidade adicional do aparelho foi encontrada, ele já traz junto uma caneta e o contrato de venda.

Nossa reação típica à escassez atrapalha nossa capacidade de pensar. Quando vemos algo que queremos se tornar cada vez menos disponível, uma agitação física tem início, especialmente nos casos que envolvem competição direta.

O sangue sobe, a concentração fica mais direcionada e as emoções aumentam. À medida que essa corrente visceral avança, o lado racional recua, o impulso da excitação obscurece nosso cérebro e “robotizamos” nosso comportamento.

Exemplos:

- um corretor de imóveis que está tentando vender uma casa a um cliente indeciso poderá ligar para esse cliente em potencial dizendo que há outro comprador em potencial que viu a casa, gostou e marcou para voltar no dia seguinte para falar sobre as condições de venda;

A idéia de perder para um rival muitas vezes transforma um comprador hesitante em um comprador ávido.

- uma simples tabuleta colocada (pelo gerente do hipermercado) numa pilha de caixas de sabão em pó com os dizeres “Só é permitido comprar duas unidades por pessoa” já é motivo para se formar uma fila interminável de pessoas, “desesperadas” por adquirir aquele produto.

## Dicas para evitar essas armadilhas

Nenhuma técnica de negociação pode garantir seu sucesso quando o pêndulo da balança está desequilibrado em favor do outro.

Em resposta ao poder, o limite extremo que qualquer método de negociação pode fazer é extrair o máximo dos recursos que você efetivamente dispõe, para que qualquer acordo satisfaça seus interesses o máximo possível.

O conceito de “alternativa de escape”, que será descrito a seguir, foi originalmente definido pelo Projeto de Negociação da Harvard Business School. O objetivo principal de contemplar uma alternativa de escape, para os autores, seria impedir que o negociador realizasse um acordo que deveria rejeitar.

Esta alternativa é conhecida na teoria por diversas siglas: a original em inglês BTNA (“Best Alternative to Negotiated Agreement”) traduzidas no Brasil por MAANA (“Melhor Alternativa À Negociação do Acordo) ou MAPAN (“Melhor Alternativa Para o Acordo Negociado”).

O princípio que rege essa proposta é: o poder relativo de negociação de duas partes depende, primordialmente, de quão atraente para cada uma delas é a opção de “não” chegar ao acordo.

Em outras palavras, para se fortalecer na negociação, elabore um plano alternativo (plano B ou plano de escape) para ser utilizado caso o outro lado não lhe ofereça uma proposta atraente ou, pelo menos, um resultado mínimo aceitável por você.

Saber o que você irá fazer se a negociação não chegar a um acordo, dar-lhe-á confiança adicional no processo da negociação.

O plano B é o melhor caminho para atender seus interesses caso o outro não aceite suas condições. É sua capacidade de atender seus interesses independentemente de o outro decidir respeitá-los ou não.

As pessoas, talvez por excesso de confiança, podem ter o costume de negociar temas importantes sem construir, primeiramente, um plano alternativo de escape (plano B), pois pensam: "Vou ouvir o que o outro tem a dizer. A partir daí, vou negociar e ver o que acontece. Como o acordo tem que passar obrigatoriamente por minha decisão de aceitar, se as coisas não correrem bem, vou pensar o que mais poderei fazer."

Talvez você diga a você mesmo que se não chegar a um acordo, você poderá optar pelas alternativas *x*, *y* ou *z* e, em sua mente, você considere a soma dessas opções mais atraente do que fechar a atual negociação.

O problema é que você não poderá contar com a soma total de todas essas opções: se não chegar a um acordo, terá que contar com apenas uma delas.

E, talvez por isso, você esteja adotando uma visão rósea demais das conseqüências de não chegar a um acordo.

O plano B não é uma acomodação – uma concessão ou um acordo menos interessante, não é uma opção por um acordo a qualquer preço, mas, sim, uma alternativa a um acordo, uma linha de ação passível de ser seguida independentemente da concordância do outro.

Por exemplo, seu plano B, caso você não chegue a um acordo com sua empresa com relação às suas condições desejadas de trabalho, pode ser perder esse emprego e buscar uma nova oportunidade em outra empresa.

Opções dependem da concordância do outro no final. O plano B, não.

Portanto, o plano B significa as ações que você vai adotar para ajudar a garantir que seus interesses sejam respeitados mesmo que o outro não colabore.

Não são todas as negociações que concluem com um acordo. Nem deveriam.

Em algumas situações é melhor sair da negociação, seja porque os custos do acordo proposto superam os benefícios, seja porque alguns outros estão mais em condições de oferecer-lhe um negócio melhor.

Construir seu plano B antes da negociação é absurdamente necessário para ajudá-lo a decidir ficar ou sair da negociação.

Alguns negociadores entram numa negociação sem saber o que farão se não conseguirem fechar o acordo e ficam inseguros se devem continuar na mesa e concluir um acordo qualquer, por pior que seja, ou sair fora.

Você assume que já sabe a melhor alternativa, sem ao menos pensar primeiramente de maneira mais criativa a respeito de outras formas de satisfazer seus interesses.

Nunca subestime o poder de se ter a noção exata do que você fará se você não conseguir alcançar o acordo.

Lembre-se que a construção do plano B não é apenas mais um meio para pressionar o outro negociador a fazer concessões, mas sim, um conceito poderoso para ajudá-lo a focar justamente onde você quer chegar e os diferentes caminhos que você pode optar sem ter que aceitar um negócio com condições que não satisfazem seus interesses.

## **Como construir o plano B?**

Saber o que você fará caso não chegue a um acordo exige o desenvolvimento de um processo para fortalecer sua situação. Esse processo se constitui de quatro passos distintos:

### **Investindo na geração de opções (criatividade)**

Vamos imaginar que o proprietário de uma companhia de aviação comercial desejasse aumentar seu volume de negócios. Ele poderia receber várias sugestões como, por exemplo, aumentar o número de rotas, fazer propaganda, fazer promoções (cartão fidelidade, milhagem), melhorar o serviço de bordo, reduzir preços, oferecer aviões mais modernos, seguros e confortáveis.

Ainda que todas essas sugestões estejam corretas, elas são comuns.

E ainda acredito que ninguém iria sugerir para ele desenvolver um “anel de luz”, que colocado na cintura de um passageiro o conduziria a uma distância de 500 quilômetros no tempo de 15 minutos.

Entretanto, se alguém se perguntasse: “De que maneira um passageiro poderia ser melhor atendido em sua necessidade de transporte aéreo?”, talvez a solução do anel de luz pudesse ser identificada.

Mas, em geral, as pessoas acham que se trata de uma solução que não existe e, por isso, a descartam.

Por outro lado, se observarmos com cuidado, as invenções que hoje utilizamos (como rádio, televisão, celular, geladeira), não existiam antes e, no entanto, foram criadas. Por que então não pensar no anel de luz?



## **Validando as idéias e transformando-as em opções reais**

O objetivo é aperfeiçoar algumas das idéias mais promissoras e convertê-las em opções práticas e reais antes do início da negociação.

Em outras palavras, o negociador deve “validar”, tornar verdadeiras todas as opções para que, ao se decidir por uma delas, ela – com certeza – estará efetivamente disponível para ele.

Por que esse procedimento é importante?

Porque se a negociação não se concluir, você poderá usar apenas uma de suas alternativas de escape e como é impossível saber antecipadamente qual delas será a escolhida, todas devem estar bem desenvolvidas e validadas.

## **Hierarquizando as opções de acordo com seus interesses**

Assim como determinados quais cortes e estilos de roupa favorecem certas pessoas, alguns tipos de alternativas se ajustam melhor a problemas específicos.

Nesse momento, temos que avaliar qual das alternativas elaboradas e validadas atendem melhor aos nossos interesses e colocá-las numa hierarquia.

Estabeleça critérios objetivos para julgar suas alternativas por grau de importância para você. Pondere seus critérios e compare como cada alternativa pode impactar esses critérios.

## **Selecionar e eleger a melhor alternativa disponível**

Se você não chegar a um acordo nas negociações, qual das suas opções realistas planeja adotar.

Eleja sua melhor alternativa disponível, pois ela representa o ponto no qual é mais vantajoso para você sair da negociação.

Funciona como uma balança: de um lado, o que está sendo oferecido na mesa pelo outro negociador. Do outro, sua melhor alternativa de escape disponível.

Se você tem uma proposta que é mais atraente que sua melhor alternativa, incrementando sua melhor alternativa você garante a você mesmo um melhor resultado. Mas, quando sua melhor alternativa de escape disponível

atender aos seus interesses melhor que a proposta do outro, você deve sair da negociação.

Não se surpreenda se, nesse momento, quando o outro lado percebe sua intenção sincera de sair da negociação, apresente concessões adicionais, oferecendo condições ainda melhores para concluir o acordo.

Portanto, nunca entre numa negociação sem ter alternativas de escape porque isso favorece sua autoconfiança e interfere na percepção e no comportamento do outro negociador, pois quando um dos lados percebe que o outro possui opções faz com que ele se sinta enfraquecido (ainda que as alternativas do outro sejam impróprias).

Mas, um alerta importante: Todos os negociadores têm uma melhor alternativa, mesmo tendo ou não pensado a respeito disso.

Ao se preparar para negociar com alguém, seria útil conhecer qual é o seu limite, a partir do qual é melhor para ele sair da negociação.

Um dos maiores perigos em uma negociação é não conhecer as alternativas de escape do outro lado.

Se as alternativas de escape têm a chance de ser um ponto forte para o outro negociador, você também deveria refletir sobre isso previamente, imaginando-se no lugar dele.

A pergunta é simples: “Se não fechar comigo, o que ele irá fazer?” ou “O que, exatamente, acontecerá com ele, se não fechar comigo?”.

Finalizando, quando os dois lados têm alternativas disponíveis muito atraentes, é bem possível que o melhor resultado na negociação – para as duas partes – seja não chegar a nenhum acordo.

Nessas condições, a negociação bem sucedida compreende as partes descobrirem, educada e gentilmente, que a melhor maneira de alcançar os interesses de cada um é não concluir a negociação.

## **Quarta fonte de poder: legitimidade**

O poder da legitimidade se expressa através de documentos, condutas ou expressões utilizadas pelos negociadores que caracterizam algo que é muito difícil (ou quase impossível) de ser alterado.

Sinceramente, você leria um contrato padrão para financiamento de imóveis da Caixa Econômica Federal?

Muito provavelmente, você pensaria assim: “É um contrato padrão, utilizado para todos os clientes. Acho que não vale nem a pena perder tempo em ler para tentar negociar qualquer cláusula.”

E, assim, todos nós assinamos um contrato sem ler.

Mas, e se o contrato fosse digitado na nossa frente por um advogado da mesma instituição? Sem dúvida que você leria item por item, tentando descobrir nas entrelinhas qualquer sinal que pudesse nos prejudicar no futuro.

Por que nosso comportamento muda nessas circunstâncias?

Porque formulários impressos, contratos “padrão”, tabelas de preço, etiquetas elegantes, lista de descontos, condições padronizadas, regras, normas e procedimentos da sua empresa (principalmente se impressos) – todos eles têm o poder da legitimidade e, por isso, são obedecidos e não costumam ser questionados.

Seus efeitos são quase mágicos. Eles hipnotizam as pessoas.

Veja como as coisas funcionam: você está numa operadora de telefonia móvel negociando o seu pacote de serviços. O atendente aperta um botão no computador, espera uns segundos e informa: “nosso sistema indica que a franquia mais adequada ao seu perfil de consumo é essa”.

Ele até mostra a tela do computador a você que consegue enxergar seu nome no meio de uma quantidade enorme de números e figuras.

Você não entende de sistemas de telefonia móvel, não sabe qual é o cálculo matemático que o computador fez, não tem condições de avaliar se está certo ou errado, mas – contrariando todas as regras do bom senso – você acredita no que o atendente está sugerindo e aceita a proposta dele “cegamente”.

O fato é que passamos toda nossa vida preenchendo formulários sem questioná-los, obedecendo a ordens sem qualquer restrição, ouvindo regras e regulamentos sem a menor resistência.

As pessoas estão condicionadas às regras, formulários, impressos e, por isso, ninguém questiona.

Isso tudo faz parte do poder da legitimidade.

Você pode se utilizar de artifícios para aumentar sua legitimidade e, por consequência, seu poder na negociação.

Mas, não permita e aceite que o outro estipule regras e normas para você porque, se você os aceitar, fatalmente ficará fragilizado na negociação, aceitando as condições dele.

## **Quinta fonte de poder: recursos financeiros (“caixa”)**

Se o lado A possuir recursos financeiros disponíveis e o lado B necessitar desses recursos, então B se submete a A.

- Se sou um fornecedor capitalizado e o meu comprador necessita de financiamento, então terá que pagar o preço que eu estipular.
- Por exemplo, um prefeito de uma cidade necessita realizar algumas obras, mas não tem verba disponível para contratar o serviço.
- Uma empreiteira se dispõe a executar a obra, aceitando as restrições financeiras propostas pelo prefeito, mas o preço cobrado irá refletir essas condições de pagamento.
- Se sou um comprador capitalizado e antecipo recursos financeiros para meu fornecedor, então estabeleço o preço que ele deverá cobrar pelo produto ou serviço que irá fornecer.

Por exemplo, uma empresa cliente investe um capital num fornecedor estratégico que tem dificuldades de alavancar recursos financeiros para expandir sua produção.

Com o recurso disponibilizado, o fornecedor adquire novos equipamentos e aumenta sua produção, fornecendo esse excedente ao comprador a um preço mais reduzido, que tem o retorno sobre seu capital investido.

E o fornecedor também ganha, pois irá receber por algo que, sem o investimento do comprador, não seria viabilizado.

## **Sexta fonte de poder: tempo**

O tempo representa, talvez, a mais importante fonte de poder.

Você precisa ter tempo na negociação para, inclusive, desenvolver as outras fontes de poder e planejar. Você não pode descobrir os seus poderes se não investir tempo para desenvolver as demais fontes de poder.

- Para colher informações, você necessita de tempo.
- A análise da concorrência e identificação de alternativas somente será viável se reservarmos um tempo nisso.
- O poder de correr riscos decorre da nossa capacidade de analisá-los e calculá-los e isso exige investimento de tempo.

O tempo é um recurso importante e, portanto, pode ser considerado como uma fonte potencial de poder, se administrado adequadamente.

A administração do tempo consiste em aproveitar a margem de opção disponível para obter uma vantagem sobre os outros.

O tempo pode ser manipulado para criar poder, principalmente com relação a prazos para acelerar ou para adiar, interferindo no comportamento do outro.

## **Primeira utilidade do tempo como poder: acelerar as coisas**

“A produção da novela me pediu uma música para Pecado Capital.

Ligaram no dia seguinte, cobrando.

Entrei em pânico, mas fiz tudo na hora.

Quando gravei a fita, já tinha um motoqueiro da Globo na porta...”

*Paulinho da Viola*  
(Veja, 21 maio 1997.)

O objetivo de manipular o tempo dessa forma é evitar que o outro procure alternativas: esse aspecto da velocidade do tempo pode ser usado para pressionar, através da utilização de prazos limites.

A técnica é praticada em tudo na vida.

Os exemplos mais comuns nos negócios são:

- “espero o relatório em cima de minha mesa amanhã de manhã”;

- “preciso de uma decisão em tal e tal hora”;
- “se X não for feito até tal e tal tempo, eu não gostaria mas terei que tomar medidas desagradáveis”;
- “o prazo definitivo é...”.

Instruções como essas são exemplos do uso do tempo (prazos) como forma de coagir a outra parte.

Os vendedores sabem disso e usam seu conhecimento para manipular os compradores. Por exemplo: “Corra, corra, a oferta termina hoje” ou “Se o pagamento não for feito até amanhã, o pedido está cancelado”.

## **Segunda utilidade do tempo como poder: adiar as coisas**

A tática do adiamento é outro meio de controlar o tempo. O adiamento funciona melhor quando a outra parte não está bem preparada para enfrentá-lo.

Lembro-me que, quando trabalhava no setor siderúrgico, era o membro representante da minha empresa no Comitê de Comercialização de Aço, um grupo de trabalho constituído de gestores do mesmo nível hierárquico de todas as usinas estatais (que faziam parte da Siderbras) e que se reunia mensalmente – normalmente às quartas-feiras – na sede da *holding* (controladora) em Brasília para discutir primordialmente o abastecimento de aço no mercado interno.

Os preços no mercado externo eram muito atraentes nessa época e, muitas vezes, as usinas davam preferência às exportações, deixando o mercado interno sem abastecimento.

Uma vez ao ano, uma dessas reuniões – que, o coordenador do Comitê agendava, excepcionalmente, para ser realizada numa sexta-feira – tinha como propósito a discussão da distribuição entre as usinas (CSN, USIMINAS e COSIPA) das cotas de exportação para os Estados Unidos, determinadas pelo governo americano.

Os Estados Unidos representavam o país cliente mais atraente do mundo, pois pagava os melhores preços de mercado mundial e todas as usinas fornecedoras ficavam ávidas para conseguir a maior parcela possível dessa cota de exportação.

A negociação entre os representantes das usinas para chegar a um acordo com relação à cota que cada empresa deveria ser contemplada era muito

desgastante. O processo se arrastava durante todo o dia, os representantes passavam o tempo todo “rodando em círculos” para identificar um critério de divisão de cotas que fosse aceito por todos, sem sucesso.

O processo era angustiante, pois freqüentemente as propostas de cada um era sempre rejeitada pelos demais.

Eu observava todo aquele “circo” de fora, porque a empresa que eu representava não tinha ainda o direito de exportar para os USA e, por isso, não participava das discussões.

A reunião era programada para terminar às 17h, pois esse era o prazo limite para se dirigir da sede da Siderbras até o aeroporto de Brasília a tempo de conseguir viajar no último voo de retorno para as cidades de origem.

Todos sabem que a debandada de Brasília nas sextas-feiras é geral e os voos estão sempre lotados. Com as listas de espera quilométricas, qualquer descuido, você perde o voo.

Assim, a partir de 16h30 os membros do comitê começavam a ficar tensos, querendo resolver de qualquer maneira a questão em discussão pois teriam que formalizar naquele dia o acordo firmado e voltar para suas respectivas empresas para anunciar o desfecho da reunião.

Mas, o coordenador do comitê (que era o representante de uma das empresas e, ele mesmo, interessado direto na divisão das cotas) não se abalava com as pressões e conduzia a reunião na maior morosidade, aumentando mais ainda o desespero dos outros.

A situação ficava tão crítica que, ameaçados de perder o voo e ter que permanecer em Brasília o fim de semana, os outros representantes, já desesperados e aflitos, flexibilizavam suas posições de maneira tão surpreendente somente para fechar o acordo, assinavam o documento faltando cinco minutos para terminar a reunião e saíam em disparada na direção do aeroporto e o coordenador ficava, então, com a parte do leão<sup>1</sup>.

Depois, fiquei sabendo que o coordenador do comitê sempre marcava sua passagem de volta para o sábado.

Enquanto a velocidade pode ser usada para evitar que uma pessoa mude de idéia, o atraso pode ser invocado para obter uma mudança de opinião.

A persuasão funciona ao permitir que a outra parte tenha tempo para refletir e reconsiderar sua posição atual.

<sup>1</sup> Parte do leão: tal qual na selva africana, a parte do leão é a maior e a melhor parte da divisão, porque é o leão que escolhe o que vai comer. É uma espécie de ditado no mundo corporativo: numa divisão de bens, para quem fica com a maior e melhor parte, diz-se que ficou com a parte do leão.

Os compradores sabem que os vendedores têm que cumprir a meta no final do mês. Por isso adiam a decisão de compra até esse momento.

Lembre-se que o tempo é um recurso impossível de ser recuperado depois de gasto, e que será gasto, quer queiramos ou não.

Seu grande paradoxo é que, apesar de não dispormos de tempo bastante, dispomos de todo tempo que existe.

A “falta de tempo” é quase como uma hipnose coletiva.

Na verdade, o tempo não mudou.

O que mudou foi nossa maneira de organizar e estabelecer prioridades.

Organizamos nossa vida de tal forma que perdemos a oportunidade de relaxar, refletir e conversar – fazer todas as coisas que os seres humanos sempre consideraram essenciais para manter seu equilíbrio na vida.

Por isso, não é verdade que não tenhamos tempo. Ainda há 24 horas em um dia, como acontecia há cem anos. O que precisamos fazer é destinar e investir um tempo em nossa vida.

## **Dicas sobre a administração do tempo na negociação**

As piores decisões invariavelmente foram tomadas às pressas, de afogadilho. Jamais demonstre estar com pressa – a pressa trai a falta de controle de si mesmo e do tempo.

- Por isso, quem tem mais tempo na negociação, leva vantagem.

Se eu sei o seu limite de tempo e você não sabe o meu, quem leva mais vantagem sou eu.

- Por isso, não revele seu limite de tempo para o outro.

Seja paciente, o mais forte é aquele que conseguir suportar mais a tensão do tempo.

- As concessões e decisões acontecem geralmente nos últimos 20% do tempo.

Se houver vantagens na conclusão rápida da negociação, venda esta idéia ao outro negociador.



- Espere o momento certo para agir.

Lembre-se que o outro lado tem também um prazo limite: fique calmo, mais alerta.

- Quando o prazo final do outro está chegando, você verá o nível de tensão dele aumentar e ele começará a fazer concessões.

Nunca permita que ninguém “apresse as coisas” redigindo especificações para você.

- Se uma pessoa não for capaz de ir além de declarações como “Precisamos de uma decisão já” ou “Não vamos poder manter a oferta” está blefando, pois prazos limites podem ser alterados, mudados ou simplesmente eliminados.

A melhor forma de lidar com essa arbitrariedade do “faça-e-decida-até-tal-data” é dizer:

- “se você quer uma resposta rápida, ela é ‘não’. Contudo, se me der mais algum tempo para resolver, a resposta pode ser diferente.”

Nunca peça aos outros para estabelecer prazos. Isso só os convida a pressionar.

- Se houver um limite de tempo, eles irão dizer-lhe.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Não ofusque o brilho do mestre

(GREENE; ELFFERS, 2000, p. 30-32)

Todos têm as suas inseguranças. Quando você se expõe ao mundo e mostra os seus talentos, é natural que isso desperte todos os tipos de ressentimentos, invejas e outras manifestações de insegurança. É de se esperar que isto aconteça. Você não pode passar a vida se preocupando com os sentimentos mesquinhos dos outros. Mas, como quem está acima de você, é preciso adotar outra abordagem: quando se trata de poder, brilhar mais do que o mestre talvez seja o maior erro.

Não se iluda pensando que a vida mudou muito desde a época de Luís XIV e dos Médici. Quem conquista um alto *status* na vida é como os reis e as rainhas: quer se sentir seguro da sua posição e superior aos que o cercam em inteligência, perspicácia e charme. É uma falha de percepção mortal, porém comum, acreditar que exibindo e alardeando os seus dons e talentos você está conquistando o afeto do senhor. Ele pode fingir apreço, mas na primeira oportunidade vai substituir você por alguém menos brilhante, menos atraente, menos ameaçador, assim como Luís XIV substituiu o reluzente Fouquet pelo apagado Colbert. E, como no caso de Luís XIV, ele não admitirá a verdade, mas arranjará uma desculpa para se livrar da sua presença.

Esta Lei implica duas regras que você precisa entender. Primeiro, é possível inadvertidamente brilhar mais do que o senhor sendo simplesmente você mesmo. Existem senhores que são mais inseguros do que outros, monstruosamente inseguros; você pode naturalmente brilhar mais do que eles com seu charme e a sua graça.

Ninguém possuía mais talentos naturais do que Astorre Manfredi, príncipe de Faenza. O mais belo de todos os jovens príncipes da Itália, ele cativava seus súditos com sua generosidade e espírito liberal.

Em 1500, César Bórgia sitiou Faenza. Quando a cidade se rendeu, os cidadãos esperaram o pior do cruel Bórgia, que, entretanto, resolveu poupá-la: ele simplesmente ocupou sua fortaleza, não executou nenhum dos seus cidadãos e permitiu que o príncipe Manfredi, com dezoito anos na época, permanecesse com a sua corte em total liberdade.

Mas, poucas semanas depois, os soldados arrastaram Astorre Manfredi para uma prisão romana. Passou-se um ano e o seu corpo foi pescado no rio Tibre, com uma pedra amarrada no pescoço. Bórgia justificou o ato terrível com uma história inventada de traição e conspiração, mas o verdadeiro problema foi que ele era notoriamente fútil e inseguro. O jovem brilhava mais do que ele sem fazer nenhum esforço. Devido aos talentos naturais de Manfredi, a sua simples presença fazia Bórgia parecer menos atraente e carismático. A lição é simples: se não for possível evitar ser charmoso e superior, você deve aprender a evitar esses monstros de vaidade. É isso, ou descobrir um jeito de apagar as suas boas qualidades quando estiver na companhia de um César Bórgia.

Segundo, não imagine que pode fazer tudo que quiser porque o senhor gosta de você. Livros inteiros poderiam ser escritos sobre favoritos que caíram

em desgraça por considerar garantido o seu *status*, por ousar brilhar. No Japão do final do século XVI, o favorito do imperador Hideyoshi era um homem chamado Sem no Rikyu. Principal artista da cerimônia do chá, que tinha se tornado uma obsessão da nobreza, ele era um dos conselheiros de maior confiança de Hideyoshi, tinha o seu próprio apartamento no palácio e era homenageado por todo o Japão. Mas, em 1591, Hideyoshi mandou prendê-lo e condenou-o à morte. Rikyu preferiu se suicidar. A causa desta repentina mudança de sorte foi descoberta mais tarde: parece que Rikyu, antes um camponês e depois favorito da corte, tinha mandado esculpir uma estátua de madeira retratando-o de sandálias (sinal de nobreza) e com uma pose arrogante. Ele tinha mandado colocar a estátua no templo mais importante dentro dos muros do palácio, bem à vista da realeza que costumava passar por ali. Para Hideyoshi, isto significava que Rikyu não tinha senso de limite. Presumindo ter os mesmos direitos da mais alta nobreza, ele se esqueceu de que a sua posição dependia do imperador, e chegou a acreditar que a havia conquistado por si próprio. Este foi um erro de cálculo imperdoável, e ele pagou com a vida. Lembre-se do seguinte: não considere garantida a sua posição e jamais deixe que um favor recebido lhe suba à cabeça.

Sabendo dos perigos de brilhar mais do que o seu senhor, você pode tirar vantagem desta Lei. Primeiro, você precisa elogiar e cortejar o seu senhor. A bajulação explícita pode ser eficaz, mas tem seus limites; é por demais direta e óbvia, e causa má impressão nos outros cortesãos. Cortejar discretamente é muito mais eficaz. Se você é mais inteligente do que o seu senhor, por exemplo, aparente o oposto: deixe que ele pareça mais inteligente do que você. Mostre ingenuidade. Faça parecer que você precisa da habilidade dele. Cometa erros inofensivos que não afetarão você a longo prazo, mas lhe darão chance de pedir a sua ajuda. Os senhores adoram essas solicitações. O mestre que não conseguir presenteá-lo com a sua experiência pode deixar cair sobre você a sua ira e a sua má vontade.

Se as suas idéias são mais criativas do que as do seu mestre, atribua-as a ele, de maneira mais pública possível. Deixe claro que o *seu* conselho está simplesmente repetindo um conselho *dele*.

Se você for mais esperto do que o seu mestre, tudo bem em representar o papel do bobo da corte, mas não o faça parecer frio e mal-humorado em comparação. Apague um pouco do seu senso de humor, se necessário, e descubra como fazer parecer que é ele que está divertindo e alegrando os outros. Se

você for naturalmente mais sociável e generoso do que seu senhor, atenção para não ser a nuvem que vai toldar o seu brilho aos olhos dos outros. Ele deve parecer como o sol em torno do qual todos giram, irradiando poder e brilho, o centro das atenções. Se você for responsável por distraí-lo, a exibição dos seus meios limitados conquistará a simpatia dele. Qualquer tentativa de impressioná-lo com a sua graça e generosidade pode ser fatal; aprenda com Fouquet ou arque com as conseqüências.

Em todos estes casos, não é fraqueza disfarçar a sua força se, no final, eles o levarem ao poder. Deixando que os outros empanem o seu brilho, você permanece no controle da situação, em vez de ser vítima da insegurança deles. Isto será muito útil no dia em que você decidir elevar o seu *status* inferior. Se, como Galileu, você conseguir que o seu senhor brilhe ainda mais aos olhos dos outros, então você é um enviado dos deuses e será imediatamente promovido.

---

## Atividades de aplicação

1. Quando se diz que as fontes de poder são “genéricas”?
2. Qual é o objetivo principal da informação na negociação?
3. Por que informação não é conhecimento?



# ■ Fontes exclusivas de poder

## Introdução

Diz-se que uma fonte de poder é exclusiva quando somente um dos lados a possui e, em geral, o outro lado se submete.

Essas fontes exclusivas foram denominadas por Michael Porter (renomado professor de Harvard, a mais prestigiosa de todas as “business schools” do mundo) de “poder de barganha”, quando da publicação de seu primeiro livro “Estratégia Competitiva”, no início dos anos oitenta.

## Poder de barganha dos compradores

O poder de barganha dos compradores aumenta nas seguintes situações:

- quando eles adquirem grandes volumes em relação às vendas dos fornecedores – compradores de grandes volumes são particularmente poderosos, principalmente se o fornecedor se caracteriza por altos custos fixos;
- quando os produtos ou serviços que eles adquirem representam uma fatia significativa de seus próprios custos ou compras – neste caso, os compradores se concentram em investir os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente;
- quando os insumos que os compradores adquirem são padronizados ou não diferenciados – nessas condições, os compradores sempre encontrarão fornecedores alternativos disponíveis em quantidade e qualidade suficientes;
- quando os compradores enfrentam poucos custos de mudança de fornecedor – custos de mudança, aqueles que prendem o comprador a um determinado vendedor, são os custos que os compradores se deparam quando mudam de um fornecedor para outro;
- quando os compradores representam empresas ou setores que apresentam lucratividade baixa – lucros reduzidos criam grandes incenti-

vos para reduzir também os custos de compras. Ex.: quantidades de carvão de fornecedores selecionados, obtendo grandes vantagens nas condições de compra;

- quando os compradores representam uma ameaça concreta de integração (verticalização) para trás – se os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás (verticalização), eles estão em posição de negociar concessões, pois ameaçam eliminar aquele determinado fornecedor através de soluções “domésticas”;
- quando o produto ou serviço do fornecedor não é importante para a qualidade ou segurança dos produtos ou serviços da empresa do comprador – isso significa que o comprador pode substituir um determinado fornecedor por qualquer outro, pois aquele fornecimento (produto ou serviço) não é estratégico para a sua empresa (do comprador). Nesse caso, o fornecedor fica sem poder na negociação porque é descartável ou substituível por outro.

## **Poder de barganha dos fornecedores**

Os vendedores podem exercer poder de negociação sobre os compradores, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma empresa incapaz de repassar os aumentos de seus custos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

O poder de barganha dos fornecedores aumenta nas seguintes situações:

- quando o mercado é dominado por poucas empresas fornecedoras e é mais concentrado do que as empresas clientes para as quais eles vendem, esses fornecedores costumam fazer cartéis;
- quando o fornecedor não tem que competir com a oferta de produtos substitutos ou sucedâneos:
  - produtos substitutos – podem ser caracterizados em soluções similares como ocorre, por exemplo, com embalagens (de vidro, alumí-

nio ou tetra pak), com estruturas de galpões (aço, alumínio ou concreto) e combustível para automóveis (gasolina, álcool, gás, bateria ou hidrogênio);

- produtos sucedâneos – se caracterizam por uma amplitude maior de concorrência. Por exemplo, na sobremesa, uma pessoa pode desejar comer um chocolate, mas pode se contentar em saborear um sorvete de morango ou uma pessoa, desejosa de matar a sede, pode optar entre refrigerante, suco, chá gelado ou mesmo água.

Uma videoconferência pode ser considerada como um “serviço” sucedâneo de uma viagem aérea, ou seja, essa tecnologia evita que as pessoas tenham que se locomover de seus locais de trabalho.

- quando os compradores são fragmentados ou não são clientes significativos para o fornecedor, ou seja, quando eles compram pequenas quantidades em relação ao total de vendas do fornecedor;
- quando os produtos ou serviços do fornecedor são importantes para a empresa do comprador, ou seja, são importantes para o sucesso do seu processo de fabricação ou para a qualidade de seu produto;
- quando os produtos do fornecedor são diferenciados e essa diferenciação é fundamental para o comprador;
- quando o fornecedor desenvolve altos custos de mudança para o comprador;
- quando o fornecedor é uma ameaça real de integração (“verticalização”) para frente.

## Estratégias dos fornecedores

As estratégias (que são baseadas nas fontes exclusivas de poder) são utilizadas preferencialmente antes da negociação com o objetivo principal de aumentar o poder de um dos lados na negociação ou reduzir o poder do outro lado.

**Poder de barganha baixo do cliente**, caracterizado através de:

- compradores de volumes pequenos, pois terão menor poder para demandar concessões de preço e outras considerações especiais;



- compradores que não dispõem de fontes alternativas adequadas de fornecimento e, por isso, seu poder de negociação é limitado;
- compradores que enfrentam altos custos de compra, transação ou negociação porque o custo para encontrar uma nova marca ou um novo fornecedor é grande, e são forçados a se fixarem nos existentes;
- os compradores não constituem uma ameaça real de integração para trás e perdem um importante apoio para a negociação;
- compradores que enfrentam custos altos para mudança de fornecedores.

**Insensibilidade do cliente ao preço**, quando estiverem presentes as condições a seguir:

- quando o custo do produto que está sendo adquirido representa uma pequena parcela no custo do produto do comprador e/ou de seu orçamento de compra e, por isso, os benefícios percebidos para investir tempo na negociação tentando reduzir preços tendem a ser baixos;
- quando a penalidade pela falha do produto é alta em relação ao seu custo de aquisição e se o comprador tiver que arcar com um prejuízo substancial, então ele tenderá a não ser sensível ao preço;
- quando a eficácia do produto (ou serviço) pode trazer grande economia ou melhorar o desempenho ou ainda quando o comprador compete com uma estratégia de alta qualidade para a qual percebe que o produto adquirido contribui;
- quando a empresa do comprador tem grande rentabilidade e/ou pode repassar prontamente os custos dos insumos;
- quando o comprador necessita de um produto diferenciado ou feito sob encomenda, esse desejo frequentemente vem acompanhado da disposição de pagar um preço-prêmio por ele.

## Estratégias (defesas) dos compradores

Em compras a meta é encontrar mecanismos para compensar ou superar estas fontes de poder dos fornecedores. Em alguns casos este poder é inerente à economia do setor e está fora do controle da empresa (situações de demanda maior que a oferta, por exemplo).

Em muitos casos, porém, ele pode ser amenizado pela estratégia.

- Compras dirigidas – as compras de um item podem ser dirigidas entre fornecedores alternados de modo a melhorar a posição de negociação da empresa.

O montante comprado de cada fornecedor individual tem que ser suficiente para fazer com que o fornecedor se preocupe com a sua perda – uma dispersão em excesso das compras não aproveita a posição de negociação estrutural.

- Evitar custos de mudança – significa resistir à tentação de tornar-se demasiado dependente da assistência técnica do fornecedor e assegurar que os empregados não sejam cooptados, ou seja, atraídos e contratados pelo fornecedor.

- Promover fontes alternativas qualificadas – pode ser necessário estimular fontes alternativas a entrarem no negócio, financiando contratos de desenvolvimento e contratos para uma pequena parte das compras.

Pode ser também aconselhável ajudar novos fornecedores a minimizarem seus custos para que se tornem novas fontes qualificadas.

- Promover padronização – essa estratégia ajuda a reduzir a diferenciação entre os produtos dos fornecedores e impede a implantação de custos de mudança.

- criar uma ameaça de integração para trás – quer o comprador deseje ou não realmente integrar-se para trás em um item, sua posição na negociação é ajudada pela presença de uma ameaça real.

## Táticas comumente utilizadas na negociação

A diferença fundamental entre as estratégias e as táticas refere-se apenas ao momento de sua utilização: enquanto as estratégias são utilizadas preferencialmente antes da negociação, as táticas têm sua principal aplicação durante o processo da negociação.

Na sua essência, as táticas tentam criar na mente das pessoas a percepção de que um negociador aparente ter muito mais poder do que realmente tem. É como a imagem de um corpo que projeta uma sombra desproporcional às suas dimensões por causa do ângulo do qual lhe lançam luzes.

Os animais são mestres nas táticas: algumas aves abrem a plumagem para dar a aparência que são maiores, a cobra naja alarga o pescoço quando está em posição de ataque, alguns peixes incham o corpo para adquirir um volume acima do normal e, com isso, amedrontar o adversário.

Nas negociações, as táticas têm a mesma característica: “aumentar” o poder do negociador que as usa.

A seguir serão apresentadas algumas situações comuns em negociação para ilustrar as “táticas” geralmente usadas durante o processo.

## **Sedução**

Essa tática é muito comum quando se trata de negociadores de sexos diferentes. O objetivo de um dos lados é (geralmente uma mulher “contratada” para essa finalidade) utilizar de insinuações, convites, palavras de duplo sentido com o objetivo de tentar “seduzir” outro lado que – se não souber rechaçar essa situação – ficará envolvido numa trama de conspirações, totalmente fragilizado e à mercê do outro lado.

## **Contra-tática**

Não permita intimidades com quem você negocia, procurando sempre manter um relacionamento cortês e amável, porém formal e profissional.

## **Conexão**

Essa tática é usada geralmente contra funcionários de grandes empresas.

O objetivo do outro é passar uma mensagem “velada” para o funcionário dessa grande empresa (com quem está negociando) do tipo: “Trate-me de maneira especial e diferenciada, pois sou amigo íntimo de quem tem poder de decisão sobre sua vida profissional na sua organização e, se você não cooperar, posso interferir positiva ou negativamente com relação a seu futuro nessa empresa, dependendo do seu comportamento comigo”.

## **Contra-tática**

Nessas situações, faça um comentário do tipo: “Na verdade, estou obedecendo as instruções que me foram estabelecidas por essa pessoa de quem

“você se diz tão amigo, e já que você é tão amigo dela, consiga uma autorização formal, assinada por ela, determinando como devo agir que cumprerei imediatamente.” Sabe quando chegará essa autorização assinada pelo “Tavinho”? “Nunca!” E, o melhor, você ainda se verá livre desse indivíduo e também do desconforto de conviver com esse tipo de tática.

## Comparação

O objetivo de um dos negociadores é agir na percepção do outro, comparando uma proposta “apenas” ruim no presente que ele está oferecendo com uma terrível que foi acordada no passado.

Com isso, a proposta no presente incorpora cores mais suaves e mais agradáveis e parece mudar de ruim para boa como num passe de mágica.

Da mesma forma, ao pleitear as concessões na proposta presente com uma promessa de compensação no futuro, as pessoas se sensibilizam e acreditando que tal irá ocorrer, e, assim, fazem concessões desnecessárias e indevidas.

## Contra-tática

A técnica da comparação afeta nossa percepção. Não permita que o outro faça comparações, elas serão sempre utilizadas contra você. Lembre-se também que cada negociação é única, distinta do resultado de outra, diz respeito ao aqui e agora. Portanto, não permita também que pleitos<sup>1</sup> presentes sejam atrelados a promessas de benefícios futuros.

<sup>1</sup> Pleito: a palavra pleito é conhecida no mundo empresarial e significa solicitação, demanda.

## O bom e o mau

O objetivo dos negociadores (geralmente atuando em dupla) é fragilizar o outro lado utilizando-se de um método que é muito usado por dois policiais que querem obter a confissão de um marginal: um bate e o outro sopra, como se diz jargão policial.

É também uma aplicação alternativa da técnica de comparação, nesse caso, agindo mais no emocional da pessoa.

## Contra-tática

Nessas situações, lembre-se que a proposta de “bom” é a proposta que eles mais querem. E, preste atenção, tome cuidado com o negociador que

interpreta o papel de “bom” porque ele que é o *bad boy* disfarçado na pele de cordeiro: debaixo dos pelos macios encontram-se navalhas afiadas. Se você se “encantar” com ele, abaixará sua guarda justamente para quem você jamais deveria fazer isso.

## Surpresa

O objetivo de um dos negociadores é desestabilizar emocionalmente o outro através de comportamentos instáveis e imprevisíveis, fazendo-o sentir medo, insegurança, dúvida, perplexidade e, assim, ameaçado, ele com certeza aceitará todas as condições pleiteadas pelo negociador “desequilibrado e hostil” como uma forma de abreviar o término daquele angustiante (e quase insuportável) processo de negociação.

## Contra-tática

Não se esqueça que você está negociando e que um dos principais entraves na negociação é a presença da emoção e dos sentimentos. Por isso, mantenha-se calmo, equilibrado, tenha absoluto controle de suas emoções e aguarde calmamente enquanto ele termina de dar seu “showzinho” particular, e conduza a negociação de acordo com as situações a seguir:

- ele pode estar realmente emocionado (o que raramente acontece) e, nesse caso, trate com respeito e consideração os sentimentos dele, conduzindo a conversa, embora num tom cordial, de forma mais racional possível, ratificando seu ponto de vista com provas, dados, fatos, documentos, certificados, diplomas, fotografias etc;
- mas, o comportamento surpresa dele pode ser também um blefe (e é o que acontece na maioria das vezes) e, também nesse caso, seu comportamento deve ser idêntico ao da situação anterior, com duas diferenças:
  - você deve deixar uma “saída honrosa” para ele – caso ele não identifique essa saída honrosa ele continuará mantendo aquele “teatro” e é possível até que o rumo da negociação realmente siga para o impasse;
  - pense um momento a respeito das razões que levam uma pessoa a ter um comportamento anormal ou surpreendente durante uma negociação, cujo objetivo primordial é construir uma relação duradoura.

Será que essa pessoa está querendo construir alguma coisa com você? Muito provavelmente, não. Ele está focado exclusivamente nos interesses dele e não tem a menor intenção de atender o que é importante para você.

Portanto, reflita sobre como você tem se comportado com essa pessoa: quais são os sinais que você está emitindo que estão encorajando esse comportamento dele?

Mude sua forma de agir com ele, pois do contrário, você perpetuará uma situação que queria evitar.

Por fim, lembre-se que uma pessoa que age assim está, além de fragilizada, desesperada porque não possui nenhuma outra argumentação sólida para apresentar e quer impor seu ponto de vista e levar vantagem a todo custo, nem que seja na base do “grito”. Portanto, no mundo dos negócios, quem age assim ou está passando mal ou está blefando.

Se estiver passando mal, solicite um atendimento médico para ele.

Se estiver blefando, você já sabe como agir.

## **Descompressão (tática do “bode”)**

Essa tática também representa uma aplicação alternativa da técnica de comparação, pois você piora artificialmente uma situação para depois voltar à situação inicial que, agora comparada com a anterior e pior, parece melhorada.

É a velha história do sujeito que, pressionado pela mulher que reclama continuamente sobre o pequeno espaço da casa, decide colocar um bode dentro da sala, piorando ainda mais a situação.

A partir do momento que ele retira o bode da sala, a mulher pára de reclamar porque a nova situação parece ser consideravelmente melhor que a anterior (com o bode).

## **Contra-tática**

Afinal, você sabe que é uma tática para enfraquecê-lo e, por isso, é vantajoso ainda tentar negociar com firmeza para tentar atender aos seus interesses. Entretanto, a contra-tática mais adequada para essa situação é ter desenvolvido uma alternativa de escape e verificar se vale a pena negociar.

## Escalada

Compreende uma situação onde um dos negociadores se aproveita de um momento em que o outro lado está visivelmente contando com o acordo já fechado e, portanto, sensibilizado e susceptível a fazer concessões para não ter a menor possibilidade de criar um impasse.

## Contra-tática

Em primeiro lugar, exija algo em troca quando decidir oferecer qualquer concessão.

Existe um ditado que diz: Se você der o dedo, a pessoa quer a mão. Se você der a mão, a pessoa quer o braço e, assim, sucessivamente. Portanto, se você faz uma concessão sem exigir nada em troca, o outro sente-se estimulado a pedir mais e mais.

Em segundo lugar, desenvolva também sua alternativa de escape pois, quando chegar no seu limite, você possa sair da negociação.

## Não-éticas

São táticas utilizadas por negociadores que não têm nenhuma relação de mútua confiança e nem pretendem construir uma relação duradoura: são representadas por ameaças (veladas ou não), manipulação de dados falsos, corrupção, pressão psicológica de tempo (demora no atendimento) etc.

## Contra-tática

A contra-tática mais eficaz que deve ser utilizada com alguém que age utilizando-se de táticas que não são éticas é: não negocie com esse tipo de gente, não vale a pena.

Imaginar que, aplicando cláusulas com penalidades pesadas nos contratos ficaremos livres de algum dissabor, é pura ilusão.

Se, nesse mundo em que vivemos não existe nenhum contrato que garanta o cumprimento de uma negociação mal feita (começando pela instituição do casamento que tem até dois contratos – civil e religioso), como ter expectativa de que pessoas que não são éticas irão cumprir sua parte num contrato mercantil?

## Considerações finais sobre as táticas

As táticas existem em número limitado e são fáceis de serem identificadas. Você pode usar alguns artifícios (dois de percepção e dois de ação) para identificá-las:

- fazer perguntas que você conheça a resposta e comparar com o que o outro irá responder;
- perceber os sinais não-verbais emitidos pelo outro. Uma pessoa que está mentindo passa a mão no nariz e vira o rosto. Uma outra que estiver blefando ou usando alguma tática para enfraquecê-lo evita encará-lo visualmente de frente;
- sentir seu “estômago”, ou seja, sentir as vibrações energéticas do outro;
- pagar para “ver”.

Mas, o que importa mesmo, é entender o que está por trás do uso das táticas. Ora, se o objetivo do uso de uma tática por um negociador é tentar enfraquecer o outro, isso significa que ele mesmo está sentindo-se mais fraco.

Caso contrário, ele não necessitaria usar qualquer tipo de artifício para se fortalecer na negociação.

Assim, os segredos para lidar com os efeitos de uma tática são:

Primeiro: Reconhecê-la. Se você reconhece que o outro negociador está usando a tática da comparação, é menos provável que você o considere inflexível.

A maioria das táticas depende do fato de você não reconhecer que está sendo manipulado e que você irá agir de uma forma previsível.

Segundo: Neutralizá-la. Se você identifica e reconhece a tática e não se intimida com isso, o outro perceberá que ela não está sendo eficaz com você e, por isso, não se aplicará mais e perderá seu valor, pois é menos provável que você responda a ela como o outro lado espera (por exemplo, mantendo-se calmo enquanto o outro busca irritá-lo).

## Movimentos na negociação – técnicas de concessão

Fazer concessões indica um movimento em direção à posição do outro e isto implica um reconhecimento dessa posição e sua legitimidade. Uma concessão é uma revisão de uma posição prévia que foi mantida e justificada.



Entretanto, sabemos também que fazer concessões é essencial para alcançar um acordo negociado.

O principal problema que a maioria das pessoas enfrenta ao preparar sua oferta é não se dar margem de segurança suficiente para negociar.

Isso é especialmente verdadeiro quando as pessoas admitem que sua proposta inicial já seja razoável e, conseqüentemente, será aceita sem problemas pela outra parte.

E, toda posição que você assume gera em você um sentimento de compromisso em defendê-la contra tudo e contra todos.

Em geral, isso revela um negociador inexperiente.

## **Técnicas para lidar com as concessões**

### **Não conceda nada rapidamente e sem oferecer resistência:**

Muitas vezes vale a pena não ser tão decidido, não ser tão rápido nas respostas, não corresponder de pronto às expectativas do outro.

Mesmo trabalhando com itens de preços fixos, nós negociamos: negociamos as condições, ou o prazo de entrega, ou o custo do frete, ou a instalação, ou o treinamento, ou a propaganda vinculada, ou qualquer de muitas outras coisas envolvidas numa negociação.

Imagine que você tem uma lista de pleitos a fazer numa negociação e considere os seguintes cenários, quando você apresenta o primeiro deles ao outro negociador para concordância dele:

- o outro responde prontamente que pode conceder sem maiores problemas;
- o outro lado responde que não contava com aquele pleito e que seria relativamente difícil consegui-lo, mas que em sua consideração, solicita licença, pede um tempo e, informando que irá consultar seu chefe, ou o departamento financeiro, ou gerência da produção etc., volta quinze ou vinte minutos depois dizendo que, embora tenha se desgastado com o colega dele (como ele previa, porque já sabia que ele tinha um ponto de vista contrário), conseguiu a duras penas atender ao seu pleito, mas com algumas pequenas (até irrelevantes) alterações.

Em qual das duas situações você se sente mais estimulado a prosseguir apresentando seus pleitos?

A satisfação de um negociador depende mais de como ele negocia um item como, por exemplo, o preço, do que o preço em si.

Ele se sente melhor em concordar com \$10 se ele negociou esse preço, do que um outro mais vantajoso se ele o consegue mais facilmente.

Ninguém dá muito valor àquilo que consegue rapidamente e sem qualquer resistência oferecida pelo outro.

Deve-se fazer, de algum jeito, com que o outro negociador perceba que lutou por qualquer concessão. Ele se sentirá melhor em relação à negociação.

Não seja afoito querendo oferecer uma concessão em troca se eles fizerem o primeiro movimento. Isto pode levá-los a melhorar a oferta deles, sem que você tenha ainda concedido qualquer coisa em retorno.

Quando a concessão tiver que ser oferecida, mostre relutância e má vontade antes de abrir mão de qualquer coisa; não conceda e não desista de nada facilmente.

Faça o outro negociador trabalhar por ela; deixe-o lutar para conseguir obtê-la; quanto mais ele “suar a camisa”, mais valor ele dará à concessão recebida. Mantenha-se relaxado e jogue pacientemente.

### **Conceda as vantagens para o outro de forma decrescente:**

Conceder as vantagens de forma decrescente quer dizer, vá diminuindo proporcionalmente a dimensão delas.

Se cada vez que um negociador pressionar o outro lado, ele conseguir obter algum tipo de concessão proporcionalmente mais vantajosa, ele se sentirá justificado em somente pressionar para obter mais e mais vantagens.

### **As concessões não precisam ser espelhadas:**

Ou seja, não é necessário retribuir a concessão obtida “taco a taco”.

Não é necessário conceder na mesma base ou proporção.

Não há nenhuma razão no mundo que nos faça acreditar que devemos dar exatamente aquilo que recebemos.

Da mesma forma, a idéia de “rachar a diferença” (“nem para mim, nem para você”) está também relacionada à noção anterior.

Freqüentemente, quando um negociador diz “Vamos rachar a diferença”, nossa tendência é aceitar essa proposta dele.

Mas, o que significa rachar a diferença? Que você consegue a metade, somente cinqüenta por cento? Por que não tentar setenta ou oitenta por cento?

Não temos que nos sentir obrigados a rachar aquela diferença só porque alguém sugeriu isso. Podemos argumentar, por exemplo: “Na verdade, não posso fazer isso, não podemos rachar a diferença”.

Minhas condições já se encontram no limite e posso abrir mão, no máximo, de vinte por cento, mas não de cinqüenta.

Reagir dessa forma, freqüentemente, traz bons resultados porque a pessoa que apresenta a proposta para rachar a diferença ofereceu duas informações importantes: a primeira é que topa conceder os cinqüenta por cento espontaneamente e se você pressionar mais um pouco ela concederá mais ainda e, em segundo lugar, ela está mais interessada em fechar o negócio porque a iniciativa do movimento foi dela.

### **Nunca conceda nada de graça, exija sempre algo em troca:**

Obtenha uma concessão do outro negociador para cada concessão de sua parte.

Ninguém valoriza aquilo que ganhou sem esforço. Numa negociação, o comportamento do outro negociador pode ser idêntico: alguém que obtém uma concessão sem oferecer outra em troca, desenvolve a expectativa de que outras concessões possam ser conquistadas sem um custo.

Já diz o ditado: “se você oferecer o dedo, a pessoa quer a mão”.

Posso apresentar um caso pessoal para ilustrar esse ditado:

Tinha o costume de passear nos *shoppings* com meu filho nos finais de semana. Na época, ele era adolescente e, tendo um verdadeiro fascínio pelos jogos eletrônicos, freqüentemente me pressionava para adquirir um novo lançamento em CD. Sob tamanha pressão eu costumava ceder.

Entrávamos na loja e, enquanto eu olhava outros produtos, ele se dirigia para o setor dos joguinhos eletrônicos e começava a ver os novos lançamentos. De vez em quando, eu o ouvia comentar, com um CD nas mãos: “Esse aqui é fantástico, pai!” ou “Pai, esse outro aqui é demais!” (na verdade, ele usava outros termos característicos de sua idade, porém impróprios para registrar num livro de negociação). Quando decidia ir embora, eu dizia a ele: “Bem, meu filho, qual é o CD que você vai levar?”.

Ele me respondia, mostrando uns seis CD’s na mão: “Não sei, todos são fantásticos, não sei qual é o melhor, estou em dúvida”. Era uma mentira deslavada, ele sabia qual era o CD que ele mais desejava.

Mas, como ele já tinha conquistado o direito de ganhar um CD, ele queria o segundo ou, até mesmo, o terceiro. E estava me testando, transferindo para mim o ônus da decisão e deixando-me com sentimento de culpa.

Não ceda nada sem obter um retorno; toda concessão é benéfica para qualquer negociador, portanto, algo significativo pode ser exigido em contrapartida.

Se você fizer uma concessão sem receber algo em troca, o outro lado ficará mais relutante em fazer futuras concessões.

Afinal, se você os condiciona a pensar que podem obter algo por nada, por que se preocupariam em desistir de alguma coisa que não exija deles qualquer troca ou ônus?

## **Valorize toda concessão que oferecer**

Se você não fizer isso, quem vai fazer? O outro? É claro que não!

Por isso, e da mesma forma, minimize (embora sempre agradecendo) o valor de todas as concessões que o outro fizer.

Oferecendo concessões prematuramente, você também sinaliza que está satisfeito com aquela condição e, dessa forma, é como você tivesse declarado que não desejava o que concedeu e pode ter perdido todo o seu prestígio com a outra parte, por ter concordado tão facilmente.

A mensagem que envia é: “As questões nas quais cedi não eram importantes para mim”.

Esse fenômeno é conhecido como “desvalorização da concessão”, porque – mais uma vez – ninguém valoriza aquilo que obtém com muita facilidade.

De fato, se você renunciar a alguma coisa sem sequer fazer um comentário a respeito, o outro lado realmente desvalorizará a sua concessão, em decorrência do tratamento casual que você atribuiu à questão.

Valorize todas as concessões que fizer. Isto porque o outro lado não dará nenhum valor à sua concessão, a menos que você ressalte sua importância.

Além disso, só porque uma concessão é relativamente sem importância para você, não quer dizer que não tenha algum valor para a outra parte.

Como regra geral, no momento de fazer concessões, demonstre relutância em abrir mão de determinadas vantagens.

## **Posição e interesses**

A questão chave é que, se ambas as partes entendem os fatores motivadores do outro, elas podem reconhecer possíveis compatibilidades de interesses que lhes permite inventar posições novas que ambos endossarão.

Uma das melhores técnicas para conduzir o processo de concessões é fazer uma pergunta muito simples: por que eles querem o que querem?

Cada negociador precisa buscar o pensamento e a lógica da outra parte para determinar os fatores que a motivaram a chegar a esses pontos.

Sempre avalie a concessão também pelo ponto de vista do outro.

Tente identificar itens que são de valor real para o outro participante, proporcionais ao que está sendo pedido, mas, principalmente, algo que represente uma mudança no que você já estaria disposto a oferecer.

E, um recado final, se você estiver negociando com alguém que parece estar numa posição enfraquecida, evite levar vantagem da situação negociando termos inaceitáveis que farão com que sejam nulas as chances de execução do contrato.

Nunca tire a dignidade de alguém; ela representa tudo para o outro e nada para você.

## Prevendo a movimentação (planejamento)

- Qual é o valor da concessão para o outro lado?
- Quanto vai me custar essa concessão?
- O que eu quero em troca, ou melhor, o que posso obter em troca?
- Qual é o padrão de concessão do outro lado?
- Estabeleça as estratégias de concessão e dimensione o custo delas.
- Estude as quantidades e preços e defina seu espaço para negociar, reservando acessórios para permutas.
- Liste todos os itens que você está preparado para negociar (você deve usá-los como alternativas de barganha durante a negociação).
- Determine quais concessões você gostaria de obter do outro lado como contrapartida.

## Impasses na negociação

Por um motivo ou outro, as negociações “travam” exatamente quando você pensa que não está muito longe de fechar o acordo.

Na verdade, esse desfecho pode ser perfeitamente explicável, tendo em vista que quanto mais próximo as partes estão para chegar a um acordo, menor a margem de concessão nas respectivas posições.

Como resultado, a resistência em ambos os lados da mesa começa a se acentuar. Mas, quando se atinge este ponto, é crucial procurar maneiras para evitar que as negociações cheguem a um impasse – e talvez para não serem retomadas nunca mais.

Um impasse acontece quando ambos os lados aparentam ter esgotado todas as formas de concessões possíveis.

Os impasses podem ser reconhecidos quando a negociação não avança, o nível de frustração aumenta, as emoções ficam mais fortes e há uma sensação de estar sempre voltando aos mesmos pontos.

Experimentamos um sentimento de frustração e de insucesso que corrói nossa auto-estima. Afinal, ninguém gosta de insucesso e, por isso, se for possível fechar o acordo, a maioria das pessoas o fará em vez de ir embora com as mãos vazias depois de tanto esforço.

Por isso, dentro dessa perspectiva, devemos desenvolver esforços que permitam superar os impasses na negociação, quando todos os lados têm o interesse de chegar ao acordo.

## **Como superar as questões e impasses**

A solução de impasses na negociação é função de qual é o interesse predominante dos negociadores com relação ao atendimento dos seus próprios interesses e aos do outro.

## **Construa a relação de mútua confiança**

Sabemos que a negociação é um processo decisório que compreende a exploração criativa das diferenças.

Numa negociação bilateral típica, ambos os lados fazem a abordagem com suas próprias posições; um pode estar buscando segurança, enquanto o outro necessita de status.

Essas diferenças de posições e subseqüentes desacordos constituem uma parte necessária do processo.

E, para evoluir na negociação, cada lado tem que fazer com que o outro mude de posição.

Portanto, o papel de negociador é mudar as idéias do outro lado.

Entretanto, para qualquer pessoa mudar de posição ela tem, primeiro, que mudar suas crenças e referências.

E, para mudar as crenças da outra pessoa, você tem que fazer com que esta duvide daquilo que ela acredita.

Isso significa que, se você não concorda comigo em alguma coisa, meu trabalho é colocar dúvidas na sua mente para que você possa acreditar no meu ponto de vista e vice-versa.

Portanto, o trabalho básico do negociador é criar dúvidas e incertezas na mente do outro e, assim, viabilizar sua própria posição.

Você pode estar pensando: “Espere um minuto, anteriormente você disse que deveríamos “construir a relação de confiança” e, agora, você diz que deveríamos ‘criar dúvidas’. Isso não é inconsistente?”.

Na verdade, os propósitos são distintos.

Quanto ao fato de criar dúvidas na outra pessoa, não significa trapaceá-la. Compreende utilizar-se de argumentos honestos, bem fundamentados e que possam tangibilizar os benefícios para outro de tal forma que ele fique convencido que a posição dele não é assim tão imaculada, procedente, correta e irrepreensível como ele imaginava.

Mas, só conseguiremos criar dúvidas e influenciar a outra pessoa muito mais persuasivamente se tivermos uma relação de mútua confiança.

Sem isso, ela nem nos ouvirá ou se ouvir, não dará crédito por supor que se trata de argumentação tendenciosa.

## **Controle as emoções (as suas e as do outro)**

Grande parte dos impasses é originada por comportamentos emocionais de uma ou ambas as partes; portanto, evite as emoções; seja o mais racional possível.

Seu ego não é parte deste todo e assim como também não é o seu valor pessoal que está em jogo, o que está em jogo é o resultado do negócio, o “prêmio” que está lhe aguardando.

Para isso, você deve controlar não só suas emoções como também as do outro.

Não considere a intransigência do outro negociador como se fosse uma questão pessoal contra você. Se o outro estiver emocionado, ouça-o com respeito e atenção.

Ouvir uma pessoa é a concessão mais barata que você pode fazer.

Responder calmamente a provocações dá tempo para que os participantes se distanciem de respostas emocionais e ajam de forma mais construtiva.



Você não precisa concordar com o ponto de vista do outro, mas você tem que respeitá-lo; você tem que respeitar principalmente os sentimentos dele.

Separe as pessoas dos problemas. Procure ser o mais racional possível, apresente fatos, dados, pareceres, documentos, resultados de pesquisas, fotos, certificados, depoimentos, diplomas, atestados e provas.

Muitas vezes, ficamos revoltados com a intransigência das pessoas. Frustrado e aborrecido, sua vontade é contra-atacar, mas isso o provocará ainda mais. Talvez você prefira ceder para liquidar com a questão, mas será pior porque você sairá perdendo e ainda encoraja o comportamento dele.

O problema que você enfrenta não é só a atitude dele, mas sua própria reação que pode vir a perpetuar um comportamento dele que você gostaria de evitar.

Quais são os desafios para superar as barreiras à cooperação dele?

Temos, então, que lidar com as emoções negativas dele, o ceticismo dele quanto às vantagens do acordo, o poder que ele demonstra possuir.

É fácil acreditar que as obstruções, táticas, jogos psicológicos, agressividade, fazem parte da natureza dela e que não há nada que não possa ser feito para mudar a atitude dessa pessoa.

Entretanto, você pode atenuar as reações do outro, se conseguir lidar com as motivações dele. Mas, antes de tudo, precisamos identificar e entender o que está por trás disso, o que leva uma pessoa a se recusar a cooperar.

O primeiro passo para negociar com sucesso como um negociador que esteja usando táticas emocionais, é identificá-las. Descobrir isso, fica mais fácil de aceitar e lidar com o comportamento dele.

Lembre-se de que:

- por trás da agressividade, pode haver raiva e hostilidade da parte dele (e nem precisa ser contra você, pode ser contra outras pessoas);
- por trás de uma posição inflexível que ele insiste em adotar, pode haver medo e desconfiança;
- se ele estiver convencido que está certo, ele estará convencido de que você está errado;

- se ele percebe que passará uma imagem de fraqueza se fizer uma concessão, ele a deixará de fazer somente por esse motivo;
- muitas vezes, se a idéia é sua ele a rejeitará só por causa dessa razão;
- se ele estiver determinado a ganhar e não enxerga como se beneficiará numa negociação cooperativa, ele se sentirá justificado em usar táticas para se defender.

Uma reação muito natural, ao se confrontar com uma situação difícil ou uma pessoa insensata, é agir emocionalmente, sem pensar nas conseqüências. Isso pode causar uma perda de foco no objetivo ou na meta da negociação.

### **Desenvolva sua alternativa de escape (“rota de fuga”)**

Uma pessoa pode tomar a decisão de afastar-se de uma negociação, se lhe parecer impossível que seus interesses importantes sejam satisfeitos pela negociação com o outro lado.

Essa abordagem permite que a decisão de se afastar de uma negociação seja feita com base na razão e não pelo calor do momento.

Lembre-se, entretanto, que pode ser de extrema importância se afastar de uma negociação de uma forma que deixe aberta a opção, para você, de continuar a fazer negócios com o outro em algum momento no futuro.

E, tome cuidado para não superestimar a atratividade de suas alternativas de escape e subestimar as dele.

### **“Reenquadramento” do impasse**

Se você rejeita pura e simplesmente o impasse, principalmente se foi criado pelo outro (usando frases do tipo “você está certo, mas...”), ele poderá se sentir provocado e poderá dar uma importância sem mérito à questão só porque foi apresentada por ele e, por isso, fica motivado a oferecer resistência e insistir naquele impasse para provar que ele é procedente.

Por isso, em vez de rejeitar o impasse, aceite o que o outro argumenta e reenquadre-o a seu favor.

Ouçã atentamente cada palavra que ele disser para entender ou descobrir o impasse. As pessoas não se satisfazem somente com a imagem de que você está apenas as escutando; elas querem que você prove isso.

Portanto, parafraseie-o para provar ao outro que você o está ouvindo. Mostre ao outro que você está compreendendo o que ele quer comunicar e está também levando-o a sério.

Assegure-se que você entendeu clara e precisamente as objeções que ele apresentou. Nunca assuma que entendeu, tenha certeza disso, nem que precise perguntar. Pergunte quantas vezes forem necessárias.

Para identificar e redefinir o impasse, procure fazer perguntas para tentar entender e esclarecer a verdadeira causa do impasse; conhecendo a verdadeira causa fica mais fácil superá-lo.

Não é qualquer pergunta que serve; o modo de fazer a pergunta determina a resposta. Por exemplo, se alguém estiver usando uma tática de “legitimidade” com você do tipo “Lamento, mas não posso atender sua solicitação porque nosso orçamento está limitado” e você pergunta “Bem, mas você não poderia alterar esse orçamento?”, qual é a resposta que o outro vai lhe dar?

Se tivesse pensado antes de perguntar, teria previsto a resposta, pois qualquer pessoa pode facilmente responder com um não a perguntas que proporcionem respostas do tipo sim-não.

Portanto, faça perguntas abertas, cuja resposta vai além do sim e do não.

Faça perguntas começando com expressões do tipo “como”, “por que”, “por que não”, “o que”, “quem”, “e, se”, “qual é”.

Fica mais difícil para alguém responder com um não uma pergunta como: “Qual é a sua opinião sobre...?” ou “E, se fizéssemos assim...?”.

Para “esvaziar” qualquer tentativa dele de se posicionar defensivamente, dê um acolhimento e compartilhe a preocupação dele com empatia.

Redefina o impasse com uma pergunta, obrigando ao outro a apresentá-la mais especificamente. Por exemplo: “Compreendo porque o senhor está se sentindo dessa forma. O senhor permitiria fazer uma pergunta?”.

“Qual é, precisamente, o aspecto de nossa proposta que o senhor está presumindo que não está atendendo suas expectativas ou necessidades?”

Identifique se existe um outro tipo remanescente de objeção: “Há alguma coisa mais que pode estar preocupando o senhor?”.

Assim, vendo o impasse do outro negociador através dos olhos dele (empatia), ouvindo o que ele comunica, concentrando-se nele e em suas pala-

vras é possível aclarar se houver algum equívoco e, então, pode-se retomar o progresso.

O objetivo é ter certeza de que todos estão pensando a mesma coisa da mesma maneira:

- mude o assunto para outro aspecto que seja resolvido mais facilmente e depois retorne à questão em que há o impasse;
- rephraseie sua posição por um novo ângulo; torne a situação diferente por meio de alguma mudança, tente explicar algo e fazer com que a situação pareça diferente;
- introduza uma informação nova; tente mudar o contexto ou forma de questão que está causando o problema;
- mude as condições da negociação: se as proposições giram em torno de valores, mude para percentuais. Os valores finais são os mesmos. O que muda é a base da discussão.

## **Solicite uma pausa, um adiamento nas negociações**

Portanto, quando um impasse estiver provocando um ambiente desconfortável e for possível realizar uma pausa, não insista em continuar porque os ânimos podem se exaltar: proponha um recesso, sugira um adiamento.

Por exemplo, “Vamos continuar nossa conversa depois do almoço” ou “Semana que vem nós voltamos a esse assunto” ou “Vamos marcar uma nova reunião para evoluirmos nesse tema”.

O objetivo é “acalmar os ânimos”, “baixar a poeira”, dar um tempo para que ambas as partes possam refletir sobre a situação, para considerarem melhor as posições de um e do outro.

Talvez todos já estejam extenuados e com um recesso é possível reiniciar os entendimentos mais revigorados.

Mude de ambiente, tente fazer com que as reuniões continuem em um ambiente neutro.

## **Enfatize os pontos negociados e acordados**

As pessoas não se importam em perder o que ainda não ganharam, mas dão muito valor ao que já “contabilizaram” na própria mente como ganho certo.

O processo a ser utilizado na negociação é idêntico.

O objetivo é inocular na mente do outro todas as vantagens já conquistadas por ele e que serão perdidas, caso ele não supere o impasse para evoluir no processo da negociação.

A metodologia é simples, basta resumir e enfatizar – um a um – todos os pontos já negociados e acordados, obtendo a confirmação afirmativa do outro para cada um desses pontos.

Essa técnica é poderosa porque, ao exigir que o outro confirme afirmativamente todos os pontos acordados anteriormente, a mente dele fica orientada por um somatório de “sim’s” e ao constatar que pode perder aquilo tudo caso não conclua a negociação, sente-se insinuado a afirmar um “sim” adicional para superar também mais esse impasse e seguir em frente.

E o progresso obtido pode gerar sentimentos de identificação e boa vontade para encontrar novas soluções.

## **Resposta “padrão”**

Grande parte dos impasses tem sempre uma causa “padrão”.

Por isso, coleccione um elenco de respostas do tipo “padrão” para apresentar nesses momentos.

Vou citar um caso para ilustrar essa técnica.

A Prefeitura Municipal de uma determinada cidade havia construído um grande Distrito Industrial com toda infra-estrutura necessária e, para atrair a implantação de empresas industriais e com isso desenvolver a região, proporcionando mais empregos aos seus cidadãos e gerando mais impostos para a cidade, vendia essas áreas industriais com preços subsidiados numa época que era grande a especulação imobiliária.

A empresa que eu trabalhava havia comprado uma grande área nesse distrito industrial para expansão de suas atividades e faltava apenas assinar o contrato.

Quando recebemos a minuta do contrato para ler, verificamos que havia uma cláusula de penalidade muito pesada caso não implantássemos a unidade industrial nos prazos acordados.

O presidente da minha empresa, sentindo-se “asfixiado” com aquela condição, me incumbiu de negociar com o advogado da Prefeitura a retirada dessa cláusula do contrato.

Na reunião com o advogado, comuniquei a ele que nossa empresa era sólida, séria, idônea (e tudo isso era precedente) e que nossa intenção era realmente implantar nossa nova unidade industrial no prazo acordado e, que por isso, não era necessária a inclusão daquela cláusula no contrato, ela poderia ser perfeitamente retirada sem qualquer prejuízo para a Prefeitura.

O que o advogado respondeu, deixou-me completamente sem ação.

Ele me esclareceu que algumas empresas que compraram anteriormente as áreas industriais por preços subsidiados não haviam implantado as respectivas unidades industriais e quando pressionadas pela Prefeitura para cumprir os prazos de implantação, preferiram vender o terreno para outras organizações por preços inflacionados e, obtendo com isso, grandes lucros nessa operação. Mas, com isso, a Prefeitura ficava sem a geração de empregos e de impostos.

E que por essa razão, essa cláusula tinha sido incluída em todos os contratos a partir de então (ele já estava “acenando” para mim que era um contrato utilizado indistintamente para todas as empresas).

E que, além disso, ele também concordava comigo pois sabia que a empresa que eu representava era, de fato, “sólida, séria, idônea e que nossa intenção era realmente implantar nossa nova unidade industrial no prazo acordado” e, que era, exatamente por isso, desnecessário retirar a cláusula do contrato porque iríamos cumpri-la sem qualquer problema, era “letra morta” (!?).

Ele usou do meu próprio argumento para me deixar sem saída.

## **Previendo questões e impasses (planejamento):**

- antecipe o raciocínio do outro e identifique as probabilidades de ocorrência de impasses e as estratégias para superá-los: argumentos, fatos, dados, fontes de referências, provas, mecanismos de persuasão;
- imagine soluções criativas para as divergências;
- reestruture seu pacote de forma diferente para integrar pontos de comum acordo;

- liste todos os itens que você não está preparado para negociar e, prepare-se.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Decidindo o que você pode conceder para atingir o acordo

(FULLER, 1993, p. 14-17)

Quando você estrutura sua oferta inicial, é aconselhável não apenas estabelecer que concessões podem ser feitas durante as negociações, mas também priorizar as transigências potenciais em termos do que você espera obter em retorno.

Em palavras mais simples, você não vai querer abrir mão dos pontos importantes em troca de concessões insignificantes feitas pela outra parte.

É óbvio que, ao preparar sua oferta, você deve levar em consideração a possibilidade de sair-se melhor ou pior do que o esperado durante as negociações. Por isso é necessário estabelecer posições máximas e mínimas.

A posição “máxima” deve ser a primeira oferta a fazer, que é a melhor que você pode esperar obter em termos de um bom negócio. A posição “mínima” é o pior negócio que você possa aceitar.

Embora essas posições possam sofrer ajustes com base em informações desenvolvidas durante as negociações, é improvável que qualquer acordo seja alcançado fora desses limites.

O principal problema que a maioria das pessoas enfrenta ao preparar sua oferta é não se dar margem de segurança suficiente para barganhar. Isto é especialmente verdadeiro quando as pessoas admitem que sua oferta é razoável e, conseqüentemente, será aceita sem problemas pela outra parte. Em geral isto revela um negociador inexperiente. Por falar nisto, evite fazer suposições sobre qualquer coisa durante as negociações.

Supor qualquer coisa como certa pode deixá-lo praguejando mais tarde porque “fora levado”.

A realidade é que a maior parte das pessoas suporá – e com razão – que a oferta inicial é tão-somente um ponto de partida e, por conseqüência, não é o melhor negócio ainda. Afinal, as pessoas gostam de uma barganha e se sentem trapaceadas se não podem negociar melhores condições do que a oferta inicial. Acrescente-se a isto o fato de que existem ainda aqueles que simplesmente gostam de regatear. Falando-se honestamente, pode-se evitar muito aborrecimento se sua primeira oferta incluir concessões que você possa fazer durante as negociações.

Obviamente que a primeira oferta deve ser suficientemente sensata para ser concebivelmente aceitável pela outra parte. Afinal de contas, uma oferta totalmente absurda pode deixar a outra parte convencida de que não é sequer uma atitude realista negociar com você.

Por outro lado, a vasta gama de possibilidades que cerca toda negociação lhe dá amplo espaço para arquitetar concessões que têm sentido à primeira vista. Dito de forma mais simples, seu ponto de partida deve ser uma oferta que levará a sair correndo para abrir o champanhe se for aceita.

Quando se trata dos fatores que compõem sua oferta, as peculiaridades variarão de acordo com a natureza do que está sendo negociado. Além disso, o que você concede dependerá da negociação em si. Não obstante, ao preparar sua oferta tente priorizar suas concessões. Por exemplo, aquelas que são essencialmente gratuitas (talvez uma prorrogação no prazo de entrega) em contraste com as concessões que de fato tornam o acordo menos aceitável do que você gostaria que fosse (por exemplo, uma redução de preço).

**SUGESTÃO:** Durante as negociações trate cada concessão feita como sendo de grande importância. Fazer uma concessão sem muita importância não ensinará tanto um retorno em forma de compensação caso você eventualmente venha a ceder. Isto porque seu adversário não dará nenhum valor à sua concessão, a menos que você ressalte sua importância. Além disso, só porque uma concessão é relativamente sem importância para você, não quer dizer que não tenha algum valor para a outra parte. Como regra geral, no momento de fazer concessões, demonstre relutância em abrir mão de determinadas vantagens.

**AVISO:** Embora seja relativamente raro, há negociações em que um lado se vê em uma situação tal que um mau negócio é melhor do que nada. (Exemplo típico é o de uma companhia em dificuldades financeiras.) Se você estiver



negociando com alguém que parece estar numa posição enfraquecida, evite levar vantagem da situação negociando termos inaceitáveis que farão com que sejam nulas as chances de execução do contrato. Além do mais, quando a perspectiva de insucesso não é tão remota, esteja seguro de que as cláusulas de qualquer acordo sejam por escrito, de forma a proteger seus interesses.

Uma situação semelhante implica não forçar concessões irracionais após você ter basicamente chegado a um acordo sobre termos que atendam aos seus objetivos. O perigo aqui é que, se você tenta forçar demais os limites de um acordo, a outra parte poderá reagir, simplesmente afastando-se.

### **Necessidade de fixar limites de negociação**

Com as constantes concessões mútuas que as negociações envolvem, é fácil ficar enredado de tal maneira nos aspectos de difícil negociação que seus objetivos acabam se confundindo.

Na prática, muitas negociações são concluídas com uma ou ambas as partes pensando: **“Bem, fizemos um bom negócio. Agora vamos sentar e ver o que realmente conseguimos.”** E quando tal acontece, a análise posterior pode muito bem revelar que o “bom negócio” não é realmente a barganha que você imaginou.

Isto é possível de acontecer quando se entra em uma negociação despreparado. Porém, mesmo a preparação cuidadosa não exclui a possibilidade de surgirem descuidos durante as sessões de negociações prolongadas. Por conseguinte, antes de iniciar a negociação você deve fixar um limite firme além do qual não prosseguirá. Se o preço que você fixar é “X”, então é aí que deve parar se não conseguir um acordo. Também muito freqüente é tornar-se vítima de manobras que pressionam seus números finais além do limite.

Por exemplo, em algum ponto provavelmente você dedicou tempo ouvindo um vendedor exaltar a qualidade e a confiabilidade de bens de consumo eletrônicos, eletrodomésticos e/ou automóveis. Na verdade, você teve a visão de um produto que estará praticamente livre de problemas para sempre. Quer dizer, até o instante em que você decide comprar. Logo em seguida, o tom da conversa dá uma guinada de 180 graus, destacando as virtudes de uma grande garantia de “assistência técnica contínua” que pode ser obtida por uma quantia “Y” como proteção contra problemas que não devem ocorrer. Deixando de lado os méritos relativos de uma garantia contínua de assistência técnica, o

que você fez foi pagar “X” – preço que você considera razoável – mais o valor “Y” referente ao custo da garantia.

Não interessa o que esteja negociando, continuamente você vai se defrontar com tentativas de coagi-lo a pagar (em termos monetários ou sob a forma de concessões) só um pouco mais do que pretendia pelo que deseja. Desnecessário dizer que isto pode ser uma prática dispendiosa se você não for cauteloso. A maneira mais segura de evitar isto é não abandonar suas armas, uma vez atingido seu limite prefixado.

---

## Atividades de aplicação

1. Quando se diz que as fontes de poder são “exclusivas”?
2. Cite uma situação que aumenta o poder de barganha dos compradores:
3. Cite uma situação que aumenta o poder de barganha dos vendedores:



# ■ Preparando-se para a negociação

## Introdução

Todas as pessoas sabem como a negociação deve evoluir, mas sentem-se impotentes para liderar o curso do processo e muitas vezes concordam em aceitar algumas condições piores que as originalmente esperadas e, não raro, o relacionamento entre as partes fica potencialmente deteriorado.

Talvez elas devessem ter desistido da negociação e partir em busca de outra alternativa, mas elas não sabem quando sair ou aonde ir.

Por que isso acontece?

Por que cometemos erros banais na negociação?

Qualquer tipo de negociação que estejamos enfrentando, simples ou complexa, a falta de preparação talvez represente nossa mais séria deficiência.

Por isso, uma das mais poderosas ferramentas que podemos utilizar para nos ajudar a obter bons resultados na negociação é preparar-se mais efetivamente.

Se tudo for uma questão de sorte, a gestão do risco será um exercício sem sentido. Invocar a sorte obscurece a verdade, porque separa um evento de sua causa. Quando dizemos que alguém foi vítima de má sorte, eximimos tal pessoa de qualquer responsabilidade pelo ocorrido.

Quando dizemos que alguém é “sortudo”, negamos a tal pessoa o crédito pelo esforço que pode ter levado ao resultado feliz. Mas que certeza podemos ter? Foi o destino ou a escolha que decidiu o resultado?

Em um mundo de causas e efeitos, se conhecermos as causas, poderemos prever os efeitos. Assim, “o acaso para o ignorante não é acaso para o cientista. O acaso é apenas a medida de nossa ignorância”.

Se o planejamento é fundamental para o sucesso do acordo, por que, então, pessoas – na sua maioria – não se preparam para a negociação?

## Falta de preparação – causas

### Negligência (excesso de confiança)

Uma das mais poderosas razões para as pessoas serem excessivamente otimistas é a tendência de exagerar os próprios talentos – acreditar que estão “acima da média” na cota de características e habilidades positivas.

As pessoas atribuem uma probabilidade muito mais alta à veracidade de suas opiniões do que se pode comprovar.

Esse é um dos motivos pelos quais elas tanto negociam geralmente com maus resultados.

Tal tendência natural de exagerar nossos talentos é exacerbada por outra, a de perceber mal as causas dos eventos, pois as pessoas assumem o crédito pelos resultados positivos e atribuem os resultados negativos a fatores externos, não importa qual seja sua causa verdadeira.

Em sua auto-imagem idealizada, as pessoas tendem a ignorar ou minimizar a possibilidade de ocorrências aleatórias ou incontroláveis que possam impedir o avanço em direção a uma meta.

Por isso, algumas vezes, pensamos que a preparação não é importante.

Desde que nós sabemos que não podemos ser forçados a fazer um acordo, assumimos que é perfeitamente procedente dizer: “Vamos ouvir o que o outro lado tem para nos dizer. Se gostarmos poderemos aceitar a proposta, se não gostarmos, sairemos da negociação”.

Entretanto, os riscos desse procedimento são altos. Isso ocorre porque costumamos cometer o erro de partir do pressuposto de que, uma vez iniciada a negociação, devemos necessariamente chegar a um acordo.

Até experimentamos uma sensação de fracasso quando isso não é possível. Assim, acabamos muitas vezes fazendo propostas irracionais, somente para poder fechar um acordo.

Como saberemos se devemos aceitar aquele acordo, se não estudamos previamente todos os precedentes ou outras referências para comparar aquele acordo?

Ou então, como saberemos se desistir daquele acordo é mais vantajoso, se não temos a menor idéia de quão melhor negócio poderíamos esperar fazer com outra alternativa?

Além do mais, despreparados, nós eliminamos qualquer chance de identificar alternativas criativas que poderiam resolver o problema de forma satisfatória para todos.

## Percepção de que é desperdício de tempo

Muitas vezes pensamos: “Preparação toma muito tempo”. A preparação realmente exige investimento de tempo, mas salva mais tempo do que toma.

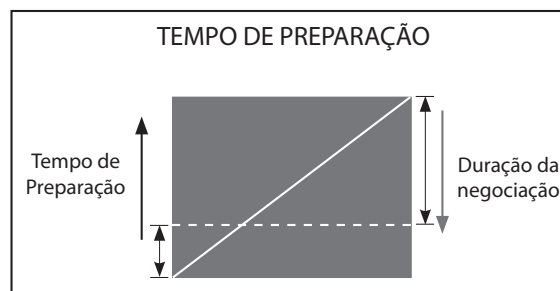
Nada na vida acontece gratuitamente, temos que pagar algum tipo de preço para atingirmos nossas metas, para realizarmos nossos sonhos.

Ayrton Senna era um exímio piloto em pistas molhadas, ele era invencível nessas condições. Em uma ocasião quando um repórter que o entrevistava, perguntou qual era a razão para ele ter tanto sucesso nas corridas de Fórmula 1 em dias de chuva, ele respondeu: “Certa vez, por causa da chuva, derrapei numa curva e perdi uma corrida de “kart”, quando era garoto. Nesse dia, eu prometi para mim que jamais perderia qualquer corrida por causa da pista molhada. E, a partir de então, comecei a treinar sempre que chovia. Por exemplo, se eu estivesse numa festa e começasse a chover, eu deixava a festa e me dirigia ao autódromo de Interlagos (onde a minha equipe já estava esperando) para treinar com a pista molhada. Por causa disso, eu tenho o domínio total para pilotar durante a chuva. Valeu a pena o sacrifício!”

Um negociador bem preparado pode estreitar suas condições para o acordo, formular opções elegantes e avaliar ofertas mais rapidamente e focadas do que aquele que não conhece o terreno.

Certamente, algumas negociações são tão triviais que nem merecem ou requerem muita preparação. Outras, entretanto, envolvem valores e riscos altos, uma decisão superior, vários interesses ou múltiplas partes.

Nesses casos, a intensa preparação é um procedimento adequado.



O tempo de duração da negociação é inversamente proporcional ao tempo de preparação. Quanto mais tempo investirmos na negociação e melhor estivermos preparados, mais condições teremos de liderar o processo e estabelecer a sua duração.

## **Falta de conhecimento para se preparar**

As pessoas que não sabem como se preparar adequadamente para uma negociação, geralmente pensam que já estarão bem preparadas se elas apenas tiverem consciência do que querem e como fazer para alcançar seus objetivos.

Nesse caso, a preparação consiste em criar metas objetivas e tangíveis, através de uma lista de desejos com um mínimo de espaço para recuo, e as únicas coisas que essas pessoas estarão prontas para fazer na negociação é apresentar exigências e se comportar de maneira mais inflexível.

Uma preparação assim, apenas de metas individuais (“posições”), conduz a negociação para uma disputa de “cabo-de-guerra”, com o alto risco de evoluir para um impasse.

A preparação eficaz permite a idealização e construção de alternativas inteligentes e soluções criativas, no sentido de expandir a torta antes de dividi-la, ou trabalhar lado a lado na solução do problema comum a ambos.

## **Falta de preparação – conseqüências**

A falta da preparação para a negociação representa uma falta de zelo profissional e evidencia um comportamento irresponsável, pois, sem estar preparado adequadamente, o negociador pode cometer erros inaceitáveis e ainda prejudicar sua imagem pessoal e profissional.

É preciso cercear o otimismo exagerado de alguma maneira. Existe uma grande diferença entre coragem e excesso de confiança: “coragem” é uma disposição para correr riscos uma vez que se conhecem as probabilidades; “excesso de confiança” otimista significa estar correndo o risco porque não se conhecem as probabilidades.

Essa atitude (induzida em parte por comportamentos não-rationais) de confiar mais na inspiração pessoal e na capacidade de improvisação do que de negociar conscientemente, mais preparado e melhor estruturado, representa um imperceptível e traiçoeiro comportamento numa negociação.

As alternativas ficam amplamente inexploradas.

Infelizmente, nessas situações, os negociadores podem ser conduzidos a um “beco sem saída” e nessas circunstâncias seus sentimentos sobre a percepção de um fracasso iminente geralmente não evoluem aos poucos de otimismo, para neutralidade e, por fim, para pessimismo; é como o estouro de uma represa: as barragens e comportas contêm as águas, até que aparecem as primeiras rachaduras, e tudo desaba, inundando as áreas circunvizinhas.

A força da corrente arrasta todos os fragmentos de confiança ainda remanescentes, só deixando medo em seu rastro.

E, o pior de tudo, é que o sistema cardiovascular dos seres humanos não distingue entre o perigo verdadeiro e o imaginado, ou seja, reage não só à tensão externa, mas também à fantasia mental.

Em resposta a essa situação estressante, o organismo humano libera um hormônio (a norepinefrina) para reagir ao estresse, estimulando o sistema cardiovascular, aumentando a pressão sangüínea.

Algumas pessoas que se encontram em estados emocionais agudos vivenciam desordens gastrointestinais, transpiração excessiva, respiração descontrolada ou ofegante, a testa franze e podem reagir aumentando a tensão e até mesmo entrando em pânico e talvez estejam demasiadamente agitadas para iniciar uma reflexão.

O outro percebe esses sinais perfeitamente.

Negociar planejadamente é o melhor betabloqueador receitado para controlar a pressão sangüínea, diminuir o ritmo do coração, ajudando seu corpo a se recuperar do estresse.

Planejamento é, basicamente, opção.

Assim, decisões são essenciais para o planejamento, porque representam a parte do processo na qual é feita a escolha de uma alternativa. Por isso, o planejamento diz respeito, não a decisões futuras, mas a impactos futuros de decisões presentes.

Embora o futuro exato não possa ser predito e fatores incontroláveis possam interferir nos planos melhores formulados, a menos que haja planejamento, os eventos serão deixados totalmente ao sabor do acaso.

O planejamento compensa a incerteza e as mudanças. Focaliza a atenção em objetivos, favorece a “economicidade” no processo e permite o controle.



Portanto, o planejamento torna possível a ocorrência de eventos que, em caso contrário, não aconteceriam.

Se o negociador não planeja a negociação, ele improvisa. A improvisação provoca a insegurança; a insegurança coloca o negociador na defensiva e qualquer argumento do outro provoca um impacto desastroso, porque se constitui em algo que não foi previamente estudado.

Planejando já ocorrem os imprevistos, imagine participar de uma negociação sem estar bem preparado.

## Como se preparar para a negociação

Da mesma forma que um conhecimento muito raso pode ser perigoso, uma preparação que tem um foco muito estreito ou somente uma maneira para alcançar o acordo, pode também ser arriscada.

Você começa a se preparar para uma negociação reunindo informações, tanto sobre seus interesses, recursos e alternativas, como sobre os interesses, os recursos e as alternativas da outra parte e também do contexto.

Mas, tenha cuidado porque nós costumamos processar as informações incorretamente ou permitir que nossa avaliação seja guiada pelas emoções ou por detalhes irrelevantes.

Erros de avaliação sabotam as possibilidades de sucesso de uma negociação.

Pesquise em diferentes fontes e busque sempre dados objetivos.

Para preparar a negociação, alguns cuidados devem ser observados:

- estabeleça suas expectativas;
- obtenha informações;
- construa sua alternativa de escape;
- legitimidade;
- relacionamento interpessoal e comunicação;
- fechamento do acordo.

## **Estabeleça suas expectativas em termos de metas e priorize seus interesses com clareza**

Estabeleça suas expectativas, mas não deixe de considerar também os interesses da outra parte.

Para construção de qualquer planejamento, o estabelecimento de metas nos oferece duas preciosas vantagens: o controle e o foco.

Sabendo para onde desejamos ir, podemos corrigir os desvios e concentrar toda nossa energia no objetivo.

Entretanto, uma meta não pode ser tão desafiante que não possa ser alcançada, nem tão fácil de alcançar que não ofereça desafio.

Por isso, é importante estarmos atentos para o fato de que o estabelecimento de metas deve observar, principalmente, sua exeqüibilidade e seu desafio.

A razão é muito simples: à nossa volta, as coisas deixarão de acontecer de forma descontrolada e obedecerão à nossa ordem?

O bilhete que comprarmos será o premiado?

Se resolvermos entrar no mercado de ações escolhendo de olhos vendados o investimento, correndo o dedo sobre as cotações num jornal, o papel que comprarmos dobrará de valor em uma semana? Não tem erro?

É uma espantosa ingenuidade pensar assim tão romântico e colorido.

E é surpreendente a quantidade de gente que se autodenomina “esperta” e que se deixa levar por essas ilusões, porque, como tantas outras, elas têm grande apelo, pois “parecem verdade”. À sua maneira torta, elas dão a impressão de serem racionais.

Entretanto, enquanto o amador fica na esperança de que seu bilhete seja o premiado, ou reza para que isso aconteça; o profissional estuda o meio de encontrar alternativas viáveis para utilizar quando o prêmio não sai.

Esta, provavelmente, é a grande diferença entre os dois.

Não é fácil parar quando se está ganhando, principalmente porque não existem “fitas de chegada” nem “gongos” marcando o fim de cada rodada, mas reduzindo a ganância, você aumenta as suas chances de ter mais sucesso na negociação.

## Pontos importantes a considerar

### Identifique:

- quais são as verdadeiras questões (posição e interesse) que estão em jogo?;
- quais são seus interesses subjetivos (por quê e para quê) que estão por trás das posições;
- priorize seus verdadeiros interesses (o que você realmente quer e precisa ou que gostaria realmente de obter);
- estabeleça o valor que dá para cada questão, analisando áreas em que seus interesses podem coincidir com os da outra parte e áreas em que há potencial para troca;
- cuidado para não ficar preso a uma idéia predeterminada sobre o que a outra parte precisa ou está interessada em obter;
- decida o que você fará, caso não conclua o acordo;
- qual é sua melhor alternativa disponível? Construa suas alternativas. E dentro dessa gama de opções, considere uma faixa de resultados, ou seja, qual é o resultado ideal que deverá ser buscado e, em não se alcançando o ideal, qual é o limite aceitável, além do qual não é vantajoso prosseguir na negociação e é melhor optar pela melhor alternativa disponível;
- outros terceiros – quais são os temores dos outros que serão significativamente afetados pelo resultado da negociação.

### Auto-avaliação

- Como está sua aparência física e psicológica?
- E sua capacitação técnica? Você está preparado para discutir os temas da negociação com competência?
- Qual é seu estilo dominante? Como se adequar ao estilo do outro?
- Como você reage em situações de tensão aguda? Preste atenção aos primeiros sinais que você emite e saiba como controlar-se.

- Quais são os pontos fortes e fracos do seu estilo, da sua idéia/proposta, da sua empresa ou da situação?
- Como reduzir (ou gerenciar) seus pontos fracos? Não perca tempo tentando reforçar seus pontos fracos: isso é causa perdida.
- Como utilizar e potencializar seus pontos fortes para sensibilizar o outro?
- Qual sua importância para ele, o que você (ou sua empresa, seu produto, sua idéia) significa para ele?

## Obtenha informações

A informação é a matéria-prima do planejamento.

Podemos reunir grandes e pequenas porções de informação, mas nunca conseguiremos juntar todas as peças. Nunca conhecemos ao certo a qualidade de nossa amostra.

Nunca temos certeza, somos sempre ignorantes em certo grau:

- a informação que você dispõe não é a informação que você deseja;
- a informação que você deseja não é a informação que você necessita;
- a informação que você necessita não é a informação que você consegue obter;
- a informação que você consegue obter custa mais do que você deseja pagar.

Grande parte da informação de que dispomos é incorreta ou incompleta. Essa incerteza é o que torna tão difícil chegar ao julgamento e tão arriscado agir baseado neles.

Algumas pessoas protegem-se dos resultados incertos de outras formas: em momentos de incerteza, elas aumentam segurança. Por exemplo, para evitar a incerteza de voar na aviação comercial regular, contratam um fretamento executivo de aeronave.

Reduzir a incerteza sai caro.

E, na falta de informações, geralmente recorremos ao raciocínio indutivo para tentar adivinhar as chances, ou seja, fazemos suposições. Suposições

nos permitem apenas a inferências de certeza relativa, pois expressam somente probabilidade ou possibilidade.

Inferir é concluir, é deduzir pelo raciocínio apoiado apenas em indícios. Um palpite é parte de uma sensação.

É um misterioso pedacinho de alguma coisa que não chega a ser conhecimento: um evento mental que experimenta algo semelhante a conhecimento, mas não o sente totalmente confiável.

Esses pedacinhos de quase-conhecimento se originam das quantidades colossais de informação que absorvemos diariamente e, por incapacidade de arquivá-las no consciente, armazenamos em algum reservatório fora do nosso consciente.

Entretanto, por melhor que pareça a suposição, não permita que ela o arraste a excessos de confiança.

Infelizmente, quando você quer muito alguma coisa, é fácil passar a acreditar que tal coisa acontecerá. Este dado da psicologia humana deixa confusas as crianças que sonham com o que querem no Natal, e confunde também os especuladores que sonham com o dinheiro que vão ganhar.

No entanto, ambas as atitudes são erradas: ridicularizar categoricamente as suposições, ou confiar nelas indiscriminadamente.

Embora não seja infalível, a suposição pode ser um útil instrumento especulativo, desde que tratada com cuidado e ceticismo.

Otimismo significa esperar o melhor, mas confiança significa saber como se lidará com o pior. A sensação produzida pelo otimismo é boa, daí ser ele tão traiçoeiro. É uma sensação muito melhor que a do pessimismo. É uma atração hipnótica.

Como as sereias da antiga lenda grega, que com seus cantos atraíam os marinheiros para a morte nos rochedos.

Ao se iniciar, qualquer negócio tem um número ilimitado de possibilidades futuras, algumas boas, outras más, todas igualmente possíveis. Mas, quais as possibilidades que você acha mais prováveis? As boas é claro!

O otimismo é do homem, e provavelmente incurável. Mantendo um olho para espiar o futuro impenetrável, esperamos o melhor, nos convencemos a esperar o melhor.

Talvez seja impossível a vida sem otimismo. As especulações seriam impossíveis, com toda a certeza. O próprio ato de arriscar é uma afirmação de otimismo em relação ao resultado desconhecido.

Aí está o paradoxo: o otimismo, que dá uma sensação boa e pode até ser necessário, escapando ao controle é capaz de nos levar à catástrofe na negociação.

Na antiga lenda, para passar com o barco pelas sereias, Odisseu tapou com cera os ouvidos da sua tripulação e se amarrou ao poste.

Essas defesas não são eficazes contra o canto dos otimistas. Você jamais conseguirá bloquear totalmente a canção; afinal de contas, você também é gente, é humano. O que pode, sim, é manter-se atento à inclinação otimista da sua bússola interna, e ficar alerta aos seus perigos.

Lembre-se que não existe praticamente nada que tenha sido afirmado por um sábio e não tenha sido contraditado por outro.

## **Informações sobre o outro negociador**

Além de definir e tornar claro para você aquelas metas que realmente quer e deseja alcançar como resultado de uma negociação (alguém pode não acreditar, mas, muitas vezes, isso é até difícil de identificar corretamente), você tem que conhecer o que é importante para o outro negociador e também para as pessoas às quais ele – de alguma forma – se subordina ou deve algum tipo de satisfação.

Não se esqueça que um grande erro a evitar na negociação é pensar somente no que nós queremos: um possível acordo que atenda somente nossos interesses é inútil se ele não atender também ao interesse do outro lado, de forma adequada e suficiente para que ele esteja desejoso em aceitá-lo.

Nós devemos atender aos interesses dele de maneira, no mínimo, aceitável.

Entretanto, esse é um aspecto difícil da negociação.

Nós freqüentemente achamos que o outro lado também vê o mundo conforme nós o enxergamos.

Mas, nós temos que conhecer os reais interesses do outro lado se quisermos propor uma opção aceitável por ele. Poderíamos perguntar a ele quais

seriam seus interesses enquanto a negociação estivesse em curso e estruturar a base de nossa proposta.

Mas, antes da negociação começar, nós precisamos prepará-la.

Nesse caso, o que podemos fazer para termos alguma idéia (mesmo que preliminar) a respeito de quais poderiam ser os interesses prioritários dele é utilizar, por exemplo, uma alternativa de consultar pessoas de outras empresas em posição e com perfil ou profissão similar do nosso negociador, ou mesmo, com pessoas na nossa própria empresa que tivessem função semelhante.

Ou deveríamos ler artigos a seu respeito ou a respeito do seu negócio.

Após verificar e rever todas as questões anteriores até se dar por satisfeito, busque outras perspectivas.

Procure novos *insights*, solicitando as outras pessoas que lhe digam como vêem a situação.

Dependendo da natureza do problema, o auxílio pode vir de um membro da família, de um amigo com conhecimento de causa, de alguém que tenha passado por situação similar ou de um profissional da área em questão.

Os pontos de vista desse tipo de pessoas o ajudarão a ver o problema sob um novo prisma, talvez revelando novas oportunidades, ou apontando restrições desnecessárias por você mesmo geradas.

Não importa que tipo de abordagem nós possamos usar. O fato é que é muito importante e útil ter alguma idéia dos interesses do outro negociador antes de nos encontrarmos para negociar.

## **Pontos importantes a considerar:**

### **Identifique**

- Qual é sua experiência anterior (como ele se comportou nas outras negociações)?

Com relação a ele, qual seu estilo pessoal dominante (pontos fortes e fracos – evite focar nos pontos fracos dele), quais são seus valores humanos, egos, vaidades, motivações, necessidades, exigências, expectativas, segurança, limitações, gostos e crenças e, ainda, a percepção dele – como ele percebe as pessoas e a situação?

- Se você fosse ele, o que gostaria de obter ou evitar? Classifique ou priorize os interesses dele.
- Que alternativas ele possui? Qual é a melhor alternativa de saída que ele tem?
- Quais são os interesses subjetivos dele (por quê e para quê) que estão por trás das posições e quais podem ser (exatamente) esses aspectos subjetivos?

Ele, por Ex., pode querer:

- manter *status*, reputação, prestígio e respeito;
- sentir-se competente. Ex.: se um comprador pagou um preço mais alto por um produto, mas o usuário “cliente” elogiou sua compra, ele (o comprador) vai desconsiderar o preço mais alto pago;
- evitar riscos, problemas, conflitos, insegurança, ansiedade, tensão (quer sossego) ou buscar conforto e comodismo. Ex.: ele só negocia em clima de expressiva confiabilidade mútua;
- ser valorizado pela própria empresa. Ex.: seu objetivo é ter segurança no emprego, ficar dentro do seu orçamento;
- livrar-se de trabalho desnecessário. Ex.: ele quer ter facilidade/conforto para negociar ou conseguir evitar “retrabalho”;
- terminar logo a negociação. Ex.: ele quer cuidar de outros assuntos, outros problemas;
- ser visto como justo, honesto, íntegro. Ex.: ele quer satisfazer seu ego, alimentar sua auto-estima;
- “aparecer” ou mostrar serviço para colegas e chefes;
- evitar ira, fadiga, medo ou “dor de cabeça”;
- ser ajudado quando tiver problemas. Ex.: ele necessita de apoio se tiver problemas futuros;
- necessitar de uma explicação. Ex.: ele precisa de uma justificativa para ele e seus superiores e, muitas vezes no caso do comprador, para os outros fornecedores;
- ser ouvido, considerado ou admirado;



- parecer presunçoso ou indiferente;
  - evitar algum constrangimento em negociar;
  - ganhar experiência, aprender ou expandir seus conhecimentos. Ex.: o outro deve levar até ele novos conhecimentos, novidades, inovação, modernidade;
  - tranquilidade, evitar ser pressionado ou ir contra a natureza ou forma de ser.
- Quais são os temores dos outros terceiros que serão significativamente afetados pelo resultado da negociação?

Lembre-se sempre da “terceira mesa”, ou seja, pessoas a quem ele deve satisfação dos resultados da negociação (pode ser o chefe, o diretor, o colega do departamento, o sócio, a esposa, os filhos, o subordinado direto etc.). Às vezes pensamos que é um problema ou tarefa dele convencer esses terceiros das decisões da negociação, mas não é; a tarefa é nossa.

A principal razão é porque, mesmo que ele concorde com nosso ponto de vista ou argumentação, se ele entender que esses “terceiros” não concordarão, ele nem perde o tempo dele e nem quer se desgastar para convencê-los: ele simplesmente não concordará também. Por isso é problema nosso “pavimentar” a estrada com argumentos, provas, fatos e dados para que ele possa convencer facilmente seus terceiros.

- Qual é o poder de decisão ou influência dele?

Identifique qual é o processo decisório do outro: quem mais, além dele, pode influenciar a decisão? Negocie somente com quem decide ou influencia a decisão!

## **Construindo o “valor” para os clientes**

Todo ser humano decide baseado em referências de comparação: comparamos quente com frio, alto com baixo, jovem e idoso, gordo com magro etc.

Esse processo está arraigado em nossa mente desde o nascimento, pois começamos a comunicar com o mundo de forma binária: bebê, vovô, vovó, babá, totó, papá, mamã etc.

Assim, para criarmos valor para o cliente, temos que estruturar nossa argumentação de forma semelhante, “humanizando” nossa comunicação e permitindo que ele compare com suas referências.

“Humanizar” a informação para criar valor significa tornar tangível um benefício qualquer de nosso produto.

Os jornalistas tratam com maestria essa questão.

Que significado teria para um leitor uma notícia em um jornal informando que um incêndio está devastando uma área de 100.000 hectares?

É muito difícil imaginar uma área desse tamanho.

Os jornalistas, então, “humanizam” a informação: “O incêndio está destruindo uma área correspondente a 50 estádios do tamanho do Maracanã”. Os leitores concluem (inclusive aqueles que nunca foram ao Maracanã): “Nossa! Realmente o incêndio está queimando uma grande área!”.

Por isso, não tem um significado maior para o outro comunicarmos a ele que a nossa idéia, nosso ponto de vista, nossa solução, nosso produto ou serviço é o melhor, o mais econômico ou o mais eficaz.

Isso não é convincente: temos que traduzir essa vantagem em valor monetário ou em alguma outra moeda tangível.

Essa é a linguagem que o outro vai entender.

Por exemplo, não basta afirmar que o projeto “X” é melhor que o projeto “Y”. Mas, afirmar que o projeto “X” permitirá uma redução no custo de energia em 3kWh em relação ao projeto “Y” e que ao custo da energia de R\$0,50/kWh a (valor simbólico), operando durante 10.000 durante o ano, temos a seguinte economia:  $10\ 000\ \text{horas} \times 3\ \text{kW} \times R\$0,50/\text{kWh} = R\$15.000,00$  de ganho real que o projeto “X” proporciona em relação ao projeto “Y”.

## **Informações sobre o contexto (cenário)**

Assim, numa negociação de grande vulto e importância ou que tenha componentes de risco elevado, alguns aspectos devem ser observados:

- aspectos econômicos;

- aspectos tecnológicos;
- aspectos sociais;
- aspectos políticos/legais.

## **Quando obter as informações**

### **Antes da negociação**

As informações devem ser obtidas antes e quanto mais cedo começar buscar esses dados, mais fácil será obtê-los. Grandes quantidades de informação não são obtidas com o outro negociador, mas com outras pessoas da empresa dele (secretárias, engenheiros, técnicos, clientes antigos, porteiros etc.). Eles responderão espontaneamente se sua abordagem não for ameaçadora.

E, muitas vezes, outras pessoas de sua empresa podem colher informações na empresa dele. Por exemplo, seus engenheiros com os engenheiros dele, seus advogados com os advogados dele.

Se esses profissionais forem bem instruídos sobre o que perguntar e que tipo de informação devem colher, podem se transformar em instrumentos poderosos na negociação.

De qualquer forma é imprescindível a coleta e registro das informações para a montagem do sistema de inteligência além do contato com atuais funcionários.

### **Durante a negociação**

A maioria das pessoas tende a ver a negociação como uma oportunidade de influenciar o outro lado. Como resultado disso, falam mais do que deveriam e, em vez de ouvir quando o outro fala, concentram naquilo que dirão depois.

Durante a negociação, os negociadores hábeis ocultam seus verdadeiros interesses e necessidades (e, sobretudo, fraquezas) e, por isso, é muito difícil conseguir informação nesses momentos.

Entretanto, fortalecer a relação e trocar informações é uma forma ideal de dois negociadores analisarem a tarefa.

Comece com perguntas não-ameaçadoras (e, principalmente, aquelas que o outro lado tem prazer em responder), pouco a pouco vá aprofundando nas questões mais importantes.

Compartilhe informações.

Seguindo esse raciocínio, quando se disponibiliza alguma informação, alguma informação tende a voltar.

Durante as negociações, os comportamentos são comumente “espelhados”: quando se grita com alguém, essa pessoa tende a retrucar e a gritar de volta. Quando se pedem desculpas ao outro na negociação, este tende a pedir desculpas ao outro também.

Embora talvez não se consiga respostas a todas as perguntas, será possível obter mais informações assim; do que se as perguntas nunca tivessem sido feitas.

Além disso, é possível aprender através daquilo que não é dito bem como daquilo que é, portanto, preste atenção aos sinais não-verbais e faça muitas perguntas.

- Questões “Hipotéticas” (forçam novas idéias).

Ex.: E, se...?

- Questões “Fechadas” (respostas concisas) – as perguntas “fechadas” normalmente usam frases prefixadas como: “Você gosta?”, “Você prefere assim?” e, por isso, resultam em respostas sem compromisso do tipo “sim” ou um “não” sem ser informativo.

Ex.: Você poderia entregar até dia 25?

- Questões “Abertas” (exigem um comentário) – as perguntas abertas, ao contrário, começam com as palavras o que, por que, quando, onde, como ou quem e “obrigam” o cliente a responder de forma informativa. Isso permitirá ao vendedor alinhar a necessidade do cliente com sua oferta.

Ex.: Qual sua opinião sobre...?

- Questões “Inquisitivas” (forçam compromisso).

Ex.: Que teste você emprega para...?

- Questões “Múltiplas” (objetivo: pressionar).

Ex.: De que forma você pode assegurar preço, qualidade...?

- Questões “Dominantes” (induzir resposta).

Ex.: Então, não haverá problema em...?

## Como obter informações (fontes de informação)

A negociação, assim como um casamento, é um evento esperado e alcançado através de um processo, ou seja, sua evolução ocorre dentro de um espaço de tempo.

Sabemos que é fundamental desenvolver esforços e dedicar tempo para obter tantas informações quanto possível.

Portanto, para coletar informação é imperativo investir tempo e também dinheiro. Se você não tiver tempo para obter informações, seu desempenho equivale a pilotar um avião com venda nos olhos e já sabemos qual será o resultado.

### Obtendo dados de resultado

- Pesquisando a contabilidade de nossa empresa para obter: quantidades, preços e condições praticados nos negócios anteriores, concorrências vencidas ou perdidas, análise das estatísticas de compra ou venda.
- Balanços da empresa do outro negociador e dos concorrentes ou pesquisa cadastral feita por empresas especializadas (Serasa, por exemplo).
- Contratos firmados.

### Obtendo dados dos acontecimentos

- Publicações especializadas – notas institucionais (relações públicas), anúncios dirigidos, novos produtos (notas, fotos, especificações, aplicações), calendário de eventos, estudos e pesquisas.
- Jornais/Revistas (*clipping*/sinopse).
- Agências de publicidade (que acessam o programa estratégico de seus clientes).
- Bancos/fornecedores/transportadores/revendedores.

- Oferta de empregos (que pode caracterizar uma situação de expansão ou uma mudança na estrutura organizacional ou a implementação de novas tecnologias na empresa do outro negociador).
- Ex-funcionários do outro negociador (principalmente aqueles que ainda têm qualquer tipo de conexão com nossos funcionários).
- Empresas de consultorias/especialistas/ entidades de classe.
- Nossa força de vendas/exposições/feiras.
- Nossa engenharia (pesquisa e desenvolvimento).

### **Realizando uma pesquisa de mercado**

- Contratação de empresas especializadas para a realização de pesquisas específicas.

### **Construa sua alternativa de “escape”**

Na negociação, devemos usar a criatividade e construir alternativas viáveis de resultado mesclando objetivos quantitativos e qualitativos.

Freqüentemente os negociadores se preparam para a negociação tentando adivinhar o que o outro lado quer e, talvez, não ultrapassem as três variações sobre o tema:

- qual é o resultado ideal que eles desejariam conseguir?;
- qual é o limite mínimo que eles concordariam?;
- qual é o ponto realista entre esses dois extremos?

Isso representa um foco unilateral e limitado.

Trabalhando assim, os negociadores se preparam para regatear com base em uma faixa de possíveis acordos construída arbitrariamente.

Se você se prepara para a negociação estabelecendo somente possíveis resultados arbitrários, você comete dois erros:

- deixa você despreparado para reagir construtivamente às idéias e expectativas do outro;

- com uma posição única, mesmo com algum espaço para retroceder, impedirá que você enxergue um amplo e rico universo de possíveis soluções que podem proporcionar a real solução do problema com o outro lado.

Quanto mais opções formos capazes de imaginar ou criar e colocar sobre a mesa, mais probabilidade teremos para encontrar aquela que atende aos nossos interesses.

Negociar não é desconsiderar as diferenças ou persuadir os outros a desejarem o que nós desejamos.

Construir sua melhor alternativa disponível antes da negociação é absurdamente necessário para ajudá-lo a decidir ficar ou sair da negociação, pois você pode compará-la com o negócio proposto e decidir se ele satisfaz seus interesses melhor que ela.

Mas, você também deve pensar nas alternativas à negociação que dispõe o outro lado, ou seja, o que ele fará se não conseguir alcançar o acordo.

Quanto mais você puder saber sobre a melhor alternativa disponível para ele, mais estará preparado para negociar.

Quanto mais opções formos capazes de colocar sobre a mesa, mais probabilidade teremos para encontrar aquela que atende aos nossos interesses.

Negociar não é desconsiderar as diferenças ou persuadir os outros a desejarem o que nós desejamos. Negociar é reconhecer como essas diferenças podem ajudar a fazer cada um de nós melhor do que se não tivesse acontecido o acordo.

Os interesses constituem um “arquipélago” de possíveis acordos. As opções por seu lado são possíveis soluções para a negociação – caminhos para encontrar esses quarteirões – algumas vezes formatados como as pequenas peças de um quebra-cabeças para satisfazer os negociadores e criar valor.

As melhores negociações são aquelas onde um número de possíveis opções foi explorada.

Não é pelo fato de que a primeira solução encontrada por um dos lados foi aceita por ambos os lados que significa ser a melhor de todas.

Quanto mais opções forem geradas, mais melhoraremos as chances de que uma delas, efetivamente, compatibilize os diferentes interesses das partes.

## Legitimidade

Todo negociador tem uma característica comum: resistência aos argumentos do outro.

Essa resistência está presente na mente dele antes mesmo que o outro tenha se sentado à mesa com ele.

Seu instinto natural sugere que ele deve identificar razões para não concluir aquela negociação e, além disso, que deve também pesquisar mais para encontrar argumentos que possam fortalecer sua posição na negociação, caso ele tenha que decidir em fechar o acordo.

Quando os negociadores partem para uma negociação incapazes de dizer muito mais do que: “Vamos fechar esse acordo, porque eu quero e acho que está ótimo para você!?”, ignoram o elemento legitimidade para discutir as razões do possível acordo.

Não é sempre fácil encontrar princípios ou padrões que o ajude e também ao outro negociador a chegar a um acordo.

Com uma variedade de padrões e normas disponíveis, você se protege durante a negociação, pois evitarão que fique bloqueado numa guerra de posição.

Uma outra questão que não poderá ser esquecida jamais, e nunca é demais reforçar, é desconsiderar como o outro negociador justificará o acordo para seus “terceiros”, ou seja, as pessoas para quem ele deve prestar contas.

Prepare-se para ajudar o outro a justificar o resultado:

- nós todos temos alguém para quem vamos prestar contas a respeito dos resultados das negociações que conduzimos;
- facilmente podemos nos convencer que o problema do outro negociador para explicar o resultado da negociação para seus constituintes é dele;
- mas, na verdade é nosso também, porque se ele não conseguir encontrar uma boa justificativa para suas decisões, ele não conclui a negociação.

## Relacionamento interpessoal e comunicação

O processo é importante, pois pode mudar o espírito de antagonismo entre dois negociadores para uma relação ganha/ganha e vice-versa.



A negociação exige uma boa comunicação bilateral, onde cada lado tem a intenção de influenciar o outro.

Mas, alguns cuidados devem ser observados:

### **Ouçã atentamente**

Ouvindo o outro lado, você pode fazer melhores escolhas do que e como você deve fazer.

Quem fala demais ouve de menos e ainda dá “bom dia para cavalo”!

Nós devemos decidir antecipadamente o que vamos ouvir e o que vamos falar, pois é importante também, ao se preparar para negociar, refletir a respeito do que você espera que eles digam e como você decodificaria as diferentes mensagens que eles transmitem.

E, tão importante também para ser efetivo durante a negociação, é se preparar para oferecer mensagens para que eles possam ouvir também.

Se você fica calado, na defensiva, eles também não dirão nada.

Saiba comunicar-se adequadamente, lembrando que eles interpretarão suas mensagens através dos filtros de suas próprias realidades e interesses.

### **Relacionamento**

Um elemento crítico em qualquer negociação – e um dos que causam a maior parte de nossa ansiedade – é a qualidade do relacionamento que temos com o outro lado.

Um bom relacionamento capacita-nos a lidar eficientemente com diferenças.

Um relacionamento inadequado impede que uma negociação seja realizada, ainda que ambas as partes tenham significativo interesse no acordo.

Nós devemos ter idéia de como construir o relacionamento interpessoal que possa facilitar o acordo.

### **Percepção distorcida**

Na maior parte do tempo, o negociador pode perceber somente uma parte de todo o quebra-cabeça de interações, percepções e intenções.

Quando agimos, tendemos a ser influenciados por nossas próprias intenções e nossas próprias percepções.

Mas simplesmente não podemos saber como nossas palavras ou atos serão percebidos pelo outro ou qual impacto causarão.

Ignorando-o e agindo como se nós pudéssemos estar certos a respeito das intenções dele ou certos do impacto que nossas ações poderão causar nele, reduzimos nossa habilidade de trabalharmos efetivamente juntos.

## **Fechamento do acordo**

A qualidade do resultado da negociação é também medida pela qualidade das promessas que são feitas: os acordos provavelmente serão melhores se nós tivermos pensado antecipadamente a respeito das promessas específicas que nós realisticamente podemos esperar ou fazer durante ou no ato de conclusão da negociação.

Entretanto, o ponto mais crítico do fechamento do acordo não é o seu “fechamento” propriamente, mas como os negociadores irão implementar as ações acordadas e, principalmente, como deverão solucionar as futuras alterações imprevisíveis que ocorrerem no futuro.

## **Pontos importantes a considerar:**

### **Desconsiderar futuras alterações nos acordos**

Se eles falham em discutir como deverão lidar com futuras surpresas imprevisíveis, as conseqüências podem destruir o relacionamento e o negócio não fica duradouro.

### **Assumir que todos estão cientes dos objetivos da reunião**

Uma constatação comum é de que se um lado pode entender que a negociação é para lidar com determinado problema, não significa que o outro concorda que o produto da reunião seja um plano de ação para resolvê-lo.

Por isso, torne claro o propósito e o processo da reunião.

Se você estiver sentado na mesa e sentir que está perdendo tempo é porque certamente os participantes não estão preparados.

Assim que você estiver preparado para negociar, invista um tempo para esclarecer o propósito da reunião.

## **Falhar na determinação das ações necessárias para alcançar o acordo**

Nós freqüentemente falhamos ao acreditar que uma “decisão” sempre se transforma numa ação sem qualquer esforço de implementação.

Mas, essa implementação não ocorrerá, a menos que apliquemos algum esforço para que isso aconteça.

## **Planeje um processo para conseguir o compromisso**

Assim que você estiver pronto para a negociação ou para sucessivas outras reuniões de uma negociação prolongada, é sempre útil registrar a memória do que foi discutido ou, até mesmo, preparar o rascunho de um contrato de um possível acordo final (“draft”).

Ele não deve ser completo, mesmo porque não representa uma proposta que você fará ao outro lado.

Mas, ele deve ser um estímulo para se pensar claramente a respeito do compromisso que você deveria desejar e pode realisticamente esperar realizar.

Se você também puder preparar uma lista de ações antes da negociação – passível de ser alterada durante a negociação – você terá um *check-list* de itens para ser discutido e assegurar que o combinado será cumprido.

Certifique-se que todos os acordos alcançados estão claros e perfeitamente entendidos por ambas (ou todas) as partes e registre (formalize) todas as condições acordadas e ajustadas durante a negociação.

---

## **Ampliando seus conhecimentos**

### **Preparação e planejamento**

(STEELE; MURPHY;RUSSIL, 1991, p. 74-84)

Sem preparar seus argumentos e planejar sua estratégia adequadamente, as perspectivas de atingir seus objetivos são mínimas. Seria exaltar o problema,

afirmar que o resultado de muitas negociações se encontra inteiramente subordinado ao modo pelo qual as partes se preparam e planejam suas estratégias.

Se a outra parte usou somente cinco minutos, precedentes à reunião, para planejar a forma pela qual ditarão seu programa de trabalho, como desenvolverão seus argumentos e como abordarão certas questões sutis, eles sempre representarão alguém cujo desempenho é inadequado e que não atribuiu importância prévia à negociação.

Referente às fases da negociação, podemos observar o modo pelo qual a preparação e planejamento são distintos. Recapitulando: a preparação está relacionada à pesquisa, que inclui a pesquisa de suas próprias exigências definidas e a latitude para movimentação, pesquisando o mercado, as forças e as deficiências e formulando algumas suposições (refinadas) a respeito do *ideal* e da posição de *recuo* da outra parte.

Por outro lado, o planejamento constitui o período no qual você delinea sua estratégia para as reuniões de negociação. Você imagina a forma pela qual desenvolverá seus argumentos, como reduzirá as expectativas da outra parte e assim por diante.

### **Como determinar seus objetivos**

Se não sabe para onde vai, você saberá onde chegou? Seja onde for, seus objetivos deverão ser quantificados. Somente então estará apto a medir seu desempenho de forma precisa. Se o objetivo consiste em “Reduzir o preço que você está pagando”, então você obteve êxito se a outra parte realiza um movimento parcial em relação a preço? Certamente, é bem melhor possuir um objetivo “Reduzir o preço em 8 por cento”. Embora o desempenho na negociação não deva ser medido em relação a um objetivo predeterminado (o objetivo poderia estar fundamentado sobre suposições errôneas), na maior parte dos casos, os objetivos proporcionarão uma medida valiosa para medição.

### **Atribuindo um custo às concessões**

Se você pressupõe que uma negociação implicará a ocorrência de que certa barganha, dar e receber, você deverá se precaver com avaliação minuciosa de quanto lhe custará, com precisão, concessões específicas. Você precisa ter consciência do quanto lhe custará para fazer concessões no espaço intermediário entre a posição ideal e a posição de recuo.

Quando possível, você deve, igualmente, esforçar-se por determinar o custo das concessões da outra parte. Isto poderá identificar uma condição específica, na qual qualquer concessão que a outra parte fizer lhe será extremamente valiosa, mas não tão dispendiosa para eles. Este tipo de busca de informação prévia pode ser extremamente proveitosa.

Ao atribuir custo às concessões, lembre-se de que você não precisa fazer concessões à outra parte, fundamentado sobre incrementos consideráveis ou números redondos, como por exemplo, 1 por cento ou \$100,00. Quando você for realizar um movimento, faça-o de forma vagarosa e em incrementos pequenos.

### **Percepções e pressupostos referentes às forças e deficiências**

Suas percepções anteriores a uma negociação, em relação às forças e deficiências referentes à sua posição e à da outra parte, estarão fundamentadas sobre diversos fatores. Felizmente, entre estes fatores, estará uma evidência um tanto quanto concreta com relação às suas posições de mercado, ainda que esta informação (mesmo com referência à sua própria organização) raramente seja completa ou atual, de modo a corresponder às suas expectativas. Outras influências sobre suas percepções consistirão em suas experiências anteriores, o que você leu em revistas especializadas, o que ouviu de outros no mundo dos negócios e assim por diante.

Portanto, suas percepções a respeito das posições relativas de ambas as partes estão baseadas sobre algumas fontes confiáveis e outras não tão confiáveis. Da mesma forma, a outra parte formulou uma percepção de suas próprias forças e debilidades, ainda que contraditórias à sua, e a percepção da outra parte pode, igualmente, estar em desarmonia com a realidade. Independentemente de cada parte ter assimilado uma percepção correta ou não, a tendência será a de suas percepções divergirem das percepções da outra parte.

### **Planejar cada fase da negociação**

Aqui, analisaremos como planejar, a fim de assegurar que você alcance o que almeja em cada negociação. Um dos primeiros problemas que devem ser decididos consiste no local onde ocorrerá a negociação. Muitos compradores preferem negociar em territórios familiares. Eles esperam que os vendedores cheguem até eles. É lógico que a equipe de vendas está acostumada a

negociar fundamentada nas premissas do comprador e isto realmente lhes concede a vantagem de possuir argumentos para alegar que determinada informação não se encontra disponível para eles: tal tática não lhes seria inviável caso a negociação procedesse segundo suas próprias premissas.

## **1. Aspectos da “fase inicial” a serem considerados durante o planejamento**

1. Decida quanto ao tipo de abertura e declarações iniciais a serem empregadas.
2. Identifique aspectos comuns que poderão ser mencionados de forma proveitosa, a fim de assegurar que os negociadores possibilitem, ao menos, um início em conjunto (por exemplo, concordância de objetivos, recapitulação das discussões anteriores, problemas/oportunidades comuns).
3. Determine o modo pelo qual expressar a exigência com referência aos bens e serviços necessários ... declarando o suficiente para iniciar a discussão, mas não para revelar sua posição. Redija um resumo citando ponto por ponto para sua referência.
4. Planeje comentários confiáveis e realísticos com respeito às suas próprias necessidades e notas confiáveis, porém “depreciáveis” com relação à reivindicação ou posição do vendedor.
5. Determine as táticas para obter e manter controle.

## **2. Aspectos da “fase teste” a serem tratados durante o planejamento**

1. Preveja as questões e argumentos do fornecedor e determine como elas serão respondidas ou contestadas.
2. Formule questões “discutíveis”, a fim de testar as próprias suposições e encorajar um fluxo livre de informação proveniente do fornecedor.
3. Antecipe o raciocínio que o fornecedor aplicará para defender sua posição e acumular fatos e argumentos para enfraquecê-la.
4. Planeje o modo pelo qual averiguar a “relação de compra” do fornecedor, esquivando-o da sua.

5. Antecipe quais mecanismos de persuasão serão empregados pelo fornecedor e se prepare para competir com estes.

### **3. Aspectos da “fase de movimentação” a serem tratados durante o planejamento**

1. Preveja o custo das concessões para cada variável na negociação, e estime igualmente quais seriam os custos para o fornecedor.
2. Determine os “incrementos da concessão”.
3. Delimite quais trocas de concessão lhe serão menos onerosas e que, da mesma forma, serão valorizadas pelo fornecedor.
4. Estime as necessidades individuais ou a nível de corporação apresentadas pelo fornecedor, as quais o comprador, ou a negociação, tenha condições de satisfazer.
5. Planeje o modo pelo qual o fornecedor poderá fazer concessões sem perder o prestígio.
6. Execute planos para superar obstáculos.
7. Planeje respostas para quaisquer tentativas de cilada.

### **4. Aspectos da “fase de acordo” a serem tratados durante o planejamento**

1. Programe suas “táticas de fechamento” e outros procedimentos que auxiliarão na concretização de negociação mutuamente satisfatória.
2. Delimite o modo pelo qual obterá do fornecedor a confirmação dos pontos concordantes e, com relação ao comprador, como manter controle do processo resumir/registrar.
3. Elabore propostas para as etapas, a fim de “manter a conservação” na hipótese de o acordo não ter sido alcançado.

## **Atividades de aplicação**

1. Por que cometemos erros banais na negociação?
2. Por que o excesso de confiança pode causar a negligência no planejamento?
3. Quais são as conseqüências da falta de preparação?







## Princípios da negociação

1. A vantagem está no fato de que a negociação compreende a possibilidade de alcançar a solução permanente para os conflitos, simultaneamente à construção de uma relação duradoura entre as partes.
2. Porque se baseia no mérito da satisfação dos interesses de todos e essa é a sua principal força, pois as pessoas comprometem-se com acordos justos e evitam as hostilidades residuais, que muitas vezes prejudicam a execução do acordo.
3. Talvez possamos tentar entender fazendo uma analogia com costumes e culturas.

Sem dúvida, é difícil construir um relacionamento duradouro, baseado na lealdade e na vantagem mútua, num país onde “todos querem levar vantagem em tudo”.

Tais paradigmas culturais cegam as pessoas.

Entretanto, se quisermos estabelecer uma relação digna, saudável e duradoura, seja pessoal ou profissional, devemos começar quebrar esses paradigmas.

Quebrar esses paradigmas é fácil? Não, claro que não é.

Mas é imperativo se quisermos construir uma relação duradoura.

Pois, mesmo considerando todas essas evidências do interesse primordial das pessoas em agir para obter o resultado vantajoso exclusivamente para elas (perde-ganha), é imperativo compreender que o melhor resultado para uma negociação ainda é o ganha-ganha.

## Aspectos essenciais da negociação

1. Uma negociação se distingue do processo decisório de problemas comuns por causa da interdependência das partes. Isso significa que as ações de cada uma das partes em direção a um acordo tem o potencial de, pelo menos, afetar seu resultado; assim, a interação entre as partes leva a um processo conjunto de tomada de decisão em oposição a decisões unilaterais, o que salienta sua natureza de solução conjunta de problemas ou de processo conjunto de tomada de decisão.
2. Porque através da negociação as partes, além de terem livre arbítrio para escolher sem qualquer pressão externa, somente decidem quando têm plena consciência que estão sendo beneficiadas nesse processo. E, assim, ficam comprometidas com o futuro e com o sucesso na implementação desse acordo negociado.
3. Permitir que as questões objetivas (posições) se sobreponham às questões subjetivas cruciais (interesses), ou seja, insistir em aproximar as questões objetivas (posições).

## Relação de confiança

1. Quanto maior é o risco envolvido na negociação, maior é a necessidade da relação de mútua confiança entre as partes, pois ninguém assume qualquer tipo de risco em relação à outra pessoa quando não confia nela.

Uma relação consistente de mútua confiança é capaz de nos permitir convencer a outra parte com muito mais sucesso do que, por exemplo, a apresentação de toneladas de dados para dar suporte à nossa argumentação.

A confiança mútua melhora o relacionamento entre as pessoas, facilita a convicção, a influência e a persuasão e ainda facilita a solução de conflitos.

2. Sem uma relação de mútua confiança, as ações dos negociadores ficam focadas somente nas táticas de defesa ou ataque; não existe a menor chance de uma construção conjunta, de parceria ou de aliança.
3. Significa que os outros esperam que você execute seus movimentos incondicionais, cumpra suas promessas e, inclusive, realize suas ameaças.

## Presença da emoção

1. Adotando esse comportamento, evitamos o confronto de opiniões, fazemos prevalecer nossas relações pessoais na negociação, caracterizando uma situação de “conchavo” (o que pode impedir a relação efetiva e madura) ou, então, agarramo-nos a determinadas posições suicidas e delas não abrimos mão, mesmo na iminência de uma derrota, às vezes, por pura vaidade.
2. As pessoas emocionadas ficam “cegas” e não conseguem enxergar nada além daquilo que acham que representa a verdade delas. As decisões, nessas condições, tendem ser (e geralmente são) completamente irracionais e inadequadas.
3. Esse comportamento se origina, freqüentemente, por pura vaidade do negociador de não querer demonstrar qualquer fraqueza ou incoerência com suas idéias defendidas anteriormente ou por falta de uma visão racional do processo, pouco se importando se essa sua atitude impassível possa “embaçar” sua imagem pessoal ou comprometer o relacionamento duradouro entre as partes.

## Percepção e paradigmas

1. Informações são os fatos que chegam na nossa mente. Padrões mentais são os agrupamentos de informações de mesma natureza.
2. São modelos mentais predefinidos (padrões ou paradigmas) que escondem ou desconsideram as diferenças individuais e as características próprias das pessoas, objetos e situações.
3. A mente não utiliza diretamente as informações para resolver problemas, mas os padrões acionados.

## Metas compatíveis e coerentes

1. Nós enviamos uma mensagem que não estamos inclinados a trabalhar lado a lado e isso torna mais difícil a busca conjunta de soluções criativas.
2. Quando os negociadores discutem questões de valor incerto ou ambíguo.

3. Significa subestimar as chances de passar por eventos futuros “ruins” e superestimar a probabilidade de passar por “bons” eventos futuros.

## Relacionamento interpessoal

1. Porque as pessoas que não sabem negociar freqüentemente conduzem a negociação com o objetivo de conseguir obter somente o que elas querem sem se preocupar como o que acontece ao outro e essa proposta unilateral e egoísta freqüentemente prejudica a todos.
2. No tribunal, quem decide e determina os fatos é o juiz. Já na negociação são as partes (os negociadores) que decidem e determinam os fatos.
3. Por eles acreditarem que se pressionarem demais para obter o melhor negócio possível, de imediato, podem ferir o relacionamento e ameaçar a possibilidade de fazer negócios com a outra parte no futuro ou se vincular demais no relacionamento e acabar por ceder excessivamente, fechando péssimos negócios.

## Estilos interpessoais

1. Os fleumáticos são cordiais, gentis e querem agradar aos outros.

Os sangüíneos têm o dom da persuasão e da motivação.

Entre os coléricos, estão os mais competitivos e determinados.

E os melancólicos prezam a organização e a obediência.

2. Subconsciente (superego): tornou-se conhecido como a força restritiva e controladora (representado pelas normas, regras, padrões e valores da sociedade), caracterizando o princípio do dever.

As diretrizes do superego estão no inconsciente, pois ele se origina da dependência do homem à família e ao meio social (desde a infância).

3. Porque suas fontes motivadoras não são óbvias para um observador casual e podem até não ser profundamente compreendidas por ele próprio.

## **Campo de força**

1. O poder é um recurso extraordinário: é um potencial de influência capaz de realizar e de exercer controle sobre as pessoas, acontecimentos e situações e que lhe permite mudar sua realidade e alcançar seu objetivo.
2. Porque toda ação provoca uma reação. Se usarmos o poder para “massacrar” o outro (principalmente se ele – o outro – não tiver alternativa e estiver à nossa mercê), ele se sentirá injustiçado e esse sentimento terá como consequência uma revanche futura por parte dele.
3. Reagir emocionalmente em uma situação é a maior barreira ao poder, um erro que custará a você muito mais do que qualquer satisfação temporária que possa obter expressando o que sente. As emoções embotam (enfraquecem) a razão, e se você não consegue ver com clareza, não pode estar preparado para reagir com um adequado controle da situação.

## **Fontes genéricas de poder**

1. Quando todos os lados envolvidos na negociação podem possuir igualmente determinada fonte. As fontes genéricas podem conferir poder tanto para uma quanto para outra parte: quem tiver a fonte terá o poder!
2. Conhecer o limite real do outro, ou seja, qual é o máximo tolerável que pode-se tirar do outro, de tal forma que ele ainda fique satisfeito.
3. A informação nunca chega “pronta” em nossas mãos; recebemos sempre partes da informação e precisamos ajustá-las para que possamos ter a noção do todo, da informação completa e transformá-la em conhecimento.

## **Fontes exclusivas de poder**

1. Diz-se que uma fonte de poder é exclusiva quando somente um dos lados a possui e, em geral, o outro lado se submete.
2. Quando eles adquirem grandes volumes em relação às vendas dos fornecedores. Compradores de grandes volumes são particularmente poderosos, principalmente se o fornecedor se caracteriza por altos custos fixos.

3. Quando o mercado é dominado por poucas empresas fornecedoras e é mais concentrado do que as empresas clientes para as quais eles vendem, esses fornecedores costumam fazer cartéis.

## **Preparando-se para a negociação**

1. Qualquer tipo de negociação que estejamos enfrentando, simples ou complexa, a falta de preparação represente talvez nossa mais séria deficiência. Por isso, uma das mais poderosas ferramentas que podemos utilizar para nos ajudar a obter bons resultados na negociação é preparar-se mais efetivamente.
2. Em sua auto-imagem idealizada as pessoas tendem a ignorar ou minimizar a possibilidade de ocorrências aleatórias ou incontrolláveis que possam impedir o avanço em direção a uma meta. Por isso, algumas vezes, pensamos que a preparação não é importante.
3. A falta da preparação para a negociação representa uma falta de zelo profissional e evidencia um comportamento irresponsável, pois, sem estar preparado adequadamente, o negociador pode cometer erros inaceitáveis e ainda prejudicar sua imagem pessoal e profissional.







## Referências

ALBRECHT, Karl; ALBRECHT, Steve. **Agregando Valor à Negociação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ALMEIDA, Lizandra M. A vantagem Competitiva da confiança. **Expomanagement**. Publicado em: 2007. Disponível em: <[http://www.hsm.com.br/editorias/altagerencia/artaltger1\\_120208.php?mace2\\_cod=867&peess2\\_cod=217278&lenc2](http://www.hsm.com.br/editorias/altagerencia/artaltger1_120208.php?mace2_cod=867&peess2_cod=217278&lenc2)>. Acesso em: 12 fev. 2008.

BONDER, Nilton. **O Segredo Judaico de Resolução de Problemas**. 7 ed. Rio de Janeiro: Imago, 1995, p. 71-72.

CIALDINI, Robert B. **O Poder da Persuasão**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

COELHO JUNIOR, Carlos P. **Negociação Interna**: oportunidade para o crescimento, RM em revista, ano 2, n. 2, p. 8, mai./jun. 2002.

COLLINS, James C. *et al.* **Lidando com Pessoas Dífíceis**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2007. (Série Harvard).

DONALDSON, Michael; DONALDSON, Mimi. **Técnicas de Negociação**: o jeito divertido de aprender. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUMOND, Helga. **O Jogo do Poder**: como conseguir e utilizar positivamente a força do poder. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 17-20.

FIANI, Ronaldo, **Teoria dos Jogos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FISHER, Roger. A Arte de Negociar. **HSM Management**. Publicado em 1997. Disponível em: <[www.sebraeminas.com.br/diversos/arquivos2007/quartasgerenciais/3ciclo/artigos\\_relacionados/palestra\\_03/A%20arte%20de%20negociar%20-%20Roger%20Fisher.pdf](http://www.sebraeminas.com.br/diversos/arquivos2007/quartasgerenciais/3ciclo/artigos_relacionados/palestra_03/A%20arte%20de%20negociar%20-%20Roger%20Fisher.pdf)>. Acesso em: 05 jul. 2008.

\_\_\_\_\_.; URY, William; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim**: a negociação de acordos sem concessões. 2 ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FULLER, George. **Estratégias do Negociador**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1993.

- GREENE, Robert; ELFFERS, Joost. **As 48 Leis do Poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- HARRIS, Thomas A. **Eu Estou OK, Você Está OK**. Rio de Janeiro: Artenova, 1977, p. 27. (Primeira edição no Brasil).
- JUNQUEIRA, Luiz A. C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. 7 ed. Rio de Janeiro: COP, 1991.
- KARRAS, Gary. **Negocie pra Fechar**. São Paulo: Bandeirante, 1988.
- LEWICKI, Roy; SAUNDER, David; MINTON, John. **Fundamentos da Negociação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana P. **Negociação e Solução de Conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MICHALKO, Michael. **Thinker Toys: manual de criatividade em negócios**. 5 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- NEALE, Margareth; BAZZERMAN, Maxh. **Negociando Racionalmente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PATTON, Bruce; HEEN, Sheila; STONE, Douglas. **Conversas Difíceis**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PEASE, Allan; PEASE, Barbara. **Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- PIERRE, Weil. **A Nova Ética**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RAIFFA, Howard; HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph. **Decisões Inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROBERTS, Wess. **Segredos de Liderança de Átila, o Huno**. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1989, p. 119.
- SCHHELP, Diogo. O Inferno somos nós. **Veja**, ed. 1971, 30 ago. 2006.
- SCHERMERHORN JÚNIOR, John R.; HUNT, James G. *et al.* **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SHELL, Richard, **Negociar é Preciso**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

SIMONSEN, Mario H. O que emperra o país na busca da eficiência. **Exame**, 28 abr. 1993, p. 12-13.

STEELE, Paul; MURPHY, John; RUSSELL, Richard. **Negócio Fechado!**: a arte da negociação. São Paulo: Makron Books, 1991.

URY, William L. **Supere o Não**: negociando com pessoas difíceis. 4 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **Chegando à Paz**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WU, George. **Strategies and Process of Negotiation**. Apostila do GSB, Chicago, USA, Chicago University, 2001.



Fundação Biblioteca Nacional  
ISBN 978-85-387-0033-3



9 788538 700333



Negociação Empresarial