

2

As teorias de negociação e o papel do negociador

Neste capítulo e nos dois subseqüentes, é apresentada a revisão da literatura sobre negociação que forneceu as bases teóricas para a análise realizada neste estudo, incluindo diversas questões, táticas, estratégias e conceitos referentes à preparação pessoal do negociador, assim como ao processo de negociação, desde a preparação ou pré-negociação, até a sua condução e encerramento. Este capítulo, em particular, se dedica a apresentar a natureza das teorias escolhidas para a presente dissertação e as questões gerais por elas apontadas, em termos dos aspectos que um indivíduo deve ter em mente, ao envolver-se no papel de negociador.

2.1.

A teoria de negociação

Um aspecto ressaltado na apresentação do problema de que trata esta dissertação, no Capítulo 1, foi a constatação de que grande parte das discussões sobre o tema da Negociação, nas últimas décadas, tem se concentrado nos estudos e cursos desenvolvidos nas principais escolas de negócios norte-americanas . Nesse sentido, destacam-se especialmente as teorias de negociação advindas da Universidade de Harvard, tanto do “Projeto de Negociação” da Escola de Direito como da própria Escola de Administração daquela universidade. Por esse motivo, tais teorias foram escolhidas como o ponto de partida para a elaboração deste estudo. Entre os fundadores e atuais diretores do projeto de negociação de Harvard, encontram-se alguns dos expoentes da teoria de negociação, autores dos trabalhos mais vendidos na área e que serviram como base para a apresentação do referencial teórico utilizado neste trabalho. Entre eles, destacam-se os professores William Ury, Roger Fisher, Max Bazerman, James Sebenius, Lawrence Susskind e Robert Mnookin. Esses nomes se popularizaram pelo desenvolvimento da teoria que se tornou conhecida como “ganha-ganha” e a maioria dos seus subprodutos até hoje (STONE, PATTON e HEEN, 1999).

A cadeira de negociação como matéria obrigatória só foi instituída na Faculdade de Administração de Harvard em 1993, tendo sido a primeira grande Universidade de Administração nos Estados Unidos a tomar essa decisão. Até então, a Escola de Direito servia como fonte maior das teorias de negociação desenvolvidas na Universidade. Os professores de negociação das escolas de Direito e de Administração de Harvard rotineiramente ministram aulas para o corpo discente de ambas, assim como, muitas vezes, servem nos órgãos de direção das duas escolas. Portanto, visando à clareza na exposição da teoria, as duas escolas foram reunidas sob a chancela da “Teoria de Harvard”. São as bases e considerações desta teoria que serão expostas nos três capítulos que tratam do referencial teórico dessa dissertação – os Capítulos 2, 3 e 4.

Para analisar a aplicação prática das teorias propostas, algumas vezes foram pesquisados exemplos na literatura prática de negociação, desde livros a entrevistas com praticantes das mesmas, tais como a de Misino (2002), negociador aposentado do Departamento de Polícia de Nova Iorque, publicada na Harvard Business Review. Foram também buscados trabalhos teóricos desenvolvidos fora da Universidade de Harvard, bem como em outras áreas de estudo, tais como as de Psicologia e Relações Internacionais, no intuito de acrescentar exemplos ou refinamentos das teorias expostas. O referencial teórico, portanto, torna-se bastante abrangente, não só em seu aspecto teórico, mas também prático.

A primeira parte desta exposição concentra-se na preparação de uma pessoa para uma negociação, sem detalhar, ainda, as características específicas do processo de negociação em si. Ou seja, focaliza-se, nessa primeira parte, a preparação do ser humano para assumir a função de negociador, expondo as necessárias reflexões e considerações gerais que podem ajudar a tornar mais efetivo o resultado de uma negociação.

Em seguida, na segunda parte, são expostas as teorias que abordam a preparação de uma negociação, levando-se em conta as especificidades de cada caso. Apresentam-se, então, as recomendações da literatura sobre o que o negociador deve levar em conta ao se preparar para entrar em uma negociação específica. Finalmente, os Capítulos 3 e 4 tratarão da negociação propriamente dita e da fase de conclusão.

2.2.

A problemática da negociação

Autores como William Ury (1993) sustentam que alguns problemas e questões permeiam todos os tipos de negociações. O primeiro problema de um negociador pode ser a falta de definição clara do objetivo a ser alcançado, pois se torna improvável que ele chegue onde deseja chegar, se não possuir uma definição clara deste objetivo. A qualidade de uma negociação, portanto, sugere Ury, deve ser medida em função do quanto ela avança com relação àquela causa ou objetivo específico. Se o negociador deseja atingir um bom resultado, deve ter um fim específico em vista; e é comum, durante uma negociação, as partes envolvidas esquecerem de se preocupar com o resultado para o qual a negociação se dirige, pois se encontram ocupadas olhando por cima de seus ombros ou, às vezes, se deixam levar por um rápido processo de ação-reação, que as leva a ignorar a causa original da negociação. Nesse tipo de situação, a cadeia de eventos normalmente acaba sendo marcada por um lado apenas respondendo às ações do outro. Como comenta Ury:

Uma resposta apropriada à pergunta “Por que?”, normalmente começa de uma das seguintes formas: “porque...” ou “para que...”. Ou seja, a resposta pode tanto explicar um evento como resultado de algo que ocorreu no passado, ou pode explicar o evento como um ato visando alcançar algo no futuro. Essas questões, embora aparentemente óbvias, são grandes entraves à negociação efetiva. Quantas vezes uma pessoa inicia discussões sem ter um fim ou objetivo em vista? Quantas vezes damos prosseguimento ao ciclo ação-reação sem nos preocuparmos em atingir os nossos objetivos reais? (URY, 1993, p.38).

Autores como Stone, Patton e Heen (1999) também sugerem que, apesar de haver infinitas variações, a maioria das negociações possui elementos comuns. Mesmo considerando todo tipo de assuntos, os autores percebem que alguns tipos de questões estão presentes em muitas negociações, de forma explícita ou implícita, tais como:

a) A negociação sobre “o que aconteceu?”

Os momentos mais difíceis de uma negociação envolvem, em geral, uma discussão sobre algo que já aconteceu ou que deveria ter acontecido no curso das interações entre os participantes e que envolve responsabilidade de ambas as

partes, trazendo à tona questões como: “quem disse o que e quando?”, “quem está certo, quem está errado e de quem é a culpa?”.

b) A negociação de sentimentos

Toda negociação envolve os sentimentos de seus participantes, o que desperta questões tais como: “os sentimentos do negociador são válidos?”, “são apropriados?”, “o negociador deve reconhecê-los ou negá-los?”, “o que fazer com os sentimentos da outra pessoa?”.

c) A negociação de identidade

Sendo uma situação de interação, a negociação tende a mobilizar as identidades de seus participantes, requerendo que cada pessoa realize um debate consigo mesma sobre o significado da situação para ela, além de procurar entender o significado que a situação tem para a outra parte. Isso requer que cada negociador realize um contínuo debate interno, de modo a evitar categorizar indevidamente, a si mesmo ou ao outro, por exemplo, como uma pessoa competente ou incompetente, boa ou má. Que impacto as questões relativas à identidade têm sobre a auto-estima do negociador, sua imagem própria, seu futuro e bem estar? As respostas a essa questão ajudam a explicar, em grande parte, porque um negociador se sente equilibrado durante a conversa ou se sente deslocado e ansioso.

A reflexão sobre essas questões, afirmam tais autores, é imprescindível para a preparação do próprio negociador para executar sua função. A seguir, apresentam-se algumas das principais reflexões apresentadas pela literatura sobre o tema da negociação, acerca de tais questões.

2.2.1.

A necessidade de negociar com os próprios sentimentos

Como exposto anteriormente, a reflexão de um indivíduo sobre seus sentimentos, motivações e desejos podem ajudá-lo a tornar-se um negociador mais efetivo, pois sentimentos são muito poderosos e não permanecem escondidos por muito tempo (KOHUT, 1984). De um jeito ou de outro eles aparecerão nas negociações, seja de forma amena ou na forma de explosões. Se eles forem tratados de forma indireta e sem honestidade, tendem a contaminar a comunicação. Portanto ao negociador se torna crucial que seus sentimentos sejam demonstrados ou eles podem terminar por influenciar negativamente uma

negociação, quando se demonstrarem de maneiras negativas. Não é possível ter uma negociação efetiva sem conversar primeiro sobre os assuntos principais e, na maioria das vezes, os sentimentos são um desses assuntos (STONE, PATTON e HEEN, 1999). Lax e Sebenius (1986) atentam para o erro comum de se tentar enquadrar um problema exclusivamente como um desacordo sobre questões técnicas, passíveis de serem resolvidas racionalmente por uma negociação. Dessa maneira, acredita-se que se as partes tivessem mais habilidade racional para resolver disputas, poderiam tê-las resolvido, pois resolver problemas técnicos pode parecer mais fácil do que resolver problemas que envolvam emoções. Entretanto, em muitas situações o problema só pode ser resolvido no nível dos sentimentos e, se estes forem retirados da negociação, é provável que o resultado não seja satisfatório para nenhuma das partes. Nesse tipo de situação, o problema real é deixado de lado e, mais cedo ou mais tarde, as emoções arranjam um jeito de aparecer na conversa, normalmente de forma negativa, pois sentimentos não verbalizados podem aparecer de diversas maneiras, tais como: alterando o tom de voz; linguagem corporal ou facial diferente; pausas longas ou sentimentos de ‘deslocamento’ da conversa (OGDEN, MINTON, PAIN, 2006). O negociador pode extravasar este sentimento através do sarcasmo, modos agressivos, impaciência, entre vários outros comportamentos que não o ajudarão a resolver o problema.

O problema dos sentimentos torna-se mais complexo ao levar-se em conta considerações como a seguinte de Ury (1993):

As duas principais e mais difíceis habilidades de comunicação são escutar os outros e expressar seus sentimentos. Essas duas habilidades estão intimamente ligadas umas com as outras e seu relacionamento não é tão claro como pode aparentar de maneira superficial (URY, 1993, p.70).

Para este autor, quando as pessoas estão tendo problemas em escutar os outros, normalmente não é porque elas não sabem como escutar, mas sim porque elas não conseguem expressar seus sentimentos. Fisher, Ury e Patton (1981) já acreditavam que, para ouvir os outros, é preciso ter uma verdadeira curiosidade sobre os problemas e emoções da outra parte e quando o negociador não expressa os próprios sentimentos, sua capacidade de ouvir é diminuída substancialmente. Em vez de pensar “como isso que a outra parte está dizendo faz sentido”, o

negociador muitas vezes é guiado por sentimentos como “ele é o culpado” ou “ele sempre tenta nos prejudicar”.

Outro problema resultante de o negociador manter seus sentimentos fora de uma conversa, segundo Spence (1995), é que ele pode terminar por abalar sua própria auto-estima e chegar a resultados ainda mais negativos, ao se perguntar posteriormente: “Por que não defendi meus interesses”? “Por que não defendi aquela pessoa?”.

Para o negociador inserir seus sentimentos nas negociações de forma satisfatória, um passo possível é seguir a estrutura de reflexão proposta por Stone, Patton e Heen (1999): descubra quais são os sentimentos; negocie com os sentimentos; e compartilhe os sentimentos, não os julgamentos. Para esses autores, na maioria das vezes o próprio negociador não sabe como se sente. Isto porque as pessoas muitas vezes não conhecem profundamente os próprios sentimentos, não porque sofram de alguma limitação, mas porque é uma tarefa realmente difícil (GOLEMAN, BOYATZIS e McKEE, 2002).

Segundo Goleman (2003), na medida em que o ser humano se desenvolve, ele forma uma base sentimental, descobrindo os sentimentos que são considerados bons e expressáveis e os considerados maus, que devem ser escondidos. Entretanto, muitas vezes, os sentimentos escondidos não são necessariamente maus. Um exemplo é o fato de que muitas pessoas não têm problema em criticar, mas têm uma dificuldade muito grande em aceitar elogios ou demonstrar afeto. Apesar de seguir um mesmo contorno, a base sentimental de uma pessoa será diferente, dependendo da relação de que estiver contemplando. Goleman (2003) considera que quando uma pessoa explora suas bases sentimentais em diversos tipos de relações, ela tem uma chance muito melhor de compreender o que está sentindo e por quê. De acordo com Stone, Patton e Heen (1999), o negociador precisa aceitar que sentimentos são normais e naturais, quaisquer que sejam eles. Assim como é preciso reconhecer que pessoas boas podem ter sentimentos maus, uma pessoa pode não estar feliz com seus sentimentos, mas eles devem ser reconhecidos como sendo os seus sentimentos. Os autores afirmam, ainda, que existem momentos em que negar seus sentimentos pode responder a um profundo anseio psicológico, mas no longo prazo esse comportamento será prejudicial. Por exemplo: enfrentando graves traumas, medos ou ansiedade, o sentimento de distanciamento dos próprios sentimentos pode ajudar a viver o dia-a-dia,

entretanto, a perpetuação de um distanciamento pode levar o negociador a um desconhecimento dos próprios sentimentos.

É necessário, ao negociador, perceber que os seus sentimentos são tão importantes quanto os de uma outra parte em uma negociação, pois como foi exposto por Ury (1993), as pessoas que não pensam em seus próprios sentimentos, porque aprenderam que os sentimentos dos outros devem ser sempre considerados primeiro, incorrem no erro de demonstrar à contraparte que seus sentimentos também podem ser ignorados. Segundo Ury, alguns negociadores acreditam estar ajudando uma relação por não levantar uma questão sobre os seus sentimentos, enquanto, na verdade, estão prejudicando-a. Afinal, como exposto anteriormente, a negação do próprio sentimento termina, comumente, por acarretar sua aparição em algum momento indesejado e de uma forma provavelmente negativa para a negociação.

Stone, Patton e Heen (1999) também chamam atenção para outro aspecto ao se refletir sobre sentimentos: a importância de se buscar os sentimentos escondidos por trás dos julgamentos e acusações. Um dos perigos para um negociador, ao fazer julgamentos sobre as intenções dos outros, é que isso pode levar a um comportamento defensivo e a desentendimentos. Outro perigo é que, às vezes, o negociador permanece cego a outros sentimentos e motivações e só se concentra nas acusações da outra parte. Acusações parecem sentimentos quando são feitas, mas, na verdade, elas são motivadas pelos sentimentos de raiva ou frustração e a contraparte pode perceber que o negociador está sentindo algo. O problema é que a contraparte não tem como saber o que, exatamente, o negociador está sentindo e, então, ela, naturalmente, focalizará apenas o fato de que o negociador a está acusando ou julgando. Por esse motivo, é importante usar uma eventual necessidade que o negociador sinta de culpar alguém, para refletir sobre possíveis sentimentos importantes que não estão à mostra. Essa necessidade de culpar alguém, o momento em que o negociador não consegue ultrapassar a necessidade de dizer “admita! A culpa é sua!”, pode ser um sinal de que existem sentimentos não expressados (SCHREIBER, 2004).

Goleman e Dalai Lama (2003) também chamam a atenção para o fato de que é preciso considerar que os sentimentos muitas vezes se formam como resposta aos pensamentos, o que significa que através do pensamento é possível alterá-los. Isto porque, sentimentos são também frutos das crenças e percepções,

não sendo entidades imutáveis ou estáticas e, sendo assim, é possível, ao negociador, negociar com seus próprios sentimentos.

Seguindo o arcabouço teórico proposto por Stone, Patton e Heen (1999), primeiro é preciso examinar a história que o negociador está contando para ele mesmo. O que ele está dizendo? O que está faltando? O que está assumindo como verdadeiro? Em segundo lugar, deve-se explorar as crenças sobre as intenções da outra parte. Será que os sentimentos não estão baseados numa crença não justificada sobre as intenções da outra parte? E, finalmente, deve-se considerar o sistema de contribuição para o problema. O negociador está conseguindo contemplar sua contribuição para o sistema, está conseguindo descrever a contribuição da outra parte, sem culpá-la? Segundo esses autores, não é preciso ter respostas definitivas para essas perguntas. O principal é que o negociador esteja mais a par dos seus sentimentos ao entrar em uma negociação, pois até ter uma conversa real com a outra parte, ele só poderá tecer hipóteses não comprovadas sobre essas respostas.

As considerações anteriormente apresentadas ressaltam a idéia de que, ao obter maior consciência sobre os seus próprios sentimentos e ao refletir sobre eles, o negociador se torna mais apto a compartilhá-los com a outra parte. Ury (1993) sugere alguns caminhos que podem facilitar o compartilhamento dos sentimentos de forma produtiva e efetiva. São eles:

- **enquadrar os sentimentos no problema** - o primeiro passo é lembrar que os sentimentos são importantes e não precisam ser racionalizados para que possam ser expressos; a crença do negociador, de que não deveria se sentir de uma determinada forma, não vai mudar o fato de que ele está se sentindo daquela forma; ele precisa reconhecer, para si mesmo, que não se sente confortável com aqueles sentimentos, mas não deve deixar de expressá-los;

- **expressar o máximo possível as nuances dos sentimentos** - ao voltar sua atenção para o que está sentindo, é possível, para o negociador, mudar o tom e a direção de uma conversa; ele pode, então, se o tipo de negociação e interlocutor permitirem, tentar explicar para a outra parte todos os sentimentos que está tendo e como eles se misturam ou como um se sobressai dos outros, não deixando de montar um quadro completo dos sentimentos existentes, tantos os bons, quanto os maus;

- **não julgar, apenas compartilhar** - antes de avaliar os sentimentos, é preciso expressar e identificar todos eles; portanto, o negociador deve desviar sua atenção para a identificação e o compartilhamento dos sentimentos, sem julgamentos ou atribuição de culpa; o foco na resolução efetiva dos problemas será alcançado posteriormente.

Schreiber (2004) também alerta para a necessidade de que o negociador tenha o cuidado de não misturar a expressão de seus sentimentos com a responsabilização ou atribuição de culpa à outra parte. Nesse último caso, a outra parte tenderia a focalizar o fato de que está sendo culpada e a negociação não seria produtiva. O autor também considera que este é um passo de grande dificuldade para o negociador. É preciso, portanto, reformular a questão de forma que o negociador só esteja reportando os seus próprios sentimentos e não fazendo uma acusação. Ury (1993) apresenta a expressão “eu sinto que...” como uma das formas de realizar esta exposição, pois, ao usar esta expressão no início de uma frase, o negociador mantém o foco nos sentimentos e deixa claro que está falando apenas da sua perspectiva. Isso evita acusações ou julgamentos precipitados.

Expor os seus sentimentos de forma sincera é um primeiro passo muito importante na negociação, mas não é suficiente para que se passe diretamente para a resolução dos problemas. Fisher, Ury e Patton (1981) afirmam que cada parte precisa ter a sensação de que seus sentimentos foram reconhecidos pelo outro lado. Segundo tais autores, isso não significa que os sentimentos devam ser aceitos pela outra parte, mas sim que sejam, pelo menos, reconhecidos. É preciso também demonstrar à outra parte que seus argumentos foram ouvidos e a devida consideração foi dada a eles, que o negociador está tentando entendê-los. Para estes autores, há um impulso natural de ignorar esse passo, o que deve ser evitado, pois isso pode acarretar um vácuo importante na negociação. Além disso, o negociador precisa expressar claramente o seu reconhecimento sobre os sentimentos do outro e não se limitar a fazê-lo de maneira implícita. Faz-se mister ser explícito e demonstrar o reconhecimento dos sentimentos da outra parte.

2.2.2. A conversa em torno da identidade

Um aspecto interligado à reflexão sobre sentimentos é a reflexão sobre identidades. Algumas negociações podem representar uma ameaça à imagem que o negociador tem de si mesmo e isso pode ser um fato extremamente perturbador, podendo levar a resultados negativos (MISINO, 2002). Existem múltiplas identidades e diferenças entre as pessoas, porém algumas questões relativas às identidades são muito comuns e estão, quase sempre, no centro de uma negociação difícil, tais como a dúvida sobre a competência de um dos negociadores, ou sobre suas características humanas e morais. Segundo Stone, Patton e Heen (1999), quando a identidade de um dos negociadores é ameaçada por uma questão desse tipo, torna-se possível até uma reação física, transformando em impossível uma negociação que já era difícil. Esses autores admitem que nem todas as questões que afetam as identidades entre interlocutores são tão avassaladoras, mas muitas são e não existe nenhuma forma fácil ou macetes para evitar que uma pessoa perca a sua concentração numa negociação, em função delas. Entretanto, Goleman, Boyatzis e McKee (2002) acreditam que é possível para o negociador melhorar a habilidade de lidar com impactos à sua identidade e, para isso, tais autores formulam um conselho: o negociador deve pensar clara e honestamente sobre quem ele é e, dessa forma, poderá reduzir a ansiedade durante uma negociação e fortificar suas fundações para as próximas negociações.

Um grande fator contribuinte para tornar uma identidade vulnerável é a síndrome do “tudo ou nada” (SCHREIBER, 2004), quanto o negociador se percebe na situação de ser visto como competente ou incompetente, sem meio termo. Segundo Servan Schreiber (2004), este tipo de situação deixa a identidade do indivíduo em questão extremamente vulnerável, instável e hiper sensível a feedbacks. Essa síndrome fará com que um negociador tente negar a informação que é inconsistente com sua auto-imagem, ou o oposto, a manter o seu foco em informações que exagerem e confirmem a importância da auto-imagem. Segundo Stone, Patton e Heen (1999) existem dois tipos de comportamentos que definem mais claramente a síndrome do “tudo ou nada”:

negação - quando o negociador se agarra a uma identidade totalmente positiva e não deixa espaço para um feedback negativo; em muitas situações, o único jeito que o indivíduo encontra para manter essa identidade é negando qualquer comentário negativo, achando maneiras de provar que ele é errado, que não tem valor ou que é mentira;

exagero - é a alternativa à negação; alguns exemplos de comportamento exagerado são a interpretação de qualquer feedback como algo que confirma a sua auto-imagem ou a transformação de um comentário em algo muito mais negativo do que é na verdade.

Quando o negociador utiliza o “exagero”, ele tende a ver um simples comentário como algo que define a sua identidade, como se aquela fosse a única informação que possuísse sobre ele mesmo. Ury (1993) oferece duas considerações que podem ser levadas em conta pelo negociador, de modo a evitar os efeitos deste problema e, conseqüentemente, a lidar melhor com sua auto-imagem. Seus conselhos assemelham-se com os dados por Goleman, Boyatzis e McKee acima. A primeira consideração é a de que o negociador deve estar ciente de seus problemas de identidade. O que pode ser um problema de identidade para uma pessoa, não é, necessariamente, um problema para uma outra. É preciso que o negociador descubra suas particularidades e sensibilidades, de modo a identificar com mais clareza seus pontos de pressão. Uma maneira que o autor sugere para se refletir sobre isso é o indivíduo observar se existe algum padrão para as coisas que o irritam, tirando sua concentração. Ou seja, o indivíduo pode se propor questões tais como: Quando ele sente uma ameaça a sua identidade e por quê? Como aquilo o afetaria se o seu medo se tornasse realidade? Entretanto, Ury pondera que a resposta a essas perguntas é de difícil conclusão e demanda muito trabalho por parte do negociador.

A segunda consideração proposta é o negociador tentar perceber que a sua identidade é algo mais complexo, utilizando a postura do “e...”. A auto-imagem do negociador deve ser complexa e robusta, uma fundação forte em que ele poderá se apoiar durante as negociações. É necessário para o negociador, obter uma idéia complexa de como ele é. Como em todo ser humano, essa identidade será uma mistura de coisas boas e más, boas e más intenções, escolhas inteligentes e estúpidas. Ninguém nunca “é” algo de forma constante – “eu sou burro” ou “eu sou um bom ouvinte”. Cada indivíduo possui uma constelação de qualidades,

positivas e negativas, que devem ser levadas em consideração nas diversas situações da vida (SCHREIBER, 2004).

Existem algumas características importantes sobre si próprio, propostas por Fisher, Kopelman e Schneider (1994) que o negociador deve levar em consideração, para que possa enfrentar uma negociação. A primeira é que ele cometerá erros, pois, quando o indivíduo se agarra a uma síndrome de “tudo ou nada” o menor erro pode parecer catastrófico para sua auto-imagem e quase impossível de se admitir. Uma das razões para as pessoas não admitirem seus erros é que elas acham que irão parecer fracas ao fazê-lo. Porém, normalmente, pessoas competentes que assumem a possibilidade de cometer erros são vistas como seguras e confiantes, enquanto que pessoas que resistem a admitir que erraram são vistas como inseguras (SCHREIBER, 2004). O negociador também deve ter conhecimento de que suas próprias intenções são complexas e, dessa maneira, ser capaz de manter a concentração após ser vítima de uma acusação ou um ataque. Por fim o negociador deve ter ciência de que ele pode ter contribuído para o problema. Se este for o caso, é preciso assumir responsabilidade pela contribuição para o problema, o que não é uma tarefa fácil, mas pode contribuir para resultar em uma negociação mais fácil e produtiva (STONE, PATTON e HEEN, 1999).

De acordo com Bazerman e Neale (1992), um negociador não precisa se preocupar se perderá ou não seu autocontrole e seu equilíbrio mental, mas sim se será capaz de recuperar os dois rapidamente e continuar com uma negociação produtiva. Existe um conhecido exemplo desta característica no anedotário da cultura japonesa, relatado por Goleman (1997): um praticante de Aikido perguntou a seu Mestre como ele fazia para nunca perder o seu autocontrole; a explicação do mestre foi a de que não era verdade que ele nunca perdia seu autocontrole, mas sim que ele o recuperava sempre rapidamente e dessa forma nunca perdia o seu equilíbrio.

Existem algumas considerações que os autores fazem sobre atitudes que o negociador pode levar em conta antes e durante uma negociação para garantir que manterá o seu equilíbrio mental pelo maior tempo possível.

Não tentar controlar a reação da outra parte é a primeira delas. Essa atitude proposta por Ury (1993) e também por Schreiber (2004) é de grande valia em negociações que envolvam questões importantes de identidade. Um exemplo de

tentativa de controle sobre a reação do outro é quando o negociador já se encontra envergonhado ou se sentindo mal na situação e, como resultado, estabelece como um objetivo primário evitar que a outra pessoa tenha também uma reação negativa. Porém, essa atitude tende a trazer problemas sérios. Obviamente não existe nada errado em não se desejar que a outra parte tenha más reações, mas ter isso como objetivo primordial na negociação não é benéfico (SCHREIBER, 2004). Assim como o negociador não pode mudar a outra pessoa, ele também não pode controlar as reações da outra parte. Quando ele estiver dando más notícias ou se encontrar em qualquer negociação difícil, Ury (1993) sugere adotar a postura do “e...” mencionada anteriormente, permitindo-lhe manter o controle sobre o que está a seu alcance e dando espaço para a outra pessoa ser honesta em sua resposta. Segundo o autor, quando o negociador se convence de que não pode controlar as reações da outra pessoa, ele se libera de uma grande dose de pressão e permite ao outro ser mais honesto e aberto nas suas respostas.

A segunda consideração para tentar reter o equilíbrio mental do negociador é preparar-se para as respostas da outra parte. Quando o negociador preocupa-se em imaginar como a conversa se procederá, em vez de se preocupar apenas com os problemas que surgirão, ele fica mais preparado e é menos provável que perca seu controle mental durante o processo real (SERVAN-SCHREIBER, 2004). O negociador pode concentrar-se em imaginar as respostas da outra parte: Será que eles vão chorar? Fingir que está tudo bem? Atacar-me? É interessante também que ele tente imaginar quais os impactos dessas reações, o que aquilo implica para ele próprio.

A terceira consideração é o negociador imaginar-se no futuro (URY, 1993). Ao se projetar no futuro, daqui a três semanas ou três anos, e pensar sobre o que está acontecendo agora, o negociador poderá se assegurar de que tudo acabará bem ou que ultrapassará a fase atual. Segundo este autor, a perspectiva mental de distância, permite considerar que o momento pode não ser tão importante quanto parece. O negociador pode, ainda, pensar em quanto terá aprendido com essa experiência, como o seu eu do futuro julgará as reações do eu do presente e que conselhos ele daria para esse negociador do presente? (FISHER, URY, PATTON, 1981).

A quarta consideração, proposta por Ury (1993), é de fazer uma pausa. Às vezes o negociador está tão próximo e envolvido com um problema que é preciso

fazer uma pausa para organizar seus pensamentos. Se for o caso, ele pode solicitar ao seu interlocutor que a negociação seja suspensa por um determinado período de tempo, nem que seja por dez minutos, e raciocinar sobre o que está acontecendo. Para Ury, algumas pessoas se envergonham de pedir pausas, mas essas pessoas acabam se envergonhando ainda mais quando tem resultados muito insatisfatórios no final da negociação.

Um aspecto recomendado por Stone, Patton e Heen (1999) ao negociador é que, dentro de toda a preocupação com a sua identidade e com seus próprios problemas, ele não deve esquecer que do outro lado também existe um ser humano que também tem limitações, sentimentos e identidades e, assim como ele, pode estar lidando com essas questões. O negociador pode assumir um papel extremamente produtivo se tentar ajudar a outra parte, tentando afastá-la da síndrome do “tudo ou nada”, falando com ela e lembrando-a de que não há problemas em cometer erros. Esses mesmos autores recomendam, no entanto, que o negociador reflita sobre quando os seus problemas de identidade devem ser discutidos com a outra parte e quando eles são problemas unicamente seus. Nos casos em que essas conversas não sejam indicadas, trazer o assunto à tona pode não ser nada produtivo. Infelizmente, não existe uma teoria ou fórmula pronta que possa indicar se uma dada questão deve ou não ser trazida à tona na negociação, o que exige uma atitude de auto-reflexão do negociador.

Quando o problema é apenas do negociador, talvez não seja necessário haver uma negociação, mas sim uma mudança do seu comportamento. Mas, diferentemente do que sugerem Stone Patton e Heen, outros autores, como Ury (1993), acreditam ser de suma importância trazer esses assuntos à tona, quaisquer que sejam os problemas, pois, muitas vezes, como exposto anteriormente, as questões envolvendo identidades são o cerne do problema e muitas negociações são complicadas pelas reações das pessoas ao que elas pensam que está sendo dito sobre elas (SERVAN-SCHREIBER, 2004).

Às vezes também pode ser importante, para o negociador, trazer um assunto à tona, não como discussão, mas como um pedido de ajuda. Ele não deve se sentir mal ao pedir ajuda às pessoas que leva em consideração. Hoje eles o ajudaram e amanhã ele pode ajudá-los. Em situações de negociações em série, esse tipo de atitude pode representar grandes mudanças em um resultado final (RAIFFA, RICHARDSON, METCALFE, 2003). Além disso, um aspecto que deve sempre

entrar no cálculo de um negociador ao tentar criar uma negociação produtiva é sua preparação para abandonar ou deixar um item ou assunto de lado. Isto porque, de vez em quando, é preciso ignorar certos pontos ou não se preocupar com eles para que a negociação seja produtiva e existem algumas premissas propostas por Bazerman e Neale (1992) que, se forem adotadas, podem ajudar a tornar essa tarefa mais fácil. O negociador deve, por exemplo, ter em mente que não é a sua responsabilidade tornar as coisas melhores e sim tentar dar a sua melhor performance, pois a outra parte também tem limitações e se o negociador escolhe ignorar algo, isso não quer dizer que ele não se importa com aquilo, mas que, naquele momento, deve suplantar a vontade de responder ou procrastinar a negociação em torno de um ponto que pode influenciar negativamente a sua efetividade.

O negociador também deve ter em mente que o conflito não o define. Essa dinâmica é de suma importância, principalmente em se tratando de conflitos que envolvam etnicidade (AJAMI, 2003), ou sentimentos extremados (HASSNER, 2002). As pessoas envolvidas nesses conflitos normalmente se sentem ameaçadas pela perspectiva da conciliação, porque ela pode tirar não só o seu papel, mas sua identidade comum (FISHER, KOPELMAN, SCHNEIDER, 1994). Por isso é importante atentar para o que está sendo oferecido para essas pessoas em troca do abandono da sua posição.

2.3.

A preparação para a negociação

Segundo Fisher e Ury (1981), ao se preparar para enfrentar uma negociação real, o negociador deve primeiro determinar se a negociação é necessária. Por mais que este ponto possa parecer supérfluo, os autores afirmam que muitas vezes a negociação pode não ser um caminho útil em determinados casos. Sendo assim, é preciso pensar sobre quem o negociador está tentando influenciar, sobre quem precisará tomar uma decisão e em que circunstâncias. Serão decisões tomadas por indivíduos, por comitês ou departamentos? Esse tipo de reflexão ajudará a preparar as táticas e estratégias de negociação. A importância deste ponto pode ser comprovada pela existência de um conselho similar no clássico “O Príncipe” (MACHIAVELLI, 2003), que traz muitos conselhos atuais sobre negociação. Em seu livro o autor pergunta: que conselho você daria a um príncipe? Ou, neste caso

específico, a um negociador? Autores como Fisher e Ury (1981), assim como Bazerman e Neale (1992) sugerem que o desenvolvimento de um conselho, mesmo que só hipotético e para si mesmo, é uma das maneiras mais eficientes para o negociador pensar rigorosamente sobre um problema e é também uma forma de relacionar os conhecimentos de diferentes disciplinas. Fisher (1994) expõe o exemplo de um conflito internacional, em que se torna inútil perguntar se as considerações militares ou econômicas são mais importantes em um dado conflito, sem ter um conflito específico em mente. Uma vez que esteja se tratando de um conflito específico, o negociador pode considerar a importância dessas duas variáveis, mas enquanto tentar tratar a questão de maneira teórica, sem uma aplicação prática, os resultados segundo esse autor, não serão satisfatórios. A tarefa prática de gerar um conselho permite considerar idéias com mais precisão, tanto individualmente, como coletivamente. Assim como permite elaborar um critério de relevância das variáveis específicas ao caso.

Lax e Sebenius (1986) complementam, ainda, apontando a necessidade de o negociador olhar para uma questão com os olhos de quem tomará uma decisão e perguntar-se, então, o que poderia ser feito melhor. Ele precisa entender a escolha, em termos de como ela aparecerá para quem deverá tomá-la, o que aquela pessoa deve considerar e quais eram suas opções. Fisher, Kopelman e Schneider (1994) salientam que o negociador deve lembrar-se que, mesmo se tratando das maiores mudanças globais, as decisões envolvem em algum grau, a decisão individual que alguém tomará. Ao tentar colocar-se no lugar dessa pessoa, o negociador poderá ser lembrado da importância dos fatores humanos não quantificáveis. Já Ury (1993) apresenta um outro aspecto que o negociador empresarial deve levar em conta ao se preparar: o fato de que quando alguma decisão é muito próxima do decisor, tal como escolher um mecânico para seu carro, ou um médico para sua família, ele tenderá a considerar mais a performance pública. Entretanto, em algumas negociações empresariais, tais como as envolvendo o meio ambiente, o contrário muitas vezes é observado, com a imprensa e o público julgando a empresa pela grandeza ou correção das ações, não pelos resultados que seriam melhores para ela (GROSECLOSE, McCARTY, 1999). Neste tipo de caso, o negociador deverá levar esta possibilidade em conta ao se preparar para a negociação.

Em seguida dessas considerações, Fisher, Ury e Patton (1981) sugerem que o negociador formule um propósito cuidadosamente, pois seu propósito deve ser formulado, não achado a esmo. O negociador aumentará suas chances de efetividade se formular um propósito, nem que seja só para si mesmo, em termos da direção que deseja seguir, não em termos de um objetivo fixo que ele deseja atingir. Isto porque, segundo os autores, declarações públicas de caráter absoluto – “dobrar o faturamento” ou “se tornar a maior do mundo”, têm grande apelo político e servem de estratégia para conseguir motivação, porém, estas declarações não servem ao negociador, que deve ser extremamente franco consigo mesmo quando formula seus propósitos em particular. Mesmo que ambicioso, um propósito deve ser factível. Entre as táticas sugeridas para se pensar na formulação dos propósitos utilizando-se de critérios úteis, estão as seguintes reflexões: Os recursos necessários estão sob o controle do negociador? Quem ele precisaria persuadir para atingir seu objetivo? Essas pessoas são passíveis de serem persuadidas? (URY, 1993). A maneira mais fácil de garantir o sucesso é um negociador formular um propósito que acredite ser possível de ser alcançado sozinho e a maneira mais fácil de garantir o fracasso é formular um que as pessoas que se vêem como seus adversários possam frustrar facilmente (FISHER, URY, PATTON, 1981).

Antes de começar uma negociação propriamente dita, Ury (1993) sugere que o negociador deve preparar uma planilha de negociação. A planilha proposta por Ury, quando estudada levando-se em conta os outros autores aqui citados, poderia apresentar os seguintes itens e considerações:

a) Interesses

Embora reforce a importância da formulação de propósito sugerida por Fisher, Ury e Patton (1981), Ury chama a atenção para o fato que os interesses divergem, ao serem considerados os dois lados da negociação. Segundo Ury (1993) numa resolução conjunta de problemas, é preciso saber quais são os interesses do negociador, assim como os da outra parte. Entretanto, o autor alerta que não se deve confundir posições com interesses. Posições são as coisas concretas que o negociador afirma que deseja, enquanto os interesses são os aspectos intangíveis que justificam aquela posição. Para atingir um acordo que satisfaça os dois lados, o negociador deve, portanto, atentar aos interesses das partes envolvidas. O autor recomenda a determinação dos próprios interesses por

ordem de prioridades, para não se cometer o erro de trocar um interesse menos importante por um mais importante. Em seguida, o negociador deve tentar adotar a habilidade mais preciosa em uma negociação (AZEVEDO e CARVALHO, 2003), colocar-se no lugar das outras partes envolvidas, tentando compreender o ponto de vista e os interesses dessas partes. Ury (1993) sugere ainda que os interesses da outra parte também sejam enumerados por ordem de importância.

b) Opções

Uma etapa posterior ao mapeamento dos interesses, a reflexão sobre possíveis opções, tenta desenvolver caminhos que satisfaçam esses interesses. Embora possa não ser possível obter a posição inicial desejada, pode ser possível satisfazer os interesses iniciais com uma posição diferente do que se imaginava inicialmente. Um erro comum em negociações, segundo Bazerman e Neale (1992), é se manter atrelado a uma só solução, a posição original, pois caso o negociador mantenha sua flexibilidade, novas opções podem ser geradas, resultando em posições que podem acabar atendendo aos interesses dos dois lados. Negociadores efetivos não apenas dividem os prêmios, mas se preocupam primeiro em como podem aumentar o tamanho total dele (FISHER, URY, PATTON, 1981). Ury (1993) sugere, neste momento de preparação, separar a crítica da invenção. O negociador deve tentar inventar primeiro, para criticar depois. Às vezes, idéias inicialmente desconsideradas podem se revelar a melhor saída. Após a elaboração de múltiplas idéias é sugerido então, que o negociador comece a avaliá-las e como elas atendem aos interesses das partes envolvidas.

c) Alternativas

O desenvolvimento das alternativas é considerado uma etapa crucial da preparação para negociação (BAZERMAN e NEALE, 1992), pois é comum, em negociações, as partes entrarem em discussões procurando por um acordo, sem se preocupar em pensar nas suas opções se nenhum acordo for atingido. É um erro clássico (URY, 1993). Um acordo é só o meio para um fim, que é satisfazer os interesses das partes, e o propósito de uma negociação é saber de qual forma esses interesses podem ser satisfeitos: se pela negociação ou pela adoção da melhor alternativa a um acordo negociado - *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, ou BATNA (FISHER, URY e PATTON, 1981) por uma das partes. Fisher, Ury e Patton (1981) afirmam que conhecer suas alternativas pode determinar o sucesso de uma parte em satisfazer seus interesses. Pois a BATNA é uma válvula de

escape para a negociação. Ela é crucial para aumentar o poder de negociação de uma ou múltiplas partes envolvidas, pois se uma parte possuir uma alternativa viável à negociação, ela estará numa posição melhor do que as outras partes. A BATNA é a medição para avaliar qualquer acordo e, quanto melhor esta alternativa for, mais poder este negociador possuirá.

Ury (1993) sugere três alternativas para se identificar uma BATNA antes de uma negociação: “O que o negociador pode fazer sozinho para atingir seus interesses?”; “O que pode fazer diretamente à outra parte para fazer com que respeitem seus interesses?” e “Como pode ser possível incluir uma terceira parte para aumentar suas chances de conseguir seus interesses?”. O autor enfatiza a necessidade de fortalecer a melhor alternativa a um acordo negociado o máximo possível, lembrando sempre de refletir antes do início da negociação se ela deve, ou não, ser realizada, ou se a BATNA já responde aos interesses da parte em questão. Talvez ela seja melhor do que qualquer acordo negociável e, por este motivo, a decisão de negociar deve ser considerada com cuidado. Fisher, Ury e Patton (1981) sugerem também que, para um negociador, tão importante quanto desenvolver a própria BATNA é tentar precisar a BATNA das outras partes. Este exercício proporcionará ao negociador uma idéia da tarefa e das dificuldades que ele tem à frente: desenvolver um acordo que seja superior à melhor alternativa da outra parte. E se, por sua vez, sua conclusão for a de que a BATNA do outro lado é a coerção, ele poderá se preparar para ela e, desse jeito, não ser surpreendido.

O próximo passo desta reflexão antes do início da negociação é o desenvolvimento de propostas. O que distingue uma opção de uma proposta é o compromisso, o fato de uma proposta ser algo que o negociador está preparado para aceitar e selar um acordo (LAX, SEBENIUS, 1986). O trabalho de reflexão com foco nos interesses e nas opções, abre o caminho para o desenvolvimento de possíveis soluções criativas que podem ser selecionadas para serem transformadas em uma proposta para um acordo. Existem três tipos de propostas muito úteis (URY, 1993), que o negociador deve, sempre que possível, possuir:

- Que acordo o negociador gostaria de obter, que atendesse a todos os seus interesses e, ao mesmo tempo, atendesse a pelo menos um mínimo dos interesses da outra parte, de forma que eles concordassem com esta proposta? – esse é, segundo Ury, o melhor acordo possível de ser realizado;

- Que acordo contentaria o negociador? – esse é um acordo que, embora não perfeito, atenderia aos interesses básicos da parte interessada e a deixaria contente;

- Que acordo o negociador suportaria? – esta alternativa está ligada à noção de BATNA; deve ser um acordo que atenda aos seus interesses de forma marginalmente maior que a BATNA; é um acordo que demanda atenção maior do negociador, pois ele precisará certificar-se de que não está aceitando um acordo que seja pior que sua própria alternativa a um acordo negociado.

O último passo sugerido por URY (1993), assim como por Stone, Patton e Heen (1999) é o ensaio. Os autores sugerem que o negociador ensaie o que vai dizer e se prepare para os ataques e os pontos negativos que podem ser levantados pelas outras partes. Antecipando as táticas do outro lado e se preparando para responder, o negociador pode eliminar o fator surpresa (LAX, SEBENIUS, 1986).