

**ROGER FISHER  
& WILLIAM URY**

E PARA EDIÇÃO REVISADA

**BRUCE PATTON**



**COMO CHEGAR AO**  
**SIM**

**COMO NEGOCIAR ACORDOS SEM FAZER CONCESSÕES**

3ª EDIÇÃO - REVISTA E ATUALIZADA

 **Solomon**  
Editores

COMO CHEGAR AO  
**SIM**

**ROGER FISHER  
& WILLIAM URY**  
com **BRUCE PATTON**, Editor  
Edições revisadas por  
**FISHER, URY e PATTON**

**COMO CHEGAR AO**  
**S I M**  
**COMO NEGOCIAR ACORDOS SEM FAZER CONCESSÕES**

Tradução:  
Ricardo Vasques Vieira

SOLOMON EDITORES

Título Original:  
*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*

Copyright© 1981, 1991, 2011 de Roger Fisher e William Ury  
Publicado através de acordo com Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company

Capa:  
*Júlio Moreira*

Tradução:  
*Ricardo Vasques Vieira*

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

Fisher, Roger, 1922-2012  
F565c Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões/Roger Fisher,  
William Ury & Bruce Patton; tradução Ricardo Vasques Vieira —  
1ª ed. — Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

196pp.; 23cm

Tradução de *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*.  
Inclui índice  
ISBN 978-85-65958-16-5

1. Negociação. 2. Liderança. I Ury, William. II. Patton, Bruce. III. Título.  
14-09856 CDD: 158.5  
CDU: 316.47

Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida sob qualquer forma ou por quaisquer meios, eletrônicos ou mecânicos, inclusive fotocópia e gravação, ou por qualquer armazenador ou sistema de informações, exceto se for expressamente permitido pela editora. Publicado através de acordo especial com Houghton Publishing Company.

2014

SOLOMON EDITORES  
Rua Santos Rodrigues, 201-A — Estácio  
20250-430 — Rio de Janeiro — RJ  
Tel.: (21) 2242-0627 — Fax (21) 2224-8359

Impresso no Brasil  
*Printed in Brazil*

# Sumário

Prefácio à terceira edição  
Prefácio à segunda edição  
Agradecimentos  
Introdução

## **I O PROBLEMA**

1. Não barganhe por posições

## **II O MÉTODO**

2. Separe as pessoas do problema
3. Concentre-se em interesses, não em posições
4. Invente opções de ganhos mútuos
5. Insista em usar critérios objetivos

## **III SIM, MAS...**

6. E se eles forem mais poderosos?  
(Desenvolva sua MAPAN — melhor alternativa para um acordo negociação)
7. E se eles não quiserem entrar no jogo?  
(Use a negociação jiu-jítsu)
8. E se eles usarem truques sujos?  
(Como dobrar o negociador duro)

## **IV CONCLUSÃO**

## **V DEZ PERGUNTAS QUE AS PESSOAS FAZEM SOBRE COMO CHEGAR AO SIM**

1. “Será que existe algum caso em que a barganha posicional faça sentido?”
2. “E se a outra parte acreditar em diferentes padrões de justiça?”
3. “Devo ser justo, mesmo que não seja necessário?”
4. “O que devo fazer caso as pessoas sejam o problema?”
5. “Devo negociar até mesmo com terroristas ou com alguém como Hitler? Quando seria o caso de não haver negociação?”
6. “Como devo ajustar minha abordagem à negociação levando em conta diferenças de personalidade, gênero, cultura etc.?”
7. “Como devo decidir sobre coisas do tipo: ‘Onde devemos nos reunir?’, ‘Como podemos nos comunicar?’ ,

‘Quem deve fazer a primeira oferta?’ e

‘Qual deve ser a minha oferta inicial?’”

8. “Concretamente, como devo passar da fase de inventar opções para a fase de assumir compromissos?”
9. “Como devo testar essas ideias sem correr um risco muito grande?”
10. “Será que o modo como negocio faz efetivamente diferença quando a outra parte é mais poderosa?” e “Como posso incrementar o meu poder de negociação?”

## Índice Analítico

### Observação Sobre o Projeto de Negociação de Harvard

## **DEZ PERGUNTAS QUE AS PESSOAS FAZEM SOBRE COMO CHEGAR AO SIM**

### **PERGUNTAS SOBRE JUSTIÇA E NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS**

**Pergunta 1:** “Será que existe algum caso em que a barganha posicional faça sentido?”

**Pergunta 2:** “E se a outra parte acreditar em diferentes padrões de justiça?”

**Pergunta 3:** “Devo ser justo, mesmo que não seja necessário?”

### **PERGUNTAS SOBRE RELACIONAMENTO COM PESSOAS**

**Pergunta 4:** “O que devo fazer caso as pessoas sejam o problema?”

**Pergunta 5:** “Devo negociar até mesmo com terroristas ou com alguém como Hitler? Quando seria o caso de não haver negociação?”

**Pergunta 6:** “Como devo ajustar minha abordagem à negociação levando em conta diferenças de personalidade, gênero, cultura etc.?”

### **PERGUNTAS SOBRE TÁTICAS**

**Pergunta 7:** “Como devo decidir sobre coisas do tipo: ‘Onde devemos nos reunir?’, ‘Como podemos nos comunicar?’, ‘Quem deve fazer a primeira oferta?’ e ‘Qual deve ser a minha oferta inicial?’

**Pergunta 8:** “Concretamente, como devo passar da fase de inventar opções para a fase de assumir compromissos?”

**Pergunta 9:** “Como devo testar essas ideias sem correr um risco muito grande?”

### **PERGUNTAS SOBRE PODER**

**Pergunta 10:** “Será que o modo como negocia faz efetivamente diferença quando a outra parte é mais poderosa?” e “Como posso incrementar o meu poder de negociação?”

Dedicado a nossos pais  
WALTER T. FISHER, MELVIN C. URY  
e WILLIAM E. PATTON  
cujo exemplo nos ensinou o poder dos princípios.

# Prefácio à Terceira Edição

Trinta anos já se passaram desde a primeira edição de Como Chegar ao SIM. Ficamos orgulhosos e sensibilizados pelo fato de que tantas pessoas de tantas partes do mundo continuem a julgar esta obra útil na resolução de conflitos e na negociação de acordos mutuamente satisfatórios. Naquela época, jamais poderíamos ter imaginado que este pequeno livro se tornaria uma referência na silenciosa revolução que, ao longo das três últimas décadas, mudou o modo como tomamos decisões em família, nas empresas e na sociedade.

## A revolução da negociação

Há uma geração, na maioria dos casos, a visão prevalente sobre o processo decisório era hierárquica. Cabia às pessoas que ocupavam o topo da pirâmide de poder — no trabalho, na família ou na política — tomar todas as decisões e àqueles na base da pirâmide seguir as ordens. Naturalmente, a realidade era sempre mais complicada.

No mundo de hoje, caracterizado por organizações horizontalizadas, pelo acelerado ritmo das inovações e pela explosão da internet, é cada vez mais claro que, para realizar nossas tarefas e atender a nossas necessidades, frequentemente dependemos de dezenas, centenas e, talvez, milhares de indivíduos e organizações sobre os quais não exercemos nenhum controle direto. Simplesmente não podemos depender de dar ordens — mesmo quando lidamos com empregados ou crianças. Para conseguir o que desejamos, somos compelidos a negociar. Em alguns casos com mais vagar e, em outros, com mais rapidez, as pirâmides de poder estão se transformando em networks de negociação. Essa revolução silenciosa, que acompanha a mais bem-conhecida revolução do conhecimento, poderia ser denominada “revolução da negociação”.

Em sua primeira edição, este livro começou com a frase: “Goste ou não, você é um negociador.” Naquela época, para muitos leitores, isso foi um sinal de alerta. Hoje, já se tornou uma realidade consagrada. Naqueles tempos, era mais provável associar o termo “negociação” a atividades especializadas, como acordos trabalhistas, fechamento de vendas ou, talvez, diplomacia internacional. Agora, quase todos nós reconhecemos que, no sentido informal, negociamos com quase todas as pessoas com quem nos relacionamos a qualquer hora do dia.

Há uma geração, o termo “negociação” tinha também uma conotação de confronto. Ao contemplar uma negociação, a pergunta mais comum na cabeça das pessoas era: “Quem sairá ganhando e quem sairá perdendo?” Para alcançar um acordo, alguém deveria “ceder”. Não era uma perspectiva agradável. A ideia de que ambas as partes poderiam “sair ganhando” era estranha para muitos de nós. Hoje, é cada vez mais comum reconhecer que existem maneiras cooperativas de negociar nossas diferenças e que, mesmo que não se consiga chegar a uma solução do tipo “ganha-ganha”, é quase

sempre possível firmar um acordo sensato que seja melhor para ambas as partes do que a alternativa.

Quando escrevemos Como Chegar ao SIM, havia pouquíssimos cursos que ensinavam técnicas de negociação. Hoje, o bom aprendizado dessa matéria é considerado uma competência básica em muitos cursos oferecidos em escolas de direito, de negócios, em instituições governamentais e até mesmo em diversas escolas primárias e secundárias.

Em suma, a “revolução da negociação” está hoje se desenvolvendo a todo o vapor no mundo todo e nos anima que princípios de senso comum dessa disciplina tenham se generalizado de maneira ampla e com excelentes resultados.

## O trabalho à frente

No entanto, apesar do progresso considerável, o trabalho está longe do fim. Na verdade, julgamos que a necessidade de negociação com base na busca conjunta por ganhos mútuos e por direitos legítimos seja maior, hoje, do que em qualquer momento das três últimas décadas.

Em quase qualquer dia da semana, uma rápida pesquisa do noticiário revela uma necessidade urgente de se encontrar uma nova maneira de lidar com as diferenças. Quantas pessoas, organizações e países estão teimosamente tentando chegar a um acordo sobre suas posições? Até que ponto a escalada destrutiva dessa argumentação resultará em amargas disputas familiares, eternos processos judiciais e guerras intermináveis? Quantas oportunidades de resolução de problemas, satisfatórias para ambas as partes, estão sendo perdidas em decorrência da falta de um bom processo?

Constatamos que lidar com conflitos permanece sendo uma indústria em crescimento. Efetivamente, o advento da revolução da negociação gerou um número maior, e não menor, de conflitos. As hierarquias tendem a abafá-los, mas eles acabam aflorando à medida que os networks começam a prevalecer. Nas democracias, conflitos, em vez de ser suprimidos, emergem. É por isso que esse sistema de governo às vezes parece tão turbulento e belicoso quando comparado a modelos mais autoritários.

O objetivo não deve e nem pode ser o de eliminar conflitos — eles são inevitáveis e úteis. Fazem parte de nossas vidas. Geralmente conduzem à mudança e geram novas ideias. É raro que se corrija uma injustiça sem a existência de um sério conflito. Na forma de concorrência de negócios, o conflito ajuda a criar prosperidade. Ele está na raiz do processo democrático, em que as melhores decisões resultam não do consenso superficial, mas da exploração de diversos pontos de vista e da busca por soluções criativas. Por mais estranho que pareça, o mundo precisa de mais conflitos, e não menos.

O desafio não é eliminar conflitos, mas transformá-los. É mudar o modo como lidamos com nossas diferenças — em vez de conflitos antagônicos e destrutivos, solução de problemas de forma conjunta e pragmática. Não devemos subestimar a dificuldade dessa tarefa, que, no entanto, é o que há de mais urgente no mundo de hoje.

Estamos vivendo uma era que futuros antropólogos, olhando para o passado, poderão denominar como a primeira reunião da família humana. Pela primeira vez, graças à revolução da comunicação, a família humana, em sua totalidade, mantém um relacionamento. Todas as cerca de 15 mil “tribos” ou comunidades linguísticas do planeta

têm consciência umas das outras. E, como em todas as reuniões de família, nem tudo é paz e harmonia. Há muito ressentimento, profundas divergências, iniquidades e injustiças.

Mais do que nunca, confrontados com o desafio de conviver na era nuclear, em um planeta cada vez mais populoso, para nosso próprio bem e para o bem das gerações futuras, precisamos aprender a mudar o jogo básico de conflitos.

Em resumo, o duro trabalho de conseguir chegar ao “sim” apenas começou.

## Esta edição

Com frequência, muitos leitores nos dizem que Como Chegar ao SIM continua sendo um guia acessível para a negociação colaborativa em uma enorme variedade de áreas. Ao mesmo tempo, temos consciência de que o público mais jovem às vezes fica intrigado com exemplos e histórias que eram comuns trinta anos atrás, mas gostaria de ver casos contemporâneos. Assim, os exemplos contidos nesta edição passaram por uma cuidadosa revisão e atualização e novos casos foram adicionados quando adequado.

Nosso arsenal aumentou consideravelmente nesses trinta anos, o que se reflete em livros como *Getting Past No*, *Difficult Conversations*, *Beyond Reason* e *The Power of a Positive No*. Cada um deles explora importantes desafios no que diz respeito à solução colaborativa e eficaz de sérias diferenças. Não fizemos qualquer tentativa de sumarizar todo esse material nesta obra, uma vez que uma das virtudes de Como Chegar ao SIM é ser curto e claro. Em vez disso, nesta revisão, acrescentamos algumas ideias relevantes sempre que isso ajude a esclarecer nossa argumentação. Em outros trechos, efetuamos ligeiras revisões para atualizar nosso raciocínio. Por exemplo, tornamos nossa resposta à pergunta final do livro sobre o poder da negociação inteiramente coerente com o modelo dos “sete elementos da negociação”, conforme o ensinamos na Escola de Direito de Harvard.

Um ajuste que consideramos, mas posteriormente abandonamos, foi substituir a palavra “separar” por “desenredar” em “separar as pessoas do problema”, o poderoso passo inicial do método de negociação baseada em princípios. Alguns leitores entenderam essa frase como deixar de lado a dimensão pessoal da negociação e focar apenas no problema substantivo, ou ignorar as questões emocionais e agir de forma “racional”. Essa não é nossa intenção. Negociadores devem tornar prioridade, do começo ao fim da negociação, as questões que afetam as pessoas. Como frisamos no início do texto, “Negociadores são, antes de tudo, pessoas”.

Acreditamos que, ao desenredar as pessoas do problema, se torna possível ser “afável em relação às pessoas” e ao mesmo tempo “duro em relação ao problema”. Desde que nos mantenhamos respeitosos e atentos às questões pessoais, é possível fortalecer o relacionamento, mesmo que haja divergências quanto à substância.

Finalmente, acrescentamos algum material referente ao impacto dos meios de comunicação na negociação. O crescimento dos e-mails e das mensagens de texto, além da criação de organizações “virtuais”, tornou essa questão uma variável importante, especialmente à luz de pesquisas que demonstram os efeitos produzidos por esses meios na dinâmica e resultado da negociação.

## Nosso futuro humano

Somos todos participantes de uma geração pioneira de negociadores. Embora a negociação, como parte do processo decisório, exista desde os primórdios da humanidade, ela jamais exerceu um papel tão central na vida humana e na sobrevivência da espécie.

À medida que a revolução da negociação progride, nossa aspiração é que os princípios contidos neste livro continuem a ajudar as pessoas — individual e coletivamente — a negociar a miríade de dilemas de suas vidas. Como disse o poeta Wallace Stevens, “Após o último não, vem o sim, e deste sim depende o futuro da humanidade”.

Desejamos a você muito sucesso nessa trajetória para chegar ao sim!

Roger Fisher  
William Ury  
Bruce Patton

# Prefácio à Segunda Edição

Nos últimos dez anos, houve um dramático crescimento da negociação como área de interesse acadêmico e profissional. Há uma crescente produção de novos trabalhos teóricos, estudos de caso e pesquisas empíricas. Dez anos atrás, poucas escolas profissionais ofereciam cursos sobre esse tema. Hoje, eles são praticamente universais. Universidades já contratam professores especializados em negociação. No mundo dos negócios, consultorias seguem a mesma tendência.

Diante desse cenário intelectual em transição, as ideias contidas neste livro se sustentam bem. Ganharam considerável atenção e aceitação de um público amplo e têm sido frequentemente citadas como ponto de partida para outros trabalhos. Felizmente, elas também continuam persuasivas para seus autores. A maior parte das perguntas e comentários diz respeito às questões em que o livro se mostrou ambíguo, ou a casos em que os leitores procuram informações específicas adicionais. Nesta edição revisada, procuramos atender a essas solicitações.

Em vez de mexer no texto (e pedir aos leitores que já o conhecem que procurem as mudanças), optamos por acrescentar material novo em uma seção separada, ao fim da segunda edição. O texto principal permanece completo e não foi modificado, exceto pela atualização dos números, reajustados pela inflação, nos exemplos apresentados, e por pequenos retoques com o intuito de tornar o sentido mais claro e eliminar referências sexistas. Esperamos que nossas respostas às “Dez Perguntas que as Pessoas Fazem Sobre como Chegar ao SIM” sejam úteis e ajudem a esclarecer as dúvidas encaminhadas pelos leitores.

Abordamos os seguintes assuntos: 1) o significado e os limites de uma negociação baseada em princípios (representando conselhos práticos, não morais); 2) como lidar com alguém que parece irracional, ou que tem um sistema diferente de valores, pontos de vista ou estilos de negociação; 3) questões sobre táticas, como escolher o local do encontro, quem deve fazer a oferta inicial e como passar da etapa de inventar opções para a de assumir compromissos; e 4) o papel do poder na negociação.

O tratamento mais aprofundado de alguns tópicos ficará para um próximo livro. Os leitores que estiverem interessados em mais detalhes sobre como lidar com “questões pessoais” durante a negociação para estabelecer um relacionamento de trabalho eficaz poderão gostar de *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*, de Roger Fisher e Scott Brown, editado pela Penguin Books. Se o problema for lidar com pessoas e situações difíceis, veja *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*, de William Ury, editado pela Bantam Books. Sem dúvida, outros livros virão. Certamente, há muito mais o que dizer sobre poder, relações multilaterais, transações interculturais, estilos pessoais e muitos outros tópicos.

Mais uma vez agradecemos a Marty Linsky, desta vez por ter feito uma rigorosa revisão

de nosso novo material. Agradecimentos especiais a Doug Stone por suas críticas isentas, edição e ocasional copidescagem dos sucessivos rascunhos do texto. Ele tem um talento especial para identificar passagens ou parágrafos pouco claros.

Roger Fisher  
William Ury  
Bruce Patton

Há mais de doze anos, Bruce Patton vem trabalhando conosco, ajudando-nos a formular e explicar todas as ideias contidas neste volume. Nesse último ano, ele “carregou o piano”, convertendo a diversidade de nossas ideias em um texto consensual. É um prazer que ele se junte a nós, como editor da primeira edição e como coautor desta segunda.

R. F.  
W. U.

# Agradecimentos

Este livro começou com uma pergunta: Qual é a melhor maneira de as pessoas lidarem com suas diferenças? Por exemplo: qual o melhor conselho que se poderia dar a um casal que está se divorciando e deseja saber como chegar a um acordo justo e mutuamente satisfatório, sem que tudo acabe em uma amarga disputa? Talvez mais difícil, que conselho você daria a uma das partes nessa situação? Todos os dias, famílias, vizinhos, casais, empregados, gerentes, negócios, consumidores, vendedores, advogados e países se defrontam com esse mesmo dilema, sobre como obter um sim sem que seja necessário ir à guerra. Tomando por base nossas respectivas experiências em legislação internacional e antropologia e em uma extensa colaboração ao longo dos anos junto a praticantes, colegas e estudantes, fomos capazes de desenvolver um método prático para negociar acordos amigavelmente, sem que seja necessário fazer concessões.

Testamos ideias junto a advogados, homens de negócio, funcionários do governo, juízes, diretores de prisões, diplomatas, representantes de seguro, oficiais militares, mineradores de carvão e executivos da indústria do petróleo. Agradecemos com sinceridade a todos os que nos deram respostas com críticas e sugestões extraídas de suas próprias experiências. Para nós, foi de grande proveito.

Na verdade, tantos contribuíram tanto para nosso aprendizado ao longo dos anos que é impossível dizer hoje exatamente a quem devemos ser gratos por quais ideias e por suas diferentes formas. Apesar de devermos tanto a tão numerosas pessoas, aqueles que mais contribuíram certamente compreenderão que notas de rodapé deixaram de ser incluídas não porque achamos que cada ideia seja original, mas para manter o texto fluido.

Contudo, não poderíamos deixar de mencionar nossa dívida de gratidão a Howard Raiffa. Suas críticas gentis, mas objetivas, melhoraram continuamente os conceitos aqui enunciados. Suas observações sobre a busca de ganhos conjuntos a partir da exploração de diferenças e sobre o uso imaginativo de procedimentos para formular acordos a respeito de questões difíceis inspiraram seções que abordam esses tópicos. Louis Sohn, criador e negociador extraordinário, foi sempre encorajador, criativo, prospectivo. Entre nossos muitos agradecimentos, a ele devemos a introdução à ideia de usar um texto único de negociação, a que denominamos “Procedimento de Texto Único”. E gostaríamos de agradecer também a Michael Doyle e a David Straus por suas intervenções criativas na condução de sessões de brainstorming.

Boas histórias e exemplos são difíceis de achar. Somos imensamente agradecidos a Jim Sebenius por seus relatos sobre a Conferência das Leis dos Oceanos (assim como por suas críticas fundamentadas sobre o método), a Tom Griffith pelo relato de sua negociação com um perito de seguros e a Mary Parker Follett pela história dos dois homens que discutiam em uma biblioteca.

Queremos registrar um agradecimento especial a todos os que leram os vários rascunhos deste livro e registraram suas críticas e observações, inclusive nossos alunos

do Workshop de Negociação de janeiro de 1980 e 1981, na Escola de Direito de Harvard, e Frank Sander, John Cooper e William Lincoln, que, assim como nós, deram aulas naquele evento. Queremos fazer um agradecimento especial aos participantes do Seminário de Negociação de Harvard, a quem ainda não mencionamos. Durante os últimos dois anos, eles nos ouviram pacientemente e ofereceram sugestões extremamente úteis: John Dunlop, James Healy, David Kuechle, Thomas Schelling e Lawrence Susskind. A todos os nossos amigos e colegas, lhes devemos mais do que poderíamos descrever, mas a responsabilidade final pelo conteúdo do livro é de seus autores; se o resultado não é perfeito, não foi por falta de esforço de nossos colegas.

Sem a família e os amigos, escrever seria intolerável. Por suas críticas construtivas e apoio moral, agradecemos a Caroline Fisher, Davis Lax, Frances Turnbull e Janice Ury. Sem Francis Fisher, este livro jamais teria sido escrito. Tivemos a felicidade de nos conhecer quatro anos atrás.

O apoio de secretaria foi o melhor que poderíamos imaginar. Somos gratos a Deborah Reimel, por sua competência infalível, apoio moral e lembretes firmes, mas graciosos; e a Denise Trybula, que jamais nos faltou em termos de diligência e alegria. E agradecimentos especiais à equipe da Word Processing, liderada por Cynthia Smith, que passou nos testes de intermináveis rascunhos e prazos quase impossíveis.

E, no mais, a nossos editores. Ao reorganizar e limar este texto pela metade, Marty Linsky o tornou muito mais legível. Para poupar nossos leitores, tivemos o bom senso de não nos sentir ofendidos. Agradecemos também a Peter Kinder, June Kinoshita e Bob Ross. June se esforçou para tornar o texto menos sexista. Onde houver alguma falha, nos desculpamos junto àqueles que se sentirem agredidos. Gostaríamos de agradecer a Andrea Williams, nossa consultora; Julian Bach, nosso agente; e Dick McAdoo e seus colegas da Houghton Mifflin, que tornaram possível e prazerosa a produção deste livro.

Finalmente, nossos agradecimentos a Bruce Patton, nosso amigo e colega, editor e mediador. Ninguém contribuiu tanto para este livro, tendo ajudado, desde o início, com a organização das sessões de brainstorming e do silogismo da obra. Ele reorganizou quase todos os capítulos e editou cada palavra. Se livros fossem filmes, este seria conhecido como uma Produção Patton.

Roger Fisher  
William Ury

Para a segunda edição deste livro, gostaríamos de agradecer a Jane von Mehren, nossa editora de longa data, da Penguin Books, pelo seu apoio, incentivo e entusiasmo para tornar o trabalho uma realidade. Com a terceira edição, Rick Kot exerceu admiravelmente esse papel e somos gratos à sua paciência, bom senso e sensata condução editorial. Sem ele, esta atualização não teria acontecido.

Agradecemos também a Mark Gordon, Arthur Martirosyan e a nossos amigos na Mercy Corps pela história a respeito da negociação dos fazendeiros iraquianos com a empresa nacional de petróleo.

R. F.

W. U.  
B. P.

# Introdução

**G**oste ou não, você é um negociador. Negociação é um fato da vida. Você discute um aumento de salário com seu chefe. Tenta chegar a um acordo com um estranho acerca do preço de sua casa. Dois advogados tentam chegar a um entendimento a respeito de uma ação judicial decorrente de um acidente de automóvel. Um grupo de empresas de petróleo planeja uma joint venture para exploração em alto-mar. Um funcionário do governo municipal se reúne com líderes sindicais para evitar uma greve de transportes. O secretário de Estado dos Estados Unidos senta-se com seus pares russos para buscar um acordo de limitação de armas nucleares. Tudo isso é negociação.

Todos os dias alguém negocia alguma coisa. Assim como Monsieur Jourdain, de Molière, se encantou ao descobrir que, durante toda a sua vida, falava em prosa, as pessoas negociam, mesmo quando não têm consciência disso. Com seu cônjuge, você negocia aonde ir jantar, e com seus filhos o horário de dormir. A negociação é um meio básico de conseguir as coisas que você deseja de outras pessoas. É uma comunicação de ida e volta, concebida para que se chegue a um acordo quando você e a outra parte têm tanto interesses em comum quanto divergências (sem falar nos casos em que os interesses são simplesmente diferentes).

Existe um número crescente de situações em que a negociação é necessária; conflitos são uma indústria em crescimento. Todos desejam participar de decisões que as afetem; cada vez menos pessoas aceitarão decisões ditadas por terceiros. As pessoas não são iguais e usam a negociação para lidar com as diferenças. Seja no mundo dos negócios, no governo, ou na família, as pessoas chegam à maioria de suas decisões por meio de negociações. Mesmo quando vão a tribunal, quase sempre negociam um acordo antes do julgamento.

Embora negociações ocorram diariamente, não é fácil se sair bem. Estratégias padrão geralmente deixam as pessoas insatisfeitas, desgastadas ou alijadas — frequentemente as três coisas.

As pessoas se veem diante de um dilema. Acreditam que existam duas formas de negociação: afável ou dura. O negociador afável evita entrar em conflitos pessoais e faz concessões sempre que necessário para que se chegue a um acordo. Ele deseja resolver o problema amigavelmente e, no entanto, geralmente acaba se sentindo explorado e amargurado. O negociador duro enxerga qualquer situação como uma competição de vontades, em que se sai melhor o lado que se mantiver irreduzível e conservar as posições mais extremas. Ele deseja sair ganhando. Contudo, geralmente acaba produzindo uma resposta igualmente dura que exaure seus recursos e a ele, pessoalmente, e deteriora o relacionamento com a outra parte. Outras estratégias padrão de negociação se encaixam em posições intermediárias, entre afáveis e duras, mas cada uma delas envolve uma tentativa de compensação entre obter o que se deseja e se relacionar com as pessoas.

Existe um terceiro modo de negociar, um modo que não é afável nem duro, mas as duas coisas ao mesmo tempo. O método de negociação baseada em princípios, desenvolvido pelo Projeto de Negociação de Harvard, consiste em deliberar sobre as questões em pauta levando em conta os seus méritos e não promovendo um processo de regateio focado naquilo que cada lado afirma que fará ou deixará de fazer. O método sugere que se busquem ganhos mútuos, sempre que possível, e que, no caso de conflito de interesses, se insista em que o resultado tenha por base padrões justos, independentes das vontades de cada lado. O método de negociação baseada em princípios é duro em relação aos métodos, afável em relação às pessoas. Não emprega truques e nem assume posturas. A negociação baseada em princípios mostra como obter o que lhe é de direito sem ser indigno. Permite a você ser justo e, ao mesmo tempo, ficar protegido daqueles que desejam tirar vantagem de sua correção.

Este livro trata do método de negociação baseada em princípios. O primeiro capítulo descreve os problemas que surgem a partir do uso de estratégias padrão de barganha posicional. Os quatro capítulos seguintes apresentam os quatro princípios do método. E os três últimos capítulos respondem às perguntas mais frequentes sobre o método: E se o outro lado for mais poderoso? E se eles não quiserem entrar no jogo? E se usarem truques sujos?

A negociação baseada em princípios pode ser utilizada por diplomatas em discussões sobre controle de armamentos, por banqueiros de investimentos em negociação para a aquisição de empresas e por casais para decidir desde onde passar as férias até como dividir bens em caso de divórcio. Pode ser usada até mesmo em uma negociação com sequestradores para a liberação de reféns. Qualquer um pode usar o método.

Cada negociação é diferente, mas seus elementos básicos jamais mudam. A negociação baseada em princípios pode ser usada com uma ou mais questões em disputa; com dois ou mais lados; havendo rituais prescritos ou não, como em acordos coletivos, ou em uma negociação livre, improvisada com sequestradores. O método se aplica seja o outro lado experiente ou não, o negociador duro ou amigável. A negociação baseada em princípios é uma estratégia de uso geral. Diferentemente de quase todas as outras estratégias, se o outro lado aprender a usá-la, isso não dificulta sua aplicação, pelo contrário, a negociação torna-se mais fácil. Se as partes lerem este livro, ainda melhor.

# **I O PROBLEMA**

1. Não Barganhe por Posições

# 1 Não Barganhe por Posições

Seja a negociação relativa a um contrato, a uma disputa familiar ou a um tratado de paz entre nações, as pessoas rotineiramente se envolvem em uma barganha posicional. Cada lado assume uma posição, luta por ela e faz concessões para chegar a um acordo. O exemplo clássico desse minueto negocial é o regateio que se desenvolve entre um cliente e um dono de brechó:

Cliente	Comerciante
Qual é o preço deste prato de latão?	Esta é uma bela antiguidade, não é? Acho que por \$75 podemos fazer negócio.
O quê?... Mas está amassado. Olhe, dou \$15.	Nem pensar. Aceito vender por uma oferta séria, mas \$15 certamente não é sério.
Bem, eu poderia chegar a \$20, mas jamais pagaria \$75. Faça um preço realista.	É difícil negociar com a senhora... \$60, e vendo agora.
Pago \$25.	Paguei muito mais do que isso por este prato. Faça uma oferta séria.
O máximo a que posso chegar é \$37,50.	A senhora notou o trabalho de gravação? Olhe bem. Ano que vem, peças como esta valerão o dobro do que valem hoje.

E por aí vai. Talvez cheguem a um acordo, talvez não.

Qualquer método de negociação pode ser razoavelmente avaliado segundo três critérios: deve produzir um acordo sensato, caso um acordo seja possível; deve ser eficiente; e deve melhorar — ou, pelo menos, não piorar — o relacionamento entre as partes. (Um acordo sensato poderia ser assim definido: atende, ao máximo possível, aos interesses legítimos de cada uma das partes, resolve conflitos de forma razoável, é duradouro e leva em conta interesses comunitários.)

A forma mais comum de negociação, ilustrada pelo exemplo anterior, depende de sucessivas tomadas de posição (que vão sendo modificadas em sequência).

Assumir posições, como fazem a cliente e o comerciante, serve a alguns propósitos úteis em uma negociação. Comunica à outra parte o que você deseja; cria uma âncora em uma situação incerta e de pressão; e pode finalmente produzir os termos de um acordo aceitável. Entretanto, esses propósitos podem levar a outros caminhos. E a barganha posicional não atende a critérios básicos para a produção de acordos sensatos de forma eficiente e amigável.

## Discutir com base em posições produz resultados insensatos

Quando negociadores barganham posições, tendem a se enredar nelas. Quanto mais você esclarece sua posição e a defende de ataques, mais comprometido fica com ela. Quanto mais você tenta convencer o outro lado da impossibilidade de mudar sua posição

de abertura, mais difícil se torna fazê-lo. Seu ego passa a se identificar com a sua posição. Você passa a ter um novo interesse em “salvar as aparências” — em conciliar ações futuras com posições do passado —, tornando cada vez mais improvável que qualquer acordo consiga restabelecer os interesses originais das partes.

O perigo de uma negociação ruir em virtude de uma barganha posicional fica bem ilustrado pelo fracasso do Presidente John F. Kennedy, em 1961, nas conferências para o banimento de testes nucleares. Caso fosse bem-sucedido, esse acordo poderia ter amenizado, em boa medida, a corrida armamentista, que aconteceu entre as superpotências nas três décadas seguintes. A questão crítica, então discutida, foi a seguinte: Quantas inspeções anuais in loco deveriam os Estados Unidos e a União Soviética permitir que se fizessem em seus próprios territórios para a investigação de eventos sísmicos suspeitos? A União Soviética finalmente concordou com três inspeções. Os Estados Unidos insistiam em não menos que dez. E, nesse ponto, as conversas — sobre posições — fracassaram, apesar do fato de ninguém saber se uma “inspeção” consistia em uma pessoa visitando a instalação durante um dia ou em cem pessoas revirando indiscriminadamente as instalações durante um mês. As partes haviam manifestado pouco interesse em criar um procedimento de inspeção que conciliasse o interesse dos Estados Unidos de fazer a verificação e o desejo de ambos os países de haver um mínimo de intrusão.

O foco em posições quase levou a um derramamento de sangue desnecessário no Iraque, em uma disputa entre fazendeiros e a companhia estatal de petróleo, após a queda do regime de Saddam Hussein. Desalojados de suas terras, no sul do país, os fazendeiros haviam se unido, se endividado, arrendando terras aráveis do governo, e usado suas últimas economias para plantar sementes. Infelizmente, alguns meses mais tarde, os agricultores receberam uma carta exigindo que abandonassem as terras imediatamente, conforme uma cláusula em letra miúda de seu contrato de arrendamento, tendo em vista que petróleo havia sido descoberto sob a propriedade. A empresa de petróleo dizia: “Saiam de nossas terras.” Os fazendeiros respondiam: “As terras são nossas. Não sairemos.” A empresa ameaçou chamar a polícia. Os fazendeiros disseram: “Há muitos outros além de nós”, e a empresa disse que ia convocar a ajuda do exército. “Também temos armas. Não sairemos”, foi a réplica. “Não temos nada a perder.”

As tropas foram reunidas e o derramamento de sangue foi evitado no último instante por um oficial recém-saído de um programa de treinamento sobre alternativas à barganha posicional. Ele perguntou à empresa: “Quanto tempo será necessário até que se produza petróleo nestas terras?” “Provavelmente três anos”, foi a resposta. “O que vocês pretendem fazer com as terras nos próximos meses?” “Realizar o mapeamento sísmico do subsolo.” Então, ele perguntou aos fazendeiros: “Qual é o problema de deixar as terras agora, como eles estão pedindo?” “A safra será daqui a seis semanas. Ela é tudo o que temos.”

Em pouco tempo um acordo foi firmado: Os fazendeiros poderiam colher a safra e não impediriam que a empresa realizasse as atividades preparatórias. Na verdade, a empresa

estava até querendo contratar muitos dos fazendeiros como operários para as atividades de construção e não tinha qualquer restrição ao cultivo das terras em torno das sondas de petróleo.

Como ilustrado nesses exemplos, quanto mais atenção se der a posições, menos foco será dado ao atendimento dos interesses subjacentes das partes. Um acordo se torna mais improvável. E qualquer acordo que resulte desse tipo de situação poderá refletir uma divisão mecânica das diferenças entre as posições finais, em vez de uma solução cuidadosamente elaborada para satisfazer aos interesses de ambas as partes. O resultado é geralmente um acordo — quando há acordo — menos satisfatório do que poderia ser, para ambos os lados, quando um bom entendimento seria perfeitamente possível.

### Discutir com base em posições é ineficiente

O método padrão de negociação poderá produzir um acordo, como no caso do prato de latão, ou ruptura, como na questão do número de visitas de inspeção. Em qualquer desses eventos, o processo consome um tempo enorme.

Barganhar com base em posições cria incentivos que atrasam um entendimento. Na barganha posicional, você tenta melhorar as chances de que, qualquer que seja o acordo, ele lhe seja favorável. Para isso, você começa em uma posição extrema, agarra-se a ela teimosamente, ilude o outro lado quanto aos seus verdadeiros pontos de vista e faz pequenas concessões, na medida do necessário, apenas para manter a negociação em andamento. O outro lado faz exatamente o mesmo. Cada um desses fatores tende a interferir no fechamento de um acordo imediato. Quanto mais extrema for a posição inicial, menores serão as concessões e mais tempo e esforço serão necessários para que se descubra se um entendimento será possível ou não.

O minueto padrão também exige um grande número de decisões individuais, à medida que cada negociador decida o que oferecer, o que rejeitar e o tamanho da concessão a ser feita. Na melhor das hipóteses, o processo decisório é difícil e consome muito tempo. Como cada decisão, além de envolver uma concessão à outra parte, produz uma pressão para que essa vantagem seja maior, um negociador tem poucos incentivos para agir com rapidez. Manobras postergatórias, ameaças de abandonar a reunião, posições de intransigência são táticas que já se tornaram comuns. Elas aumentam o tempo e os custos para se chegar a um acordo, assim como o risco de não se chegar a qualquer entendimento.

### Discutir com base em posições ameaça o relacionamento

A barganha posicional se transforma em um concurso de vontades. Cada negociador deixa claro o que fará e o que não fará. A tarefa de se criar conjuntamente uma solução aceitável tende a se tornar uma batalha. Cada um dos lados tenta, mediante o uso de sua pura vontade, forçar a outra parte a mudar de posição. “Não vou ceder. Se você quiser ir ao cinema, será para ver Avatar. Ou então ficamos em casa.” Quando um dos lados se curva diante dos rígidos desejos do outro, enquanto suas próprias preocupações são ignoradas, geralmente o resultado é ira e ressentimento. Assim, a barganha posicional desgasta e, às vezes, destrói o relacionamento entre as partes. Empresas que

trabalham em parceria durante anos poderão se separar. Vizinhos poderão deixar de se falar. O ressentimento gerado por situações desse tipo poderá durar pelo resto da vida.

Quando há muitas partes envolvidas, a barganha posicional é ainda pior

Embora seja conveniente discutir negociação em termos de duas pessoas — você e “o outro lado” —, na verdade, quase todas as negociações envolvem mais gente. É possível que diversas partes diferentes se sentem à mesa, que cada um dos lados envie representantes, ou tenha gerentes, diretoria ou comitês a quem deva prestar contas. Quanto maior for o número de pessoas envolvidas, mais sérias serão as dificuldades de uma barganha posicional.

Se 150 países estiverem negociando, como frequentemente ocorre nas assembleias da ONU, a barganha posicional torna-se praticamente impossível. Mesmo que quase todos digam sim, basta um para dizer não. Concessões recíprocas ficam difíceis: A quem você fará uma concessão? Mesmo milhares de acordos bilaterais não garantiriam um acordo multilateral. Em tais situações, a barganha situacional leva à formação de coalizões entre as partes cujos interesses comuns são geralmente mais simbólicos do que substantivos. Nas Nações Unidas, tais coalizões tendem a produzir negociações entre “o” Ocidente e “o” Oriente ou entre “o” Norte e “o” Sul. Em virtude de haver muitos membros em um grupo, torna-se mais difícil chegar a uma posição consensual. E o que é pior, uma vez que se chegue a um entendimento, fruto de torturantes discussões, fica muito mais difícil promover qualquer modificação. Alterar uma posição também não é fácil, quando participantes adicionais são autoridades superiores que, embora ausentes da mesa, devem dar sua aprovação.

## Ser gentil não é solução

Muitas pessoas reconhecem os altos custos da barganha posicional, particularmente para as partes e seus relacionamentos. De modo a evitá-los, adotam um estilo mais gentil de negociação. Em vez de encarar as pessoas do outro lado como adversários, preferem tratá-los como amigos. Em vez de enfatizar a vitória como objetivo, preferem ressaltar a necessidade de se chegar a um entendimento. Em um jogo de negociação afável, os movimentos padrão são fazer ofertas e concessões, confiar na outra parte, ser amigável e ceder sempre que necessário, para evitar confrontos.

A tabela a seguir ilustra dois estilos de barganha posicional: o afável e o duro. A maioria das pessoas acredita que deva optar por um dos dois. Se tivesse de fazer uma escolha a partir do que está enunciado na tabela, você escolheria o afável ou o duro? Ou talvez devesse adotar uma estratégia intermediária?

<b>Problema</b> Barganha Posicional: Que Jogo Você Prefere?	
<b>Afável</b>	<b>Duro</b>
Os participantes são amigos.	Os participantes são adversários.
O objetivo é o entendimento.	O objetivo é a vitória.
Faça concessões para cultivar o relacionamento.	Exija concessões como pré-requisitos para o relacionamento.
Seja afável com as pessoas e com o problema.	Seja duro em relação às pessoas e ao problema.

Confie nos outros.	Desconfie dos outros.
<b>Afável</b>	<b>Duro</b>
Mude de posição com facilidade.	Aferre-se à sua posição.
Faça ofertas.	Faça ameaças.
Revele o resultado que você espera.	Não deixe claro o resultado esperado.
Aceite perdas unilaterais para conseguir chegar a um acordo.	Exija ganhos unilaterais como condição do acordo.
Busque uma solução única: aquela que eles aceitarão.	Busque uma solução única: aquela que você aceitará.
Insista em um acordo.	Insista em sua posição.
Tente evitar uma competição de vontades.	Tente vencer uma competição de vontades.
Ceda à pressão.	Aplique pressão.

O jogo de negociação afável enfatiza a importância de se construir e manter um relacionamento. No âmbito familiar ou entre amigos, boa parte das negociações acontece desse modo. O processo tende a ser eficiente, pelo menos no que se refere à produção de resultados rápidos. Como cada parte compete com a outra quanto a quem será mais generoso e mais disponível, um acordo será mais do que provável, mas poderá não ser muito sensato. O resultado poderá não ser tão trágico quanto aquele do conto de O. Henry, sobre um casal pobre em que a apaixonada esposa vende seus cabelos para comprar uma bela corrente para o relógio do marido, enquanto este, sem saber de nada, vende seu relógio para comprar um lindo pente para sua mulher. Assim, qualquer negociação que leve em conta principalmente o relacionamento corre o risco de produzir um acordo sofrível.

Mais sério, adotar uma forma de barganha posicional afável e amigável o torna vulnerável a alguém que joga duro. Na barganha posicional, o jogo duro domina o afável. Se quem pratica a barganha dura insistir em obter concessões e fizer ameaças, enquanto o afável ceder para evitar o confronto, insistindo em fazer um acordo, o jogo da negociação ficará tendencioso, em favor do negociador duro. O processo produzirá um acordo que, provavelmente, não será sensato e favorecerá o negociador duro em detrimento do afável. Se a sua resposta a uma barganha posicional dura e sustentada for um posicionamento afável, é certo que você perderá as calças.

## Existe uma alternativa

Se você não gostar da escolha entre barganha posicional dura ou afável, é possível mudar o jogo.

O jogo da negociação ocorre em dois níveis. Em um, a negociação se concentra na substância; em outro, seu foco — geralmente implícito — é o procedimento para lidar com a substância. A primeira negociação poderá ser sobre o seu salário, os termos de um aluguel ou o preço a ser pago por um produto. A segunda concerne ao modo como a questão substantiva será negociada: por barganha posicional afável, dura, ou por algum outro método. Essa segunda negociação é um jogo sobre o jogo — um “metajogo”. Cada movimento que você faz dentro de uma negociação não é apenas um movimento que tem a ver com o aluguel, salário ou alguma outra questão substantiva; ele também ajuda

a estruturar as regras do jogo de que você participa. Seu movimento poderá servir para manter as negociações dentro de um arcabouço existente ou poderá mudar o jogo.

Essa segunda negociação passa grandemente despercebida porque parece ocorrer sem que haja uma decisão consciente. Somente quando se lida com alguém de outro país, particularmente alguém com um background cultural inteiramente distinto, é provável que você perceba a necessidade de estabelecer um processo mutuamente aceito para negociações substantivas. Entretanto, conscientemente ou não, você estará negociando regras procedimentais junto a cada movimento que for feito, mesmo se esses movimentos parecerem exclusivamente voltados para a substância.

A resposta à pergunta sobre que método devemos usar — barganha posicional afável ou dura — é “nenhum dos dois”. Mude o jogo. No Projeto de Negociação de Harvard desenvolvemos uma alternativa à barganha posicional: um método de negociação explicitamente concebido para produzir resultados sensatos, de forma eficiente e amigável. Esse método, denominado negociação baseada em princípios ou negociação baseada em méritos, pode ser resumido a quatro pontos básicos.

Esses quatro pontos definem um método objetivo de negociação que pode ser usado em quase qualquer circunstância. Cada ponto se relaciona a um elemento básico da negociação e sugere o que você deve fazer a respeito.

**Pessoas:** Separe as pessoas do problema.

**Interesses:** Concentre-se em interesses, não em posições.

**Opções:** Invente múltiplas opções, em busca de ganhos mútuos, antes de decidir o que fazer.

**Critérios:** Insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.

Na tabela seguinte, onde são destacados os quatro pontos mencionados anteriormente, o método de negociação com base em princípios é comparado aos métodos de barganha posicional afável e dura.

Problema		Solução
Barganha Posicional: De que Jogo Você Deve Participar?		Mude o Jogo – Negocie com Base em Méritos
<b>Afável</b>	<b>Duro</b>	<b>Baseada em Princípios</b>
Os participantes são amigos	Os participantes são adversários	Os participantes são solucionadores de problemas
O objetivo é chegar a um acordo	O objetivo é a vitória	O objetivo é chegar a uma solução sensata, de forma eficiente e amigável
Faça concessões para cultivar o relacionamento	Demande concessões como pré-requisito do relacionamento	<b>Separe as pessoas do problema</b>
Seja afável com o problema e com as pessoas	Seja duro com o problema e com as pessoas	Seja afável com as pessoas e duro com o problema
Confie nos outros	Desconfie dos outros	Continue a negociar, independentemente da confiança
Mude de posição com facilidade	Aferre-se à sua posição	<b>Concentre-se em interesses, não em posições</b>
Faça ofertas	Faça ameaças	Explore interesses
Deixe claro o resultado que espera	Seja dúbio quanto ao resultado esperado	Evite estabelecer um resultado
Aceite perdas unilaterais para chegar a um acordo	Demande ganhos unilaterais como pré-requisito para um acordo	<b>Invente opções de ganhos mútuos</b>
Busque uma resposta única: a	Busque uma resposta única: a que você	Desenvolva múltiplas opções para que se escolha uma: decida mais tarde

que eles aceitarão	aceitará	
Insista em chegar a um acordo	Insista em sua posição	<b>Insista em usar critérios objetivos</b>
Tente evitar um concurso de vontades	Tente vencer o concurso de vontades	Tente chegar a um resultado baseado em padrões, independentemente de vontades
Ceda à pressão	Faça pressão	Argunte e esteja aberto ao debate: ceda a princípios, não à pressão

O primeiro ponto atende ao fato de que seres humanos não são computadores. Somos criaturas fortemente emocionais, em geral com percepções radicalmente distintas, e temos dificuldade de nos comunicar com clareza. Em uma situação típica, as emoções se embaralham com os méritos objetivos do problema. Assumir posições torna tudo muito pior porque o ego das pessoas passa a ser identificado com suas posições. Fazer concessões “em benefício do relacionamento” é igualmente problemático porque isso pode acabar encorajando e premiando a teimosia, o que pode levar a ressentimentos que acabam prejudicando o relacionamento. Dessa forma, mesmo antes de se começar a trabalhar o problema substantivo, o “problema com pessoas” deve ser desvinculado dele e tratado em separado. Figurativamente, para não dizer literalmente, os participantes devem ver a si próprios trabalhando lado a lado, atacando o problema, não uns aos outros. Daí, a primeira proposta: Separar as pessoas do problema.

O segundo ponto foi concebido para que se supere a falha de se concentrar nas posições declaradas das pessoas, quando o objetivo da negociação é satisfazer a seus interesses subjacentes. Uma posição de negociação geralmente obscurece aquilo que você realmente deseja. Conciliar posições provavelmente não produzirá um acordo que atenderá de forma eficaz às necessidades humanas que levam as pessoas a adotá-las. O segundo elemento básico do método é: Concentre-se em interesses, e não em posições.

O terceiro ponto trata da dificuldade de criar soluções ótimas sob pressão. Tentar decidir na presença de um adversário estreita sua visão. Quando a aposta é alta, a criatividade fica inibida, assim como a busca pela solução certa. Você pode evitar essas dificuldades reservando um tempo definido para explorar uma larga variedade de possíveis soluções que levem em conta interesses mútuos e conciliem criativamente interesses divergentes. A partir daí, temos o nosso terceiro ponto: Antes de tentar chegar a um acordo, invente opções de ganhos mútuos.

Quando os interesses são diretamente opostos, um negociador poderá obter um resultado favorável simplesmente sendo teimoso. Esse método tende a premiar a intransigência e produzir resultados arbitrários. Entretanto, você pode contra-argumentar que insistir em uma única posição intransigente não é uma atitude satisfatória e que um acordo deve refletir algum tipo de padrão de justiça, independentemente da vontade pura e simples de um dos lados. Isso não significa forçar a mão para que os termos do entendimento tenham por base o padrão que você selecionar, mas apenas que algum padrão — como valor de mercado, opinião de especialistas, costume ou legislação — determine o resultado. Ao discutir critérios desse tipo, em vez daquilo a que os lados estiverem dispostos ou não, nenhuma das partes precisará fazer concessões à outra; ambas poderão chegar a um entendimento quanto ao que seria uma solução justa. Assim, chegamos ao quarto ponto: Insista em usar critérios objetivos.

As quatro proposições da negociação baseada em princípios são relevantes desde o

momento em que se começa a pensar sobre negociação até o instante em que ou se chega a um acordo ou se decide desistir do esforço.

Esse período pode ser dividido em três estágios: análise, planejamento e discussão.

No estágio de análise, você simplesmente procura diagnosticar a situação — reúne informações, organiza-as e reflete sobre elas. Leve em conta os problemas com pessoas percebidos pelos envolvidos, emoções hostis e falhas de comunicação. Identifique seus interesses e os da outra parte, tome conhecimento das opções já colocadas à mesa e inteire-se dos critérios previamente sugeridos como base para o acordo.

Durante o estágio de planejamento, você irá lidar com os mesmos quatro elementos pela segunda vez, tanto para gerar ideias quanto para decidir o que fazer. Como você propõe lidar com os problemas com pessoas? Dentre seus interesses. Quais os mais importantes? Quais seriam os objetivos mais realistas? Produza opções e critérios adicionais para facilitar o processo decisório.

Mais uma vez, durante o estágio de discussão, quando as partes se comunicam mutuamente em busca de um acordo, os mesmos quatro elementos são os melhores temas a serem discutidos. Diferenças de percepção, sentimentos de frustração e raiva, dificuldades de comunicação são assuntos que podem ser debatidos e tratados. Cada lado deve compreender os interesses do outro. Uma vez que isso ocorra, ambos poderão trabalhar em conjunto para gerar opções mutuamente vantajosas, buscando firmar um acordo com base em padrões objetivos para conciliar interesses opostos.

Em suma, ao contrário do que acontece com a barganha posicional, o método de negociação baseado em princípios, focado em interesses básicos, opções mutuamente satisfatórias e padrões justos, tipicamente resulta em acordos sensatos. O método permite que se chegue, eficientemente, a um consenso gradual sobre uma decisão conjunta, sem todos os custos transacionais de se aferrar a posições para depois ter de se desaferrar delas. E separar as pessoas dos problemas permite lidar direta e empaticamente com os outros negociadores como seres humanos, independentemente de qualquer diferença substantiva, tornando possível um resultado amigável.

Os quatro próximos capítulos aprofundam cada um desses pontos básicos. Se, em algum momento, você ficar cético, talvez deseje pular algumas páginas e examinar os capítulos 6, 7 e 8, onde as perguntas mais frequentes formuladas sobre o método são respondidas.

## **II O MÉTODO**

2. Separe as **Pessoas** do Problema
3. Concentre-se em **Interesses**, Não em Posições
4. Invente **Opções** de Ganhos Mútuos
5. Insista em Usar **Critérios** Objetivos

## 2 Separe as Pessoas do Problema

Todo mundo sabe como é difícil lidar com um problema sem que haja desentendimentos entre as pessoas, que ficam iradas, aborrecidas e levam as coisas para o lado pessoal.

Um líder sindical pergunta à sua equipe: “Muito bem, quem convocou a parada?”

Jones levanta o braço. “Fui eu. Foi por causa daquele capataz idiota, o Campbell. Pela quinta vez em duas semanas, ele me separou do nosso grupo para que eu substituísse alguém. Ele está pegando no meu pé e já estou cansado disso. Por que todo trabalho sujo sempre sobra para mim?”

Mais tarde o líder sindical interpelou Campbell: “Por que você fica implicando com o Jones? Ele me disse que você o convocou cinco vezes em duas semanas para substituir alguém. O que está havendo?”

Campbell respondeu: “Eu escolhi o Jones porque ele é o melhor. Sei que posso confiar nele para manter as coisas funcionando, sem falhas, quando uma equipe fica sem supervisor. Eu só o uso para substituir pessoas-chave. Em outros casos, convoco o Smith ou algum outro. Nunca soube que Jones se incomodasse com isso. Pensei que ele gostasse de assumir a responsabilidade.”

Em outra situação real, uma advogada de uma empresa seguradora diz ao comissário de seguros do estado:

“Obrigado por me receber, Comissário Thompson. O motivo de minha visita é que gostaria de conversar com o senhor sobre alguns dos problemas que temos tido com a cláusula de presunção na regulação de responsabilidade objetiva. Basicamente, acreditamos que o modo como a cláusula foi redigida provoca um impacto injusto nas seguradoras cujas políticas em vigor contêm limitações de ajuste de tarifas. Assim, gostaríamos de pleitear algum modo de revisá-la...”

O comissário interrompeu: “Sra. Monteiro, a sua empresa teve ampla oportunidade de externar quaisquer objeções a respeito dessa regulação antes de sua promulgação, durante as audiências públicas promovidas pelo meu departamento. Ora, eu presidi essas audiências, Sra. Monteiro. Ouvi cada testemunha, redigi pessoalmente a versão final das provisões de responsabilidade. E a senhora quer dizer que cometi um erro?”

“Não, mas...”

“A senhora quer dizer que fui injusto?”

“Claro que não, senhor. Mas creio que essa provisão teve consequências que nenhum de nós foi capaz de prever e...”

“Escute, Monteiro. Em minha campanha para ocupar este cargo, prometi ao público que iria tirar do mercado secadores de cabelo que matam pessoas e bombas de \$10 mil disfarçadas de automóveis. E essa regulação atingiu esse objetivo.

“No ano passado, sua empresa teve um lucro de \$50 milhões com essas políticas de responsabilidade objetiva. Que tipo de idiota a senhora acha estar encenando para vir aqui, em minha presença, falar em regulação ‘injusta’ e em ‘consequências não previstas’? Não quero ouvir mais nenhuma palavra sobre isso. Tenha um bom dia, Sra. Monteiro.”

E agora? Será que a advogada da seguradora deve pressionar o comissário sobre o assunto a ponto de enfurecê-lo, o que provavelmente não levará a nada? Sua empresa tem vultosos negócios no estado. Um bom relacionamento com o comissário é muito importante.

Ou será que ela deve deixar o assunto esfriar, embora esteja convencida de que a regulação é realmente injusta, de que seus efeitos de longo prazo provavelmente irão contra o interesse público e de que nem mesmo os maiores especialistas conseguiram prever este problema à época da realização das audiências públicas?

O que acontece nesses casos?

## Antes de qualquer coisa, negociadores são pessoas

Um fato básico a respeito de uma negociação, facilmente esquecido em transações corporativas e internacionais, é que você está lidando não com representantes abstratos “do outro lado”, mas com seres humanos. Eles têm emoções, valores profundamente arraigados, experiências distintas e diferentes pontos de vista; além de serem imprevisíveis. Estão sujeitos a desvios cognitivos, percepções partidárias, pontos-cegos e delírios ilógicos. Assim como nós.

Esse aspecto humano da negociação tanto pode ser útil quanto desastroso. O processo de se chegar a um acordo pode levar a um comprometimento psicológico em favor de um resultado mutuamente satisfatório. Uma relação de trabalho em que confiança, entendimento, respeito e amizade sejam construídos ao longo do tempo pode tornar cada nova negociação mais tranquila e eficiente. E o desejo inerente das pessoas de se sentirem bem consigo mesmas, além de sua preocupação sobre o que os outros pensarão sobre elas, geralmente pode torná-las mais sensíveis aos interesses de outros negociadores.

Por outro lado, as pessoas ficam zangadas, deprimidas, amedrontadas, hostis, frustradas e ofendidas. Seus egos podem facilmente ficar ameaçados. Elas veem o mundo a partir de seus próprios pontos de vista e frequentemente confundem suas percepções com a realidade. É muito comum que entendam o que você disse de forma distinta, e que não queiram dizer o que você entendeu que elas disseram. Mal-entendidos podem reforçar preconceitos e levar a ações que produzem reações, em um círculo vicioso. A exploração racional de soluções possíveis se torna impossível e a negociação fracassa. O propósito do jogo passa a ser fazer pontos, confirmar impressões negativas e atribuir culpas em detrimento dos interesses substantivos de ambas as partes.

Deixar de lidar com outros de forma sensível, como seres humanos sujeitos a reações

humanas pode ser desastroso para uma negociação.

O que quer que você esteja fazendo durante qualquer ponto do processo de negociação, da preparação ao follow-up, vale a pena perguntar a si mesmo: “Será que estou dando atenção suficiente ao problema humano?”

**Todo negociador tem dois tipos de interesse: substância e relacionamento**

Todo negociador deseja chegar a um acordo que satisfaça seus interesses substantivos. É por isso que negociamos. Além disso, o negociador se interessa também pelo seu relacionamento com o outro lado. Um comerciante de antiguidades deseja ter lucro nas vendas, mas também que seus clientes retornem à loja. Um negociador deseja, no mínimo, manter uma relação de trabalho boa o suficiente para produzir um acordo aceitável (e sua efetiva implementação), sempre que um entendimento for possível, tendo em vista os interesses de ambos os lados. Geralmente, existem outras coisas em risco. A maior parte das negociações ocorre em um contexto no qual já existe um relacionamento prévio entre as partes envolvidas. Dessa forma, é importante conduzi-las de um modo que isso não atrapalhe, e sim ajude negociações futuras e o fortalecimento dessas relações. Na verdade, com muitos clientes de longa data, parceiros comerciais, membros da família, colegas profissionais, agentes do governo ou países parceiros, o relacionamento existente é muito mais importante do que o resultado de qualquer negociação específica.

**O relacionamento tende a se embaralhar com o problema.**

Em uma negociação, uma das principais consequências do “problema com pessoas” é que o relacionamento entre as partes tende a se embaralhar com as discussões sobre substância. Tanto de um lado quanto de outro, a tendência é que tratemos pessoas e problemas como uma única coisa. No âmbito familiar, afirmações como “A cozinha está uma bagunça”, ou “Nossa conta no banco está negativa” podem ter o intuito de simplesmente identificar o problema, mas é provável que sejam entendidas como ataques pessoais. Quando alguém tem raiva de alguma coisa, é provável que expresse esse sentimento em relação à pessoa que, em sua cabeça, esteja associada a essa situação. Os egos tendem a se envolver em posições substantivas.

Outra razão pela qual questões substantivas e psicológicas se embaralham é que, a partir de comentários a respeito da substância, as pessoas fazem inferências não fundamentadas que, em seguida, são tratadas como fatos referentes às intenções e atitudes do interlocutor em relação a elas. A menos que sejamos cuidadosos, esse processo ocorre de forma quase automática; raramente nos damos conta de que outras explicações podem ser igualmente válidas. Portanto, no exemplo dos sindicalistas, Jones estava certo de que Campbell, o capataz, estava pegando no seu pé, enquanto este tinha certeza de estar premiando aquele e prestando-lhe um grande favor ao lhe dar tarefas de grande responsabilidade.

**A barganha posicional leva a um conflito entre substância e relacionamento.** Tratar uma negociação como um concurso de vontades a respeito de posições agrava o processo de embaralhamento. Perceberei a sua posição como uma declaração sobre

como você gostaria que a negociação terminasse; isso demonstraria, do meu ponto de vista, o pouco valor que você dá ao nosso relacionamento. Se eu assumir uma posição firme que, segundo sua avaliação, não seja razoável, você poderá presumir que eu também a considere extrema; seria fácil chegar à conclusão de que eu não dou muito valor ao nosso relacionamento — ou a você, como pessoa.

A barganha posicional lida com os interesses dos negociadores, tanto em termos de substância quanto de um bom relacionamento, jogando-os um contra o outro e forçando-os a fazer concessões mútuas. Se, no longo prazo, o que conta para a sua empresa for o seu relacionamento com o comissário de seguros, então você provavelmente deixará esse assunto sem solução. Contudo, ceder em relação a algum ponto substantivo poderá não garantir amizade; é possível até que isso convença o outro lado de que você pode ser facilmente enganado. Ou, se sua maior preocupação, em vez de ser respeitado ou de fazer com que o outro lado goste de você, for chegar a uma solução favorável, poderá tentar extrair concessões à custa do relacionamento. “Se essas condições não forem aceitas, pior para você. Será a última vez que nos veremos.” Embora seja possível extrair alguma concessão dessa forma, essa estratégia geralmente resulta em uma substância sofrível e em um relacionamento prejudicado.

## Desvencilhe o relacionamento da substância; lide diretamente com o problema de pessoas

Lidar com um problema substantivo e manter uma boa relação de trabalho são objetivos que não precisam ser antagônicos, desde que as partes estejam comprometidas e psicologicamente preparadas para tratar as duas coisas separadamente e de acordo com seus próprios e legítimos méritos. Fundamente o relacionamento em percepções de compreensão mútua; em uma comunicação clara e de duas mãos; na disposição de expressar emoções sem culpa; e em uma visão útil e voltada para o futuro.

Lide com os problemas de pessoas mudando a maneira de tratá-las; não tente resolvê-los com concessões substantivas.

Para lidar com problemas psicológicos, use a psicologia. Quando houver percepções diferentes, procure modos de testar suposições e de educar. Se as emoções estiverem à flor da pele, você poderá encontrar um jeito de deixar que as pessoas envolvidas desabafem e se sintam ouvidas. Em casos de mal-entendidos, você poderá trabalhar para melhorar a comunicação.

Para encontrar o seu caminho em uma floresta de problemas de pessoas, será útil pensar em termos de três categorias básicas: percepção, emoção e comunicação. Todos os diversos problemas dessa natureza se enquadram em uma dessas três áreas.

Em meio a uma negociação, é fácil esquecer que devemos lidar não apenas com o problema dos outros, mas também com o nosso. Sua ira e frustração poderão obstruir um acordo que o beneficie. Suas percepções provavelmente serão unilaterais e pode ser que você não esteja ouvindo ou se comunicando adequadamente. As técnicas a seguir se aplicam igualmente bem tanto aos problemas das pessoas do seu lado quanto aos das do outro lado.

## Percepção

Entender o raciocínio desenvolvido pelo outro lado não apenas é uma atividade útil, que o ajudará a resolver o problema. Esse raciocínio da outra parte é o problema. Esteja você fazendo um negócio ou apaziguando um conflito, as diferenças aqui são definidas pela distinção entre o seu raciocínio e o deles. Quando duas pessoas discutem, geralmente é a respeito de um objeto (as duas podem querer o mesmo relógio), ou mesmo sobre um evento — cada uma pode estar culpando a outra por um acidente de automóvel. O mesmo ocorre entre nações. O Marrocos e a Argélia disputam uma faixa do Deserto do Saara; a Índia e o Paquistão se enfrentam sobre o desenvolvimento das armas nucleares de cada um. Nessas circunstâncias, as pessoas tendem a presumir que o que mais precisam saber se refere ao objeto ou ao evento. Estudam o relógio ou medem as marcas de pneu no local do acidente. Estudam o Saara Ocidental ou a história detalhada do desenvolvimento de armas nucleares na Índia e no Paquistão.

Entretanto, em última análise, o conflito existe não na realidade objetiva, mas na cabeça das pessoas. A verdade passa a ser apenas mais um argumento — talvez bom, talvez ruim — para lidar com as diferenças que, em si, existem porque estão em seu raciocínio. Temores, mesmo que injustificados, são reais e é preciso lidar com eles. A esperança, mesmo que irrealista, pode causar guerras. Fatos, mesmo que estabelecidos, poderão ser inúteis para a solução de um problema. Ambos os lados poderão concordar que um perdeu o relógio e que outro o encontrou, mas, ainda assim, não chegar a um entendimento sobre quem deve ficar com ele. É possível até que se chegue à conclusão de que o acidente tenha sido causado pelo estouro de um pneu que já havia rodado 31.402 quilômetros, mas as partes poderão divergir sobre quem deverá pagar os prejuízos. A história e a geografia detalhadas do Saara Ocidental, por mais que sejam cuidadosamente estudadas e documentadas, não são relevantes para que se chegue a um acordo naquele tipo de disputa territorial. Nenhum estudo a respeito de quem construiu e de como foram desenvolvidos os artefatos nucleares resolverão a questão entre Índia e Paquistão.

Por mais que seja útil pesquisar a realidade objetiva, em última análise, o modo como cada lado enxerga essa realidade é que constitui o problema em uma negociação, e que abre uma janela para a sua solução.

**Coloque-se no lugar deles.** A sua maneira de ver o mundo depende de onde você está. As pessoas tendem a enxergar apenas aquilo que desejam. A partir de um enorme volume de informações detalhadas, elas tendem a selecionar e focar nos fatos que confirmam sua percepção prévia, descartando ou interpretando erroneamente os que colocam sua crença em xeque. Cada um dos lados de uma negociação poderá enxergar apenas os méritos de seu caso e os defeitos do caso dos outros.

A capacidade de perceber a situação do jeito que o outro lado percebe, por mais difícil que possa parecer, é uma das mais importantes habilidades que um negociador pode ter. Não basta saber que cada um tem um modo distinto de enxergar a situação. Se você desejar influenciá-los, é preciso também entender, de forma empática, o poder do ponto de vista do outro lado e sentir a força emocional que os leva a acreditar nele. Não basta estudá-los, como se fossem insetos em um microscópio, é preciso que você saiba como

se sentiria um inseto. Para atingir esse objetivo, você deve estar preparado para não fazer um julgamento antes de “experimentar” a visão oposta. A outra parte pode muito bem acreditar que a deles é a visão “correta”, com a mesma convicção com que você acredita que o ponto de vista “certo” seja o seu. Pode ser que você veja um copo meio cheio de água gelada em cima da mesa, enquanto seu cônjuge enxergue um copo sujo, meio vazio, que está manchando o verniz do móvel.

Percepção do Inquilino	Percepção do Proprietário
O aluguel já está alto demais.	O valor do aluguel não é aumentado há muito tempo.
Com outros custos aumentando, não posso pagar mais do que já pago pelo aluguel.	Com os custos aumentando, preciso aumentar a renda que obtenho do aluguel.
O apartamento precisa de uma pintura.	O inquilino não tem cuidado para manter o apartamento em bom estado.
Conheço pessoas que pagam menos por um apartamento comparável a este.	Conheço pessoas que pagam mais por um apartamento comparável a este.
Pessoas jovens como eu não têm dinheiro para pagar aluguéis altos.	Pessoas jovens como ele tendem a fazer barulho e a estragar o apartamento.
O aluguel deveria ser mais baixo porque este bairro está deteriorado.	Os outros proprietários deveriam aumentar os preços do aluguel para melhorar a qualidade do bairro.
Sou um inquilino desejável. Não tenho animais de estimação.	A música alta que ele toca me deixa louco.
Sempre pago o aluguel quando o proprietário me pede.	Ele só paga o aluguel quando peço.
O proprietário é muito impessoal. Jamais me pergunta como estou me sentindo.	Sou uma pessoa que respeita a privacidade dos meus inquilinos.

Considere as percepções antagônicas de inquilino e proprietário no momento de negociar um novo contrato de aluguel:

Entender o ponto de vista do outro não significa concordar com ele. É verdade que um melhor entendimento do raciocínio do outro poderá levá-lo a reavaliar a sua própria visão acerca dos méritos da situação. Contudo, isso não é o custo de entender o ponto de vista alheio, mas sim o benefício. Isso permite que você reduza a área de conflito e também que avance em relação ao seu recém-enriquecido interesse próprio.

**Não deduza as intenções do outro a partir dos seus próprios temores.** As pessoas tendem a presumir que seus temores, quaisquer que sejam eles, serão confirmados pelas ações ou intenções do outro lado. Veja esta história do New York Times: “Conheceram-se num bar e ele ofereceu-se para levá-la de carro para casa. Dizendo que conhecia um atalho, entrou em um bairro onde percorreu ruas escuras e desconhecidas. Ela chegou em casa tão rápido que deu tempo de assistir ao jornal das dez.” Por que o final é tão surpreendente? Presumimos coisas com base em nossos medos.

É muito fácil adquirir o hábito de presumir o pior a partir do que o outro lado diga ou faça. Uma interpretação recheada de suspeição é geralmente consequência natural de uma percepção preexistente. Além disso, parece ser a coisa mais “segura” a fazer e mostra a quem está de fora como o outro lado é mal-intencionado. Mas o custo de se interpretar da pior maneira possível o que quer que digam ou façam é que ideias novas, que possam levar a um entendimento, serão rejeitadas, e sutis mudanças de posição ignoradas ou descartadas.

**Não os culpe por seus próprios problemas.** É tentador atribuir ao outro lado a

culpa de seus próprios problemas. “A sua empresa é totalmente não confiável. Sempre que vocês vêm consertar o gerador da fábrica, fazem um trabalho sofrível e logo ele quebra novamente.” Jogar a culpa no outro é uma prática realmente fácil, particularmente quando você sente que a outra parte é efetivamente responsável pelo problema. Contudo, mesmo que esse gesto seja justificável, é quase sempre contraproducente. Sob ataque, o outro lado passa a ficar na defensiva e resistirá ao que você tiver a dizer. Eles pararão de escutar, ou então farão um contra-ataque. Procurar culpados faz com que as pessoas se embaralhem com o problema.

Quando discutir o problema, separe seus sintomas da pessoa com quem você estiver falando. “O gerador, para o qual vocês têm prestado assistência técnica, quebrou novamente. Já é a terceira vez neste mês. Na primeira, ficou parado por uma semana inteira. Esta fábrica precisa de um gerador que funcione. Preciso de sua orientação a respeito de como minimizar o risco de quebra. Devemos substituir a empresa de manutenção, processar o fabricante ou o quê?”

**Discuta as posições um do outro.** Uma maneira de lidar com percepções distintas é tornando-as explícitas e discutindo-as com o outro lado. Desde que isso seja feito de forma franca e honesta, sem que um lado fique culpando o outro por suas visões diferentes do problema, essa conversa poderá resultar no entendimento necessário para que o outro lado leve a sério o que você diz, e vice-versa.

Em uma negociação, é comum considerar “desimportantes” aqueles pontos externados pela outra parte percebidos como não impeditivos a um acordo. Pelo contrário. Comunicar alto e bom som, de forma convincente, as coisas que você quiser dizer e que o outro lado gostaria de ouvir pode ser um dos melhores investimentos que se podem fazer como negociador.

Considere as negociações sobre transferência tecnológica, ocorridas durante a plurinacional Conferência das Leis dos Oceanos. De 1974 a 1981, representantes de 150 países se reuniram em Nova York e Genebra para formular um conjunto de leis que governariam o uso dos oceanos, desde direitos de pesca até a mineração de manganês em águas profundas. Em determinado momento, representantes de países em desenvolvimento expressaram enorme interesse na troca de tecnologia e na aquisição de equipamentos de mineração do solo marítimo e de know-how avançado dos países desenvolvidos.

Os Estados Unidos e outras nações detentoras desse conhecimento não viram qualquer problema em satisfazer a esse desejo — e, dessa forma, não deram qualquer importância à questão da transferência tecnológica. Tivessem dedicado mais tempo aos desdobramentos práticos dessa demanda, talvez suas propostas tivessem tido maior credibilidade e muito mais atratividade aos olhos dos países em desenvolvimento. Ao minimizar a questão, considerando-a de menor importância, deixando para tratá-la mais tarde, os países industrializados abriram mão de uma oportunidade de baixo custo de oferecer aos países em desenvolvimento uma grande conquista e um incentivo verdadeiro para que se chegasse a um entendimento em outros tópicos.

**Procure oportunidades de agir que sejam inconsistentes com a percepção do outro lado.** Talvez a melhor maneira de mudar a percepção de alguém seja mandar

uma mensagem diferente da esperada por eles. A visita do presidente do Egito, Anwar Sadat, a Jerusalém, em 1977, é um excelente exemplo desse ponto. À época, quatro anos após sofrerem um ataque surpresa do Egito, os israelenses viam em Sadat e naquele país seus inimigos. Para alterar essa percepção e ajudar a persuadir seus interlocutores de que estava genuinamente interessado em firmar um acordo de paz, Sadat voou para a capital de seus inimigos, uma capital sob disputa, que nem mesmo os Estados Unidos, o maior aliado de Israel, havia reconhecido. Em vez de agir como inimigo, Sadat agiu como parceiro. Sem esse lance dramático, dificilmente o tratado de paz Israel-Egito, de 1979, teria sido assinado.

**Divida com eles o resultado, assegurando-se de que participem do processo.** Se o outro lado não estiver envolvido no processo, dificilmente aprovará o produto. É simples assim. Se você for visitar o comissário estadual de seguros preparado para a batalha após uma longa investigação, não se surpreenda se ele se sentir ameaçado e resistir a suas conclusões. Se você deixar de consultar um empregado quanto à sua disposição de aceitar um trabalho de maior responsabilidade, não se surpreenda ao descobrir que ele rejeita essa ideia. Se você deseja que o outro lado aceite uma conclusão desagradável, é essencial que eles sejam envolvidos no processo que chega a esse resultado.

Isso é precisamente o que as pessoas tendem a não fazer.

Quando você precisa resolver uma questão complicada, seu instinto é deixar a parte mais difícil para o final. “Vamos nos assegurar de que tudo esteja acertado antes de abordarmos o comissário.” Contudo, é muito mais provável que o comissário concorde com a revisão da legislação se ele se sentir participante da elaboração do texto dos ajustes. Dessa forma, a revisão se torna apenas mais um pequeno passo no longo processo de redação que produziu a regulação original e não a tentativa de alguém enfiar a caneta no produto final.

Na África do Sul, durante os quase cinquenta anos da luta contra o apartheid (segregação racial legalizada), que só terminou com as eleições multipartidárias de 1994, os brancos moderados tentavam abolir a discriminatória Lei do Passe\*. Como? Reunindo-se em um comitê parlamentar cem por cento branco para discutir as propostas. Contudo, por mais meritórias que fossem, essas propostas seriam insuficientes, não necessariamente em virtude de sua substância, mas porque o produto seria resultado de um processo do qual os negros não participaram. Aos negros isso soaria como: “Nós, brancos superiores, vamos descobrir como resolver o seu problema.” Seria, mais uma vez, “uma imposição do homem branco”, que era o problema desde o começo.

Mesmo que os termos de um entendimento pareçam favoráveis, a outra parte poderá rejeitá-los simplesmente pela suspeita gerada por sua exclusão do processo de elaboração. Qualquer acordo será muito mais fácil se ambas as partes se sentirem proprietárias das ideias ali contidas. O processo de negociação como um todo se torna mais forte quando, pouco a pouco, cada lado coloca suas digitais no desenvolvimento da solução. Cada crítica aos termos empregados e sua conseqüente mudança, cada compromisso, é uma marca pessoal que o negociador imprime na proposta, que evolui até que contenha sugestões suficientes de ambas as partes para que cada uma a

considerare sua.

Para dar ao outro lado um senso de participação, envolva-o desde o início. Peça sua opinião. Atribua, sempre que possível, um generoso crédito por suas ideias. Isso lhes dará um ponto de referência pessoal para defendê-las diante de outros. Talvez seja difícil resistir à tentação de assumir o crédito para si, mas a paciência produz ótimos resultados. Independentemente de méritos substantivos, o sentimento de participação no processo é, talvez, o fator mais importante para determinar se um negociador aceita a proposta. Em certo sentido, o processo é o produto.

**Salve as aparências: torne a sua proposta consistente com os valores deles.** Em inglês, “salvar as aparências” tem uma conotação negativa. As pessoas dizem “Estamos fazendo isso só para salvar as aparências”, para significar que um pequeno pretexto foi criado para permitir que alguém acompanhe nossa decisão sem se sentir derrotado. O tom sugere certo ridículo.

Essa é uma grave distorção do papel e da importância de se salvar as aparências. Salvar as aparências reflete a necessidade das pessoas de conciliar a postura assumida em uma negociação ou acordo com seus princípios e suas ações e feitos anteriores.

Processos judiciais tratam dessa mesma questão. Quando um juiz redige seu parecer em uma sentença, está salvando as aparências não apenas para si e para o sistema judicial, mas também para as partes envolvidas. Em vez de simplesmente anunciar para um lado “Você venceu” e para o outro “Você perdeu”, ele explica como sua decisão é consistente com princípios, legislação e precedentes. Ele não quer parecer arbitrário, mas sim alguém que procedeu de maneira apropriada. Com um negociador, não é diferente.

É comum em uma negociação que as pessoas insistam em discordar, não porque a proposta na mesa seja inerentemente inaceitável, mas simplesmente porque desejam evitar o sentimento ou a aparência de que aderiram ao outro lado. Se a substância puder ser redigida ou concebida de forma diferente, de forma que pareça um resultado justo, então ficarão de acordo. Os termos negociados entre uma grande cidade e sua comunidade hispânica sobre o acesso de seus membros a empregos municipais eram inaceitáveis para o prefeito — até que o acordo foi revogado e essa mesma autoridade teve permissão de anunciá-lo, nos mesmos termos, como decisão sua, atendendo a uma promessa de campanha.

Salvar as aparências envolve conciliar um acordo a princípios e à autoimagem dos negociadores. Sua importância não deve ser subestimada.

## Emoção

Em uma negociação, particularmente em uma amarga disputa, os sentimentos poderão ser mais importantes que a conversa. As partes poderão estar mais dispostas a brigar do que a trabalhar cooperativamente em prol de uma solução para um problema comum. As pessoas normalmente chegam a uma negociação se sentindo ameaçadas e conscientes de que há muito em jogo. Emoções de um lado induzirão emoções no outro. O medo poderá gerar raiva e a raiva, medo. As emoções poderão levar rapidamente a negociação a um impasse ou ao seu fim.

**Primeiramente, reconheça e entenda as emoções, as suas e as deles.** Preste

atenção a si mesmo durante uma negociação. Você está nervoso? Está com um vazio no estômago? Está zangado com o outro lado? Escute-os e tente captar o estado emocional deles. Pode ser útil escrever o que você sente — talvez temeroso, preocupado, irado — e, então, como gostaria de se sentir: confiante, relaxado. Faça o mesmo em relação a eles.

Ao lidar com negociadores que representam suas organizações, é fácil tratá-los como meras bocas sem emoções. É importante lembrar-se de que, assim como você, eles também têm sentimentos, medos, esperanças e sonhos. Suas carreiras podem estar em risco. Pode haver questões sobre as quais eles sejam particularmente sensíveis e outras sobre as quais se sintam orgulhosos. E o problema das emoções não se limita aos negociadores. As pessoas comuns também têm emoções e elas podem ter uma visão ainda mais simplista ou antagônica da situação.

Pergunte-se o que está produzindo as emoções. Por que você está com raiva? Por que eles estão com raiva? Será que eles estão magoados com acontecimentos pregressos e agora querem vingança? Será que as emoções de um assunto estão contaminando outro? Será que problemas pessoais estão interferindo nos negócios? Nas negociações no Oriente Médio, tanto os israelenses quanto os palestinos sentem sua existência como povo ameaçada e, assim, desenvolveram poderosas emoções, que agora permeiam questões das mais práticas e concretas, como a distribuição de água na Margem Ocidental, o que torna as conversas e a resolução dos problemas quase impossíveis. Como, no quadro mais amplo, ambas as partes pressentem que sua própria sobrevivência está em risco, isso contamina todas as demais discussões.

**Dê atenção às “preocupações centrais”.** Durante negociações, muitas emoções são desencadeadas por um conjunto central de cinco interesses: autonomia, o desejo de fazer as próprias escolhas e controlar seu próprio destino; apreciação, o desejo de ser levado em conta e ser valorizado; afiliação, o desejo de pertencimento como membro aceito de algum grupo com que a pessoa se identifique; papel, o desejo de ter um propósito significativo; e status, o desejo de ser corretamente percebido e reconhecido. Considerar esse conjunto poderá ajudar a estabelecer relacionamentos e criar um clima positivo para uma negociação bem-sucedida.\*\*

**Considere o papel da identidade.** Outro desencadeador de fortes emoções negativas é a ameaça percebida à identidade — à autoimagem ou à autoestima de alguém. Como seres humanos, aplicamos nossa tendência geral de pensar de forma maniqueísta em relação à nossa autopercepção. “Eu sou uma boa pessoa.” “Eu sou um bom gerente.” Qualquer opinião contrária, qualquer falha ou inconsistência nos faz sentir ameaçados. Ninguém é perfeito ou inteiramente coerente a respeito de qualquer assunto, mas, inconscientemente, aceitar isso pode ser doloroso e incômodo. Em consequência, quando confrontados, poderemos nos sentir ameaçados ou irados, à medida que se desencadeia um debate interno: “somos” ou “não somos” competentes, amáveis, justos ou o que mais importe para nós.

Se você se deparar com um comportamento estranho por parte de seu interlocutor, ou achar que talvez tenha pisado em algum calo durante a conversa, pense se não é o caso de a outra parte estar experimentando uma ameaça à sua identidade por causa de alguma coisa que você tenha dito ou possa dizer. Da mesma forma, se você estiver se

sentindo fora de eixo e emocional, pergunte a si próprio se o seu senso de identidade não estaria sendo ameaçado.\*\*\*

**Torne as emoções explícitas e reconheça-as como legítimas.** Converse com as pessoas do outro lado sobre as emoções delas. Fale sobre suas próprias emoções. Não dói nada dizer: “Sabe de uma coisa, as pessoas do nosso lado estão se sentindo maltratadas e estão muito aborrecidas. Estamos temerosos de que um acordo não seja assinado, mesmo que cheguemos a alguma conclusão. Nossa preocupação é essa, seja ela racional ou não. Pessoalmente, acho que talvez estejamos errados em relação a essa ameaça, mas é assim que os outros estão se sentindo. As pessoas de seu lado também se sentem assim?” Tornar seus sentimentos ou o deles em um foco explícito da discussão irá não apenas ressaltar a seriedade do problema, mas também tornará as negociações menos reativas e mais “proativas”. Livres do peso das emoções ocultas, as pessoas se tornarão mais dispostas a trabalhar no problema.

**Permita que o outro lado desabafe.** Geralmente, um modo eficaz de lidar com a ira, a frustração e outras emoções negativas das pessoas é ajudá-las a desabafar. As pessoas obtêm essa descarga psicológica por meio do simples processo de relatar suas mágoas para uma audiência atenta. Se você chegar em casa querendo contar para o seu marido tudo o que aconteceu de errado no trabalho, ficará ainda mais frustrada se ele disser: “Não precisa me contar. Eu tenho certeza de que o seu dia foi ruim. Vamos mudar de assunto.” Com negociadores ocorre o mesmo. Deixá-los desabafar facilita uma conversa racional mais adiante. Além disso, se um negociador fizer um discurso furioso e, desse modo, mostrar a seus pares que não está sendo “condescendente”, pode ser que eles lhes deem maior autonomia na negociação. Ele poderá, então, usar sua reputação de “duro” para, mais tarde, protegê-lo de críticas, caso eventualmente chegue a um acordo.

Assim, em vez de interromper discussões polêmicas ou deixar a outra parte falando sozinha, você poderá optar por controlar a si próprio, continuar sentado e permitir que eles descarreguem toda a sua mágoa contra você. Quando há alguém ouvindo, tais ocasiões poderão ajudar a que tanto elas quanto o negociador descarreguem suas frustrações. Talvez a melhor estratégia a adotar quando o outro lado estiver desabafando seja ouvir quieto, sem responder a seus ataques, pedindo ocasionalmente ao interlocutor que continue até que fale tudo o que gostaria. Dessa forma, você estará oferecendo pouco apoio a uma substância inflamatória, permitindo ao interlocutor que coloque tudo para fora e deixando pouca coisa ou nada para contaminar a negociação.

**Não reaja com surtos emocionais.** Liberar emoções pode ser arriscado se isso levar a uma reação emocional. A perda de controle pode provocar uma briga violenta. Uma técnica incomum e eficaz para controlar o impacto das emoções foi usada nos anos 1950 pelo Comitê de Relações Humanas, um grupo de gestão do trabalho, constituído na indústria do aço, para lidar com conflitos antes que se tornassem problemas mais graves. Os membros do comitê adotaram a regra de que somente uma única pessoa de cada vez poderia ficar furiosa. Para as outras pessoas, isso legitimou a atitude de não responder agressivamente a um surto emocional. Também facilitou o desabafo, tornando o surto em si mais legítimo: “Tudo bem. É a vez dele.” Essa regra tem a vantagem adicional de

ajudar as pessoas a controlar suas emoções. Quebrar a regra significa perder o controle emocional e, portanto, se desmoralizar.

**Use gestos simbólicos.** Qualquer amante sabe que, para terminar uma briga, o simples gesto de oferecer uma rosa resolve muita coisa. Atos que possam produzir um impacto emocional construtivo no outro lado geralmente envolvem pouco ou nenhum custo. Uma nota de solidariedade, uma mensagem de pêsames, uma visita ao cemitério, um presente para o netinho, um aperto de mãos ou um abraço, um almoço — todas essas podem ser oportunidades de ouro para melhorar uma situação emocional hostil a um preço mínimo. Em muitas ocasiões, um pedido de desculpas poderá desarmar espíritos com eficácia, mesmo quando você não reconhecer responsabilidade pessoal por alguma ação ou admitir a intenção de prejudicar. Um pedido de perdão é um dos investimentos mais baratos e de maior potencial de retorno que você pode fazer.

## Comunicação

Sem comunicação, não há negociação. Negociação é um processo de comunicação de duas mãos, cujo propósito é atingir um acordo conjunto. Comunicação jamais é uma tarefa fácil, mesmo entre pessoas que tenham um enorme histórico de valores e experiências em comum. Casais que vivem juntos por trinta anos ainda se desentendem cotidianamente. Logo, não surpreende que seja algo corriqueiro uma comunicação sofrível entre pessoas que não se conheçam bem ou que possam mutuamente sentir hostilidade ou suspeita em relação à outra. O que quer que você diga, deve esperar que o outro lado quase sempre entenda algo diferente.

Existem três grandes problemas na comunicação. Primeiro, os negociadores poderão não estar falando um para o outro, pelo menos não de um modo com que possam se entender. É comum que ambos os lados desistam um do outro e que deixem de tentar estabelecer uma comunicação séria entre si. Passam a se falar apenas para impressionar terceiros ou seus pares. Em vez de tentar dançar harmoniosamente com seu parceiro de negociação, em prol de um resultado mutuamente satisfatório, tentam dar rasteiras um no outro. Em vez de tentar convencer seu parceiro a avançar para um estágio mais produtivo, tentam convencer os espectadores a tomar partido. Uma comunicação eficaz entre as partes se torna praticamente impossível se cada um jogar para a plateia.

Mesmo que você esteja falando direta e claramente, seu interlocutor poderá não estar prestando atenção no que está sendo dito. Provavelmente, com igual frequência, você seria incapaz de repetir o que acabou de ouvir. Em uma negociação, você poderá estar tão preocupado em pensar no que vai dizer em seguida, no que irá responder a respeito daquele último ponto ou como irá abordar o seu próximo argumento que se esquece de ouvir o que o oponente está dizendo agora. Ou talvez você esteja ouvindo a seus pares com mais atenção do que ao outro lado. Afinal, são os seus pares a quem você deverá prestar contas dos resultados da negociação. São eles a quem você está tentando agradar. Não surpreende que você queira lhes dar grande atenção. Mas se não estiver ouvindo o que o outro lado diz, não há comunicação.

O terceiro problema de comunicação é o mal-entendido. Aquilo que um diz o outro poderá interpretar errado. Mesmo quando os negociadores estão na mesma sala, a

comunicação de um para outro pode se equiparar a mandar sinais de fumaça do topo da montanha. Quando as partes falam idiomas diferentes, a probabilidade de mal-entendidos se multiplica. Por exemplo, em persa, aparentemente falta à palavra “compromise” o sentido positivo do inglês [meio-termo, conciliação], prevalecendo apenas o negativo (“prejudicado”, como em “nossa integridade foi comprometida”). Da mesma forma, a palavra “mediator” [mediador, intermediário], em persa, sugere “intrusivo”. Em 1980, o secretário-geral da ONU, Kurt Waldheim, foi ao Irã para negociar a soltura de diplomatas americanos que haviam sido feitos reféns por estudantes, logo após a revolução ocorrida no país. Seus esforços foram seriamente dificultados quando a televisão e a rádio estatais do Irã transmitiram um comentário que ele havia feito ao chegar ao país; “Vim como mediador para negociar uma conciliação.” Uma hora após a declaração, seu automóvel estava sendo apedrejado por iranianos furiosos.

O que pode ser feito acerca desses problemas de comunicação?

**Ouçã ativamente e demonstre entender o que está sendo dito.** A necessidade de escutar é óbvia. Contudo, é difícil ouvir bem, especialmente sob o estresse de uma negociação. Ouvir permite que você entenda as percepções e as emoções do outro lado e entenda o que eles estão tentando dizer. Ouvir ativamente melhora não só aquilo que se escuta, mas também o que eles dizem. Se você ouvir atentamente e interromper ocasionalmente para dizer “Estou entendendo. Você quer dizer que...”, o outro lado perceberá que as pessoas não estão ali apenas para matar o tempo, ou cumprir um ritual. Eles sentirão, também, a satisfação de ser ouvidos e compreendidos. Já foi dito por alguém que a concessão mais barata que se pode fazer ao outro lado é deixar que saibam que foram ouvidos.

As técnicas padrão que comprovam uma boa escuta são: prestar atenção no que está sendo dito; pedir à outra parte que detalhe, de forma clara e cuidadosa, exatamente o que deseja transmitir; e pedir que as ideias sejam repetidas, caso haja qualquer ambiguidade ou dúvida. Enquanto escuta, não formule respostas prévias. Entenda como as pessoas do outro lado enxergam a si próprias e considere as percepções, necessidades e limitações delas.

Muita gente acha que uma boa tática é não dar muita atenção ao caso apresentado pela outra parte e ignorar qualquer legitimidade em seu ponto de vista. Um bom negociador faz justamente o contrário. A não ser que você reconheça a fala de seus interlocutores e demonstre entender o que estão dizendo, eles poderão presumir que não foram ouvidos. Quando tentar explicar um ponto de vista diferente, eles presumirão que você ainda não compreendeu o que querem dizer. Pensarão: “Já expliquei a minha posição, mas agora ele está dizendo algo completamente distinto. Ele provavelmente não entendeu o que eu disse.” Então, em vez de ouvir o seu argumento, estarão considerando como dizer o deles de forma diferente para que você possa entender. Portanto, demonstre que entendeu. “Deixe-me ver se estou compreendendo o que vocês estão me dizendo. Do seu ponto de vista a situação ocorre da seguinte forma...”

À medida que você for repetindo aquilo que entendeu, diga-o de forma positiva, do

ponto de vista deles, demonstrando claramente a força do argumento. Você poderá observar: “O ponto de vocês é sólido. Deixe-me ver se consigo explicá-lo. Vou dizer como entendi...” Entender não é concordar. Pode-se, ao mesmo tempo, entender perfeitamente, mas discordar por completo daquilo que o outro lado está dizendo. Entretanto, a não ser que você os convença de que compreendeu o ponto de vista deles, pode ser que seja incapaz de fazê-los ouvir a explicação de sua posição. Depois de demonstrar que entendeu o que quiseram dizer, enuncie os problemas que você identifica na proposta. Se você conseguir explicar o ponto de vista deles melhor que eles próprios e, depois, recusá-lo, estará maximizando a chance de iniciar um diálogo construtivo sobre os méritos, evitando que pensem que não foram compreendidos.

**Fale para ser compreendido.** Converse com o outro lado. Às vezes é fácil esquecer que negociação não é debate. É muito menos julgamento. Você não está tentando convencer a terceiros. A pessoa que você deseja persuadir está ali, sentada à sua frente. Se for para comparar uma negociação a um procedimento legal, a situação se assemelharia a dois juízes tentando chegar a uma sentença para decidir um caso. Tente se colocar nesse papel, imaginando seu interlocutor como um colega de tribunal com quem você tenta formular um parecer conjunto. Nesse contexto, não faz sentido culpar o outro pelo problema, recorrer a xingamentos ou levantar a voz. Pelo contrário, é bom que fique explicitamente claro que as partes enxergam a situação de forma diferente e que devem tentar prosseguir como pessoas com um problema em comum.

Para reduzir o efeito dominante e dispersivo que a imprensa, pares ou terceiros possam ter, é conveniente estabelecer meios privados e confidenciais de comunicação com o outro lado. Você pode também melhorar a comunicação limitando o tamanho dos grupos nas reuniões. Por exemplo, em 1954, nas negociações sobre a cidade de Trieste, muito pouco se avançou nas conversas entre Iugoslávia, Grã-Bretanha e Estados Unidos até que os três principais negociadores abandonaram suas enormes delegações e começaram a se encontrar sozinhos e informalmente em uma residência privada. Teríamos um bom argumento para mudar o atraente slogan do Presidente Woodrow Wilson, após a Primeira Guerra Mundial, “Tratado de paz transparente, negociado de forma transparente” para “Tratado de paz transparente, negociado de forma privada”. Não importa o número de pessoas envolvidas em uma negociação, as decisões mais importantes geralmente são feitas quando há não mais de duas pessoas na sala.

**Fale sobre si próprio, não sobre eles.** Em muitas negociações, cada parte explica e condena, em grande parte, as motivações e intenções do outro lado. Contudo, é muito mais convincente descrever o problema em termos do impacto provocado em você do que em termos do que eles fizeram e por quê. Em vez de “Você não cumpriu a palavra”, diga “Estou me sentindo traído”. Em vez de “Você é preconceituoso”, “Estamos nos sentindo discriminados”. Se você fizer uma afirmação sobre o outro lado que eles acreditem ser falsa, irão ignorá-la e ficar com raiva; não darão qualquer atenção à sua preocupação. Contudo, uma afirmação sobre como você se sente é difícil de contestar. Dessa forma, você passa a mesma informação, sem provocar uma reação defensiva que os levaria a rejeitá-la.

**Fale com um propósito.** Às vezes, o problema não é falta de comunicação, mas excesso. Quando o grau de irritação e desentendimento estiver alto, o melhor é deixar para falar algumas coisas mais tarde. Em outras ocasiões, deixar claro o quão flexível você é pode dificultar, ao invés de facilitar, o entendimento. Se você me disser que vende seu carro por \$15 mil depois de eu ter dito que aceitaria pagar \$20 mil, poderemos ter mais problemas para fechar o negócio do que se você tivesse ficado quieto. Moral da história: antes de fazer uma afirmação significativa, saiba exatamente o que deseja comunicar ou descobrir; e saiba o propósito dessa informação.

## A prevenção funciona melhor

As técnicas que acabamos de descrever para lidar com problemas de percepção, emoção e comunicação geralmente funcionam a contento. Entretanto, o melhor momento para tratar problemas de pessoas é antes que eles aconteçam. Isso significa construir um relacionamento pessoal e profissional com o outro lado que sirva de amortecedor para os solavancos da negociação. Significa também estruturar o jogo de negociação de forma que o problema substantivo seja desenredado do relacionamento, além de proteger o ego das pessoas, evitando seu envolvimento em discussões substantivas.

**Construa uma relação de trabalho.** Conhecer pessoalmente o oponente é uma grande ajuda. É muito mais fácil atribuir intenções diabólicas a uma abstração desconhecida, chamada de “o outro lado”, do que a alguém a quem conhecemos. Negociar com um colega de classe, um amigo ou o amigo de um amigo é muito diferente de fazê-lo com um desconhecido. Quanto mais rápido você conseguir transformar um estranho em alguém que você conheça, provavelmente mais fácil será a negociação. Você encontrará menos dificuldade para entender de onde ele vem. Terá um alicerce de confiança sobre o qual se apoiar em uma situação difícil. A comunicação será mais tranquila e será mais fácil desarmar uma discussão tensa com uma piada ou um comentário informal.

O momento de desenvolver um relacionamento desse tipo é antes de a negociação começar. Conheça as pessoas e descubra as coisas de que gostam e de que não gostam. Descubra como encontrar-se com elas de maneira informal. Procure chegar antes do horário marcado da negociação para conversar. Fique por mais um tempo depois que a reunião terminar. Benjamin Franklin tinha uma técnica favorita. Ele pedia um livro emprestado ao seu interlocutor, que ficava lisonjeado e adquiria um sentimento confortável de saber que Franklin lhe devia um favor.

**Enfrente o problema, não as pessoas.** Se os negociadores se encararem como adversários, em um confronto face a face, será difícil desenredar seu relacionamento do problema substantivo. Nesse contexto, qualquer coisa que um deles diga sobre o problema parecerá direcionada pessoalmente ao outro e será assim entendida. Cada um tenderá a se tornar defensivo e reativo, ignorando os legítimos interesses do outro lado.

Um modo mais eficaz para que as partes pensem sobre si próprias é como parceiros em uma busca pragmática, conjunta, por um acordo justo e vantajoso para ambos.

Assim como dois náufragos em um bote salva-vidas no meio do oceano, discutindo sobre a limitação de rações e suprimentos, os negociadores poderão se enxergar como

adversários, ou enxergar um ao outro como um obstáculo. No entanto, para sobreviver, esses dois naufragos deverão desenredar os problemas objetivos e as pessoas. Desejarão identificar as necessidades de cada um, seja de sombra, medicamentos, água ou comida. Terão interesse em avançar e tratar o atendimento dessas necessidades como um problema comum, além de identificar outros, como colher água da chuva, manter vigilância e navegar em direção a terra firme. Ao enxergar a si próprios engajados em um esforço comum para resolver um problema mútuo, os naufragos terão maior capacidade de conciliar interesses conflitantes, além de evoluir para alcançar interesses comuns. O mesmo ocorre com dois negociadores. Por maiores que sejam as dificuldades em nosso relacionamento pessoal, você e eu ficamos mais capazes de conciliar amigavelmente nossos vários interesses quando aceitamos essa tarefa como um problema comum e a encaramos de forma conjunta.

Para ajudar o outro lado a passar de uma postura de confronto para outra, de cooperação, talvez seja necessário levantar a questão de forma explícita. “Veja, somos advogados (diplomatas, homens de negócio, parentes etc.) e, a menos que procuremos atender aos nossos interesses, dificilmente chegaremos a um acordo satisfatório para mim e para você. Vamos resolver este problema juntos e descobrir como atender a ambas as partes.” Outra forma de agir seria começar a negociação com uma postura de cooperação e, em decorrência de suas ações, atrair o outro lado para adotar a mesma atitude.

Também ajuda sentar-se, literalmente, no mesmo lado da mesa e ter à sua frente o contrato, o mapa, o bloco de anotações ou o que mais descreva o problema. Caso você tenha estabelecido uma base para um relacionamento de confiança recíproca, melhor ainda. Contudo, por mais precário que seja o seu relacionamento, tente estruturar as negociações como uma atividade cooperativa em que as duas partes — mesmo com seus interesses e percepções distintas, além do envolvimento emocional — enfrentem uma tarefa comum de forma conjunta.

Separar as pessoas do problema não é algo que você possa fazer uma vez e depois esquecer. É preciso continuar atento a isso. A abordagem básica é tratar as pessoas como seres humanos e lidar com o problema com base em seus méritos. Como fazer isso é o assunto dos próximos três capítulos.

---

\* Legislação que discriminava os negros e limitava sua liberdade de locomoção. (N. do T.)

\*\* Para informações adicionais sobre “preocupações centrais” e como administrá-las em um ambiente de negociação, ver Roger Fisher e Daniel Shapiro, *Beyond Reason: Using Emotions As You Negotiate* (Penguin, 2006).

\*\*\* Para obter mais informações sobre identidade e outros fatores humanos que possam vir a atrapalhar uma negociação, ver Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (Viking/Penguin, 1999; 2ª edição, 2010).

# 3 Concentre-se em Interesses, Não em Posições

Considere a história contada por Mary Parker Follett sobre dois homens discutindo em uma biblioteca. Um deles quer a janela aberta e o outro a quer fechada. Discutem interminavelmente sobre o quanto a janela pode ficar aberta: uma fresta, um terço, metade. Nenhuma solução agrada a ambos.

Chega a bibliotecária. Pergunta a um por que deseja que a janela fique aberta. “Para entrar um pouco de ar fresco.” Pergunta ao outro por que deseja que fique fechada. “Para evitar a corrente de ar.” Depois de pensar por um instante, ela abre a janela da sala adjacente, deixando entrar ar fresco, sem corrente de ar.

Para chegar a uma solução sensata, concilie interesses, não posições

Essa história é típica de muitas negociações. Como os problemas das partes emergem na forma de conflito de posições e como o objetivo é chegar a um acordo, é natural que o modo de pensar e de falar seja focado em posições — e que, durante o processo, se chegue a um impasse. A bibliotecária não poderia ter inventado a solução acima se tivesse se concentrado apenas na posição declarada dos dois indivíduos, de manter a janela fechada ou aberta. Em vez disso, ela se fixou nos interesses subjacentes de ar fresco e ausência de corrente de ar. Essa diferença entre posições e interesses é crucial.

**Os interesses definem o problema.** O problema básico em uma negociação não é o conflito de posições, mas de necessidades, desejos, preocupações e temores. As partes podem dizer: “Estou tentando fazer com que ele pare de me procurar insistindo em que eu venda minha casa.” Ou “Discordamos. Ele quer \$300 mil pela casa. Não pago um tostão além de \$250 mil.”

Contudo, em um nível mais básico, o problema é:

“Ele precisa do dinheiro; eu quero paz e sossego.” Ou “Ele precisa de, pelo menos, \$300 mil para pagar a hipoteca e dar 20% de entrada em uma nova casa. Falei com minha família que não pagaria mais de \$250 mil por uma casa.”

Tais desejos e preocupações são interesses. Interesses são motivadores. São a força oculta por detrás do rebuliço das posições. A sua posição é algo sobre o qual você decidiu. Seus interesses são o que o levaram a tomar essa decisão.

O acordo de paz Israel-Egito, planejado na Conferência de Camp David, em 1978, demonstra a utilidade de se saber o que há por trás de posições. Israel havia ocupado, desde a Guerra dos Seis Dias, em 1967, a Península do Sinai, pertencente ao Egito. Onze

anos mais tarde, quando se sentaram para negociar a paz, os dois países tinham posições incompatíveis. Israel insistia em manter parte do Sinai ocupado, enquanto o Egito exigia a devolução integral de seu território. Repetidamente, mapas foram desenhados mostrando possíveis linhas de fronteira dividindo o Sinai entre os dois países. O Egito recusava peremptoriamente esse tipo de concessão. Voltar à situação geográfica vigente em 1967 era igualmente inaceitável para Israel.

Concentrar esforços nos interesses dos dois países, em vez de em suas posições, permitiu que se desenvolvesse uma solução. O interesse de Israel era basicamente ligado à segurança. O país não queria que tanques egípcios ficassem estacionados ao longo da fronteira, prontos para entrar em ação a qualquer momento. O interesse do Egito estava ligado à sua soberania. A Península do Sinai havia sido parte de seu território desde o tempo dos faraós. Depois de séculos de dominação por gregos, romanos, turcos, franceses e britânicos, os egípcios haviam apenas recentemente recuperado a soberania sobre esse território e não estavam dispostos a cedê-lo a um novo conquistador estrangeiro.

Em Camp David, o presidente do Egito, Anwar Sadat, e o primeiro-ministro de Israel, Menachem Begin, chegaram a um acordo mediante o qual o Sinai seria devolvido integralmente ao Egito, desde que grandes áreas do território fossem desmilitarizadas, de modo a garantir a segurança de Israel. A bandeira egípcia seria onipresente, mas os tanques não passariam nem perto do Estado judeu.

Conciliar interesses, em vez de posições, funciona por dois motivos. Primeiro porque, para cada interesse, geralmente existem diversas posições que poderiam satisfazê-lo. É muito comum que as partes simplesmente adotem a posição mais óbvia, como fez Israel ao anunciar que iria manter parte do território em seu poder. Quando se investigam os interesses motivadores por trás de posições antagônicas, geralmente é possível encontrar posições alternativas que atendam não apenas aos interesses de um lado, mas também aos do oponente. No Sinai, a desmilitarização foi uma dessas alternativas.

Conciliar interesses, em vez de discutir posições, funciona também porque, por trás de posturas antagônicas, existem muito mais interesses comuns do que conflitantes.

**Por trás de posições antagônicas existem interesses comuns e compatíveis, mas também interesses conflitantes.** Tendemos a presumir que, como a posição mantida pelo outro lado é oposta à nossa, seus interesses provavelmente também o serão. Se temos interesse em nos defender, então eles provavelmente desejam nos atacar. Se temos interesse em minimizar o aluguel, então o interesse deles deve ser o de maximizá-lo. Contudo, em muitas negociações, um exame mais aprofundado dos interesses subjacentes revelará muito mais interesses mútuos e compatíveis do que antagônicos. Por exemplo, veja o interesse que um inquilino tem em comum com um possível senhorio:

1. Ambos desejam estabilidade. O senhorio deseja ter um locatário estável; este deseja um endereço permanente.
2. Ambos gostariam de manter o apartamento bem-conservado. O inquilino irá morar ali; o senhorio deseja aumentar o valor do apartamento, assim como a reputação do prédio.

3. Ambos estão interessados em manter um bom relacionamento recíproco. O senhorio deseja um inquilino que pague o aluguel com regularidade; o locatário deseja ter um senhorio responsável, que promova os reparos necessários.

Eles poderão ter também interesses que não são conflitantes, mas são simplesmente distintos. Por exemplo:

1. O inquilino não deseja ter de morar com cheiro de tinta, uma vez que é alérgico. O senhorio não deseja assumir o custo de pagar a reforma de todos os outros apartamentos.
2. O senhorio gostaria de ter a segurança de um adiantamento no primeiro mês de aluguel e quer que ele seja pago amanhã. Ao inquilino, consciente de que este é um bom apartamento, talvez seja indiferente pagar amanhã ou mais tarde.

Quando analisados em conjunto, levando-se em conta divergências e convergências, os interesses opostos de minimizar o aluguel e maximizar o retorno parecem mais administráveis. Os interesses em comum provavelmente resultarão em um contrato de locação de longo prazo, um acordo para dividir os custos de realizar a manutenção e promover melhorias no apartamento e em esforços, de ambas as partes, para acomodar os interesses de cada um e estabelecer uma relação amigável. Os interesses divergentes talvez possam ser conciliados com o pagamento de um adiantamento amanhã mesmo e por um acordo com o senhorio para que o apartamento seja pintado, desde que o locatário pague pela tinta. O custo exato do aluguel é o que resta a ser combinado e o valor de mercado poderá ser usado como um bom balizador.

Um acordo é em geral tornado possível precisamente porque existem interesses divergentes. Você e um vendedor de sapatos poderão gostar de dinheiro e de sapatos. Relativamente, o interesse dele por \$50 supera o interesse por um par de sapatos. No seu caso, a situação é inversa. Você gosta mais dos sapatos do que dos \$50. E, assim, se fecha o negócio. Tanto interesses comuns quanto interesses diferentes, mas complementares, podem servir de alicerce para um acordo sensato.

## Como identificar interesses?

O benefício de investigar os interesses que estão por trás das posições é muito claro. Já como fazer isso, nem tanto. Uma posição tende a ser concreta e explícita. Os interesses subjacentes a ela provavelmente são ocultos, intangíveis e, talvez, inconsistentes. Como proceder para entender os interesses envolvidos em uma negociação, tendo em vista que descobrir os deles é tão importante quanto descobrir os seus?

**Pergunte “Por quê?”** Uma técnica básica é colocar-se no lugar deles. Examine cada uma das posições que eles assumirem e pergunte-se “Por quê?” Por exemplo, por que seu senhorio prefere fixar um reajuste anual de aluguel, quando o contrato é de cinco anos? A resposta que você pode deduzir — para se proteger da inflação — é provavelmente um de seus interesses. Você pode, também, lhe perguntar diretamente por que ele assume uma determinada posição. Se optar por isso, deixe claro que você busca não uma justificativa de sua posição, mas um entendimento das necessidades, esperanças, medos ou desejos que estão por trás dela. “Qual é a sua maior preocupação,

Sr. Peters, para desejar que o contrato de locação tenha mais de três anos de duração?”

**Pergunte “Por que não?” Reflita sobre a escolha deles.** Uma das maneiras mais úteis de se descobrir interesses é, primeiramente, identificar a decisão básica que aqueles do outro lado provavelmente imaginam que você irá lhes pedir e, em seguida, perguntar-se por que eles não tomaram essa decisão. Que interesses os impede de fazê-lo? Se você estiver tentando mudar o modo de pensar deles, o ponto de partida é descobrir o que estão pensando agora.

Considere, por exemplo, as negociações entre Estados Unidos e Irã, em 1980 (logo após a Revolução Islâmica), com vistas à libertação dos 52 diplomatas e funcionários da embaixada americana em Teerã, que haviam sido sequestrados por estudantes em retaliação à entrada do depósito xá nos Estados Unidos para o tratamento de um câncer. O episódio provocou indignação internacional e os Estados Unidos logo impuseram sanções, congelaram contas bancárias iranianas e permitiram que ações judiciais particulares reivindicassem esses ativos. Entretanto, dentro do Irã, os estudantes eram vistos como heróis por alguns e como politicamente úteis pelos conservadores, que buscavam derrubar autoridades mais moderadas, eleitas pelo voto.

Embora houvesse uma série de graves obstáculos para a resolução dessa disputa, o problema fica mais nítido simplesmente quando se observam as escolhas de um típico líder dos estudantes. A exigência dos Estados Unidos era clara: “Soltem os reféns.” Durante boa parte de 1980, as escolhas de cada estudante líder devem ter sido algo parecido com o que foi compilado no quadro abaixo:

Data: Primavera de 1980	
<b>Escolha Atual Percebida de:</b> Líder estudante iraniano	
<b>Questão colocada:</b> Devo fazer pressão para a imediata soltura dos reféns americanos?	
Se eu disser que sim	Se eu disser que não
– Traio a Revolução.	+ Preservo a Revolução.
– Serei criticado como pró-americano.	+ Serei elogiado por defender o Irã.
– Os outros provavelmente não concordarão comigo (e talvez eu perca poder). Se eles concordarem e libertarmos os reféns, então:	+ Provavelmente nos manteremos unidos. + Teremos uma excelente cobertura mundial da imprensa para falar de nossas queixas.
– O Irã parecerá fraco.	+ O Irã parecerá forte.
– Nos curvamos aos Estados Unidos.	+ Não cedemos aos Estados Unidos.
– Não ganhamos nada (nem xá, nem dinheiro).	+ Temos chance de recuperar alguma coisa (pelo menos nosso dinheiro).
– Não sabemos o que os Estados Unidos farão.	+ Os reféns nos dão alguma proteção em relação a uma intervenção dos Estados Unidos.
– Talvez eu tenha de retornar às aulas.	+ Continuarei a ser uma crescente força política.
Mas:	Mas:
+ Existe a possibilidade de que as sanções econômicas sejam suspensas.	– As sanções econômicas, sem dúvida, continuarão.
+ Nosso relacionamento com outros países, particularmente na Europa, poderá melhorar.	– Nosso relacionamento com outros países, particularmente na Europa, irá piorar.
	– A inflação e outros problemas econômicos irão aumentar.
	– Existe o risco de os Estados Unidos atuarem militarmente (mas a morte como mártir é gloriosa).

**Entretanto:**

+Os Estados Unidos poderão assumir o compromisso de preservar nosso dinheiro, não intervenção, fim das sanções etc.

+Podemos liberar os reféns mais tarde.

Se as escolhas de um típico líder estudante iraniano tiverem tido mesmo que uma pálida semelhança com isso, é compreensível que tenham mantido os reféns por tanto tempo. Por mais abusiva e ilegal que tenha sido essa ação, uma vez que os reféns tenham sido sequestrados, não foi irracional que os estudantes tenham decidido mantê-los sob sua guarda, dia após dia, esperando pelo momento mais propício de libertá-los.

Para construir a escolha atual percebida do outro lado, a primeira pergunta a se fazer é: “Desejo afetar a decisão de quem?” A segunda questão é: que decisão as pessoas do outro lado esperam que você vá lhes pedir que tomem? Se você não tiver ideia do que eles pensam que você irá lhes pedir que façam, então talvez nem eles saibam o que fazer. Isso, por si só, poderá explicar o porquê de eles não decidirem da maneira que você desejaria.

Agora analise as consequências, considerando a visão do outro lado, de se concordar ou discordar em tomar as decisões que você deseja. Talvez você ache útil usar uma checklist de consequências como esta, abaixo, para cumprir essa tarefa:

**Impacto em meus interesses**

- Ganharei ou perderei apoio político?
- Serei elogiado ou criticado por meus colegas?

**Impacto nos interesses do grupo**

- Quais serão as consequências de curto prazo? E as de longo prazo?
- Quais serão as consequências econômicas (políticas, legais, psicológicas, militares etc.)?
- Qual será o efeito sobre o apoio de terceiros e da opinião pública?
- O precedente será bom ou ruim?
- Se tomarmos esta decisão, ficaremos impedidos de fazer algo melhor mais tarde?
- Será que esta ação é coerente com nossos princípios? Será que é a coisa “certa” a fazer?
- Se eu desejar, será que posso adiar esta decisão?

Em todo esse processo, seria um equívoco esperar uma grande precisão. É muito raro encontrar um tomador de decisão que anote e pese os prós e os contras. Você está tentando entender uma escolha extremamente humana, e não fazer um cálculo matemático.

**Compreenda que cada lado tem interesses múltiplos.** Em quase todas as negociações, cada lado terá inúmeros interesses, e não apenas um. Como um inquilino que negocia um contrato de locação, por exemplo, você poderá desejar obter um acordo favorável, com rapidez e sem muito esforço, e manter um bom relacionamento de trabalho com seu senhorio. Você terá não apenas um forte interesse em influenciar, mas também em efetivar qualquer acordo de que participe. Você estará buscando satisfazer,

simultaneamente, a interesses próprios e compartilhados.

Um erro comum de diagnóstico de uma situação de negociação é presumir que as pessoas do outro lado compartilham os mesmos interesses. Isso quase nunca acontece. Nos anos 1960, durante a Guerra do Vietnã, o Presidente Johnson tinha o hábito de juntar todos os diferentes membros do governo norte-vietnamita, os vietcongues do sul e mais os vários conselheiros soviéticos e chineses e chamá-los, coletivamente de “ele”. “Ele, o inimigo, precisa saber que não pode trair os Estados Unidos impunemente. Ele terá de aprender que nos agredir não vale a pena.” Será difícil convencer um “ele” (ou mesmo “eles”) desse tipo a concordar com qualquer coisa se você não reconhecer os interesses diversos das várias pessoas ou facções envolvidas.

Pensar em negociação como um evento que acontece entre duas pessoas, ou dois lados, pode ser esclarecedor, mas não deve cegá-lo em relação à presença de outras pessoas, outras facções e outras influências. No beisebol, em uma negociação salarial, o gerente-geral insistia em que pagar \$500 mil a um determinado jogador era simplesmente demais, embora outras equipes estivessem pagando algo parecido a talentos semelhantes. Na verdade, o gerente acreditava que sua posição era injustificável, mas tinha que seguir instruções estritas do dono do clube para manter sua posição sem maiores explicações, porque a organização estava atravessando dificuldades financeiras e não desejava que isso viesse a público.

Seja o patrão, clientes, empregados, colegas, membros da família ou esposa, todos os negociadores têm alguém a cujos interesses devem respeitar. Entender os interesses de um negociador significa entender uma variedade de interesses ligeiramente distintos que eles precisam levar em conta.

**Os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas.** Ao tentar identificar os interesses básicos por trás de uma posição declarada, procure particularmente por aquelas preocupações fundamentais que motivam todas as pessoas. Se você conseguir atender a essas necessidades básicas, aumentará suas chances de conseguir um acordo e, sendo bem-sucedido, de ver o outro lado cumprir o entendimento. As necessidades humanas básicas incluem:

- Segurança
- Bem-estar econômico
- Senso de pertencimento
- Reconhecimento
- Controle sobre sua própria vida

Por mais fundamentais que sejam, essas necessidades básicas são facilmente ignoradas. Em muitas negociações, a tendência é que consideremos o dinheiro como o único interesse. Mesmo em uma negociação a respeito de um valor monetário, como quanto pagar de pensão em um processo de divórcio, existe muito mais que pode estar em jogo. Que será que uma esposa realmente deseja quando pede \$1 mil por semana de pensão? Certamente existe um interesse no bem-estar financeiro, mas em que mais? Possivelmente, ela quer o dinheiro para se sentir psicologicamente segura. Pode ser também que deseje reconhecimento: ser tratada com justiça e de forma equânime.

Talvez seu parceiro mal possa pagar \$1 mil por semana, ou talvez isso seja muito mais do que ela precise. Contudo, a esposa não aceitará menos a não ser que suas necessidades de segurança e reconhecimento sejam atendidas de alguma outra forma.

O que vale para indivíduos vale também para grupos ou países. É improvável que negociações progridam enquanto um dos lados acreditar que suas necessidades básicas estejam sendo ameaçadas pelo outro. Em negociações, os Estados Unidos desejavam baixar o preço que pagavam pelo gás natural importado do México. Presumindo que essa era uma questão de dinheiro, o secretário de Energia americano se recusou a aprovar o aumento de preço negociado por um consórcio de empresas de seu país com os mexicanos. Como, à época, não havia outro comprador em potencial, ele pressupôs que o México baixaria o preço que estava pedindo. Contudo, os mexicanos tinham interesse não apenas em obter um bom preço para o seu gás natural, mas também em ser tratados com respeito e como iguais. A postura dos Estados Unidos tinha a aparência de apenas mais uma tentativa de intimidar seu parceiro e produziu uma enorme ira. Em vez de vender o gás, o governo mexicano resolveu simplesmente queimá-lo, tornando, assim, qualquer chance de se chegar a um acordo politicamente impossível.

Outro exemplo: em negociações sobre o futuro da Irlanda do Norte, os líderes protestantes havia muito demonstravam uma tendência a ignorar a necessidade de pertencimento e reconhecimento dos católicos, que desejavam ser aceitos e tratados de forma equânime. Por sua vez, os líderes católicos geralmente davam muito pouca importância à necessidade dos protestantes de se sentir seguros. Tratar os temores dos protestantes como “um problema deles” em vez de considerá-los preocupações legítimas, merecedoras de atenção, tornou a negociação de uma solução ainda mais difícil.

**Faça uma lista.** Listar separadamente os vários interesses de cada lado, em uma ordem estimada de importância, à medida que forem sendo observados, poderá ajudá-lo. Essas informações não apenas auxiliarão sua memória como também contribuirão para melhorar a qualidade de suas avaliações. Além disso, poderão estimular ideias sobre como atender a esses interesses.

## Falando de interesses

O propósito de uma negociação é ter seus interesses atendidos. Quando você os comunica, cresce a possibilidade de que isso ocorra. É possível que o outro lado não saiba quais seriam os seus interesses, assim como você poderá desconhecer os deles. Uma das partes, ou ambas, poderá estar se concentrando em mágoas do passado em vez de focar em preocupações futuras. Ou talvez os lados nem estejam ouvindo um ao outro. Como discutir interesses de forma construtiva sem ficar entrancheado em posições rígidas?

Se você deseja que o outro lado leve os seus interesses em consideração, explique-os para eles. Um membro de um grupo de cidadãos conscientes reclamando sobre um projeto de construção em sua vizinhança deve falar de forma explícita sobre coisas como a preocupação com a segurança das crianças e uma boa noite de sono. Um autor que deseje distribuir gratuitamente uma grande quantidade de seus livros deve discutir o assunto com a editora. Esta poderá ter um interesse comum nessa promoção e estar

disposta a oferecer ao autor um preço baixo.

**Evidencie seus interesses.** Se você procurar um médico com uma violenta crise de úlcera, não deve esperar muito alívio se descrevê-la como uma pequena dor no estômago. É sua tarefa fazer com que a outra parte entenda exatamente o quão importantes e legítimos são os seus interesses

Como recomendação, seja específico. Detalhes concretos não apenas tornam sua descrição plausível, mas também lhe acrescentam impacto. Por exemplo: “Por três vezes na última semana os caminhões de sua construtora quase atropelaram crianças na rua. Às oito e meia da manhã da terça-feira passada, um de seus enormes caminhões vermelhos, carregando entulho, descia a rua a uns 60 quilômetros por hora e teve de fazer uma manobra brusca para evitar atingir Loretta Johnson, uma menina de 7 anos de idade

Desde que você não pareça estar dizendo que os interesses da outra parte sejam desimportantes ou ilegítimos, poderá assumir uma posição dura para transmitir suas preocupações. Convidar o outro lado a “corrigir-me se eu estiver errado”, demonstra sua postura aberta. Se eles não tiverem nada a opor, ficará demonstrada a aceitação tácita de sua situação.

Parte da tarefa de impressionar o outro lado acerca de seus interesses é estabelecer a legitimidade dos mesmos. É desejável que eles não se sintam pessoalmente atacados e que percebam que o problema em questão merece atenção. É preciso que você os convença de que se sentiriam da mesma forma se estivessem em seu lugar. “Você tem filhos? Como se sentiria se caminhões a 60 quilômetros por hora ficassem passando pela sua rua?”

**Reconheça os interesses deles como parte do problema.** Cada um de nós tende a se preocupar tanto com seus próprios interesses que acabamos dando pouca importância aos interesses alheios.

As pessoas lhe darão maior atenção se acreditarem que você entendeu o ponto de vista delas. Tendem a pensar que quem as compreende é inteligente e simpático e tem opiniões que talvez valha a pena levar em conta. Assim, se você deseja que o outro lado considere os seus interesses, comece demonstrando que você compreende os deles.

“Do modo como eu entendo, seus interesses como construtora são basicamente terminar o trabalho de forma rápida, ao menor custo possível, preservando sua reputação de empresa segura e responsável. Será que entendi corretamente? Vocês têm algum outro interesse importante?”

Além de demonstrar que você entendeu os interesses deles, ajuda reconhecer que esses interesses fazem parte do problema mais amplo que você está tentando resolver. Isso é particularmente fácil de resolver caso existam interesses comuns. “Seria terrível para todos nós se um de seus caminhões atropelasse uma criança.”

**Coloque o problema antes de sua resposta.** Ao conversar com alguém que represente a empresa de construção, você poderia dizer: “Acreditamos que o melhor seria que vocês construíssem um muro em torno da obra, em 48 horas. E, a partir de agora, a velocidade dos caminhões que passam pela nossa rua deveria ser limitada a 15

quilômetros por hora. Vou lhe dizer por quê...” Se fizer isso, é quase certo que os interlocutores não irão ouvir as razões. Eles já ouviram sua posição e, sem dúvida, estarão ocupados, preparando argumentos contrários. Provavelmente ficarão perturbados pelo seu tom ou pela sugestão em si. Em consequência, sua justificativa entrará por um ouvido e sairá pelo outro.

Se você desejar que alguém ouça e entenda seus argumentos, comece pelos seus interesses e ponderações e só depois ofereça suas conclusões e propostas. Antes de qualquer coisa, fale para a empresa sobre os perigos que estão criando para as crianças e sobre as noites sem sono. Eles estarão, nesse momento, escutando com atenção, tentando descobrir até onde você quer chegar. E quando você concluir, eles entenderão.

**Olhe para a frente, não para trás.** É surpreendente a frequência com que simplesmente reagimos ao que alguém tenha dito ou feito. Duas pessoas geralmente cairão em um padrão discursivo que poderá lembrar uma negociação, mas que, na verdade, não tem nada a ver com isso. Elas poderão discordar entre si sobre alguma questão e a conversa poderá avançar e recuar, como se estivessem buscando um acordo. Na realidade, a argumentação estará sendo conduzida como um ritual, ou simplesmente como um passatempo. Cada um estará preocupado em marcar pontos contra o outro, ou em colher informações para reiterar seus pontos de vista preexistentes em relação ao outro, algo que sempre existiu e não está prestes a mudar. Nenhum dos dois busca um acordo e nem está tentando influenciar o outro.

Se você perguntar por que estão discutindo, a resposta típica identificará uma causa, não um propósito. Quando se envolvem em um bate-boca, seja entre marido e mulher, patrão e empregado ou entre duas empresas, as pessoas estão mais dispostas a responder ao que o outro lado disse ou fez do que a agir em prol de seus próprios interesses de longo prazo. “Eles não podem me tratar dessa maneira. Se eles acham que vão conseguir o que querem, estão muito enganados. Eles vão ver...”

**A pergunta “Por quê?” tem dois sentidos bem diferentes.** Uma pessoa olha para trás em busca de uma causa e trata nosso comportamento como se ele fosse determinado por eventos pregressos. Outra olha para o futuro, em busca de um propósito, e trata nosso comportamento como decorrência de nosso livre-arbítrio. Não é necessário entrar em um debate filosófico entre livre-arbítrio e determinismo para que se resolva como agir. Ou temos livre-arbítrio ou está determinado que nos comportemos da forma como nos comportamos. Em qualquer dessas duas hipóteses, fazemos escolhas. Podemos escolher se desejamos olhar para trás ou para o futuro.

Seus interesses serão mais bem-atendidos se você falar sobre onde deseja chegar, em vez de dizer de onde veio. Em vez de discutir com o outro lado sobre o passado — sobre os custos do último trimestre (altos demais), as decisões da semana anterior (tomadas sem a autoridade devida), ou sobre o desempenho de ontem (aquém do esperado) —, fale sobre o que quer que aconteça no futuro. Em vez de pedir a eles que justifiquem o que foi feito ontem, pergunte: “Quem deve fazer o quê, amanhã?”

**Fale sobre coisas concretas, mas seja flexível.** Em uma negociação você vai querer saber aonde está indo e, ao mesmo tempo, permanecer aberto a novas ideias. Para evitar ter de tomar uma decisão difícil sobre o que aceitar, as pessoas geralmente

entram em uma negociação sem qualquer plano prévio, a não ser sentar-se com o outro lado e ver o que eles têm a oferecer ou demandar.

Como passar de um momento de identificação de interesses para outro de desenvolvimento de opções específicas e, ainda assim, permanecer flexível em relação a essas opções? Para converter seus interesses em opções concretas, pergunte a si mesmo: “Se amanhã o outro lado concordar com a minha proposta, qual é a proposta com a qual eu gostaria de vê-los de acordo?” Para manter a sua flexibilidade, trate cada opção que formular como simplesmente ilustrativa. Pense em termos de mais de uma opção que atenda a seus interesses. O conceito-chave é: “Especificidade ilustrativa.”

Muito do que as pessoas que usam barganha posicional esperam conseguir com uma posição inicial pode ser também conseguido com uma sugestão ilustrativa que atenda generosamente aos seus interesses. Por exemplo, na negociação de um contrato esportivo, um agente poderá dizer: “Creio que um contrato anual de \$5 milhões atenderia aos interesses de Henderson de se sentir valorizado. Um prazo de cinco anos deve atender à sua necessidade de ter um emprego estável

Depois de pensar bem, você deve entrar em uma reunião não apenas com uma ou mais opções específicas que atendam a seus legítimos interesses, mas também com uma mente aberta. Uma mente aberta não é a mesma coisa que uma mente vazia.

**Seja duro em relação ao problema, mas afável com as pessoas.** Você pode ser tão duro ao falar sobre seus interesses quanto qualquer negociador ao falar sobre a posição dele. Na verdade, em geral é recomendável ser duro. Pode não ser sensato comprometer-se com sua posição. Em vez disso, comprometa-se com seus interesses. Esse é o lugar, em uma negociação, para liberar suas energias agressivas. O outro lado, preocupado com os próprios interesses, tenderá a ter expectativas excessivamente otimistas sobre o leque de possíveis acordos. Geralmente, as soluções mais sensatas, as que produzem maior ganho para você com as menores perdas para o outro lado, são unicamente aquelas produzidas pela forte defesa de seus interesses. Quando dois negociadores lutam acirradamente por isso, geralmente estimulam a criatividade um do outro para criar soluções mutuamente vantajosa

A empresa de construção, preocupada com a inflação, poderá ter um alto interesse em manter os custos baixos e terminar a obra dentro do prazo. Talvez você precise lhes dar um sinal de alerta. Algumas emoções sinceras poderão ajudar a restituir um melhor equilíbrio entre os lucros e a vida das crianças. Não permita que o seu desejo de ser conciliatório o impeça de fazer justiça em relação ao problema. “Certamente, vocês não estão querendo dizer que a vida de meu filho valha menos que o preço de uma cerca. Se o filho fosse seu, você não diria isso. Não creio que o senhor seja uma pessoa insensível, Sr. Jenkins. Vamos tentar encontrar uma solução para o problema.”

Se eles se sentirem pessoalmente ameaçados por um ataque ao problema, poderão cair na defensiva e deixar de ouvir. Por isso é tão importante separar as pessoas do problema. Ataque o problema sem culpar as pessoas. Vá ainda mais longe e dê o seu apoio pessoal. Ouça-os com respeito, seja cortês, manifeste seu reconhecimento pelo esforço e pelo tempo que eles estão dispensando ao assunto, ressalte sua preocupação em que eles satisfaçam seus interesses básicos e assim por diante. Mostre-lhes que é o

problema que está sendo atacado, e não eles.

Uma regra básica é dar apoio positivo aos seres humanos do outro lado com a mesma ênfase com que você enfatiza o problema. Essa combinação de apoio e ataque pode parecer inconsistente. Psicologicamente é, mas a inconsistência ajuda a fazer com que as coisas funcionem. Uma teoria bem conhecida da psicologia, a da dissonância cognitiva, reza que as pessoas não gostam de inconsistências e agirão para eliminá-las. Ao atacar um problema, como o dos caminhões que correm muito em uma rua residencial, dando, ao mesmo tempo, apoio positivo ao representante da empresa, o Sr. Jenkins, você estará criando, aos olhos dele, uma dissonância cognitiva. Para superá-la, ele ficará tentado a se dissociar do problema para que possa se juntar a você e procurar resolvê-lo.

Lutar com dureza na negociação de questões substantivas aumenta a pressão para que se encontre uma solução eficaz. Apoiar os seres humanos do outro lado tende a melhorar o seu relacionamento e aumentar as chances de se chegar a um entendimento. É a combinação de apoio e ataque que funciona; uma coisa sem a outra será insuficiente.

Atuar com dureza em busca do atendimento de seus interesses não significa estar fechado aos pontos de vista expressos pelo outro lado. Muito ao contrário. Não se pode esperar que a outra parte ouça seus interesses e discuta as opções sugeridas por você se a recíproca não for verdadeira. Uma negociação bem-sucedida exige que você seja ao mesmo tempo firme e aberto.

# 4 Invente Opções de Ganhos Mútuos

O caso da negociação entre Israel e Egito, sobre quem deveria ficar com quanto da Península do Sinai, ilustra tanto um grande problema quanto uma oportunidade-chave.

O problema ocorre com frequência. Parece não haver um modo de dividir o bolo que deixe os dois lados satisfeitos. Geralmente você negocia ao longo de uma única dimensão, como o tamanho do território, o preço de um automóvel, a duração de um contrato de locação ou o valor de uma comissão de venda. Em outras ocasiões, você se defronta com o que parece ser uma escolha maniqueísta, cujo resultado claramente beneficiará apenas um dos dois lados. Em um acordo de divórcio, quem fica com a casa? Quem fica com a custódia das crianças? Você poderá encarar a situação como uma escolha entre perder e ganhar — e nenhum dos lados vai querer sair perdendo. Mesmo que você ganhe e fique com o carro por \$15 mil, a locação por cinco anos ou a casa e as crianças, ficará com um sentimento de desamparo que o outro lado não o deixará esquecer. Qualquer que seja a situação, suas escolhas parecem limitadas.

O exemplo do Sinai também torna a oportunidade clara. Uma opção criativa, como a desmilitarização do território, geralmente pode significar a diferença entre impasse e acordo. Um advogado, conhecido nosso, atribui seu sucesso diretamente à sua habilidade em inventar soluções vantajosas para seus clientes e para a outra parte. Ele aumenta o bolo antes de dividi-lo. A habilidade de inventar opções é uma das mais valiosas capacitações que um negociador pode ter.

No entanto, é comum que negociações terminem como a proverbial história dos meninos que brigam por causa de uma laranja. Depois de finalmente chegar a um acordo e dividir a fruta meio a meio, o primeiro pegou a sua metade, comeu a fruta e jogou a casca fora, enquanto o outro jogou a fruta fora e usou a casca para fazer um doce. Com muita frequência negociadores “deixam dinheiro na mesa” — fracassam em chegar a um acordo quando isso teria sido possível, ou chegam efetivamente a um entendimento que poderia ter sido melhor para ambos. Boa parte das negociações chega ao final com meia laranja para cada lado, em vez da fruta para um e a casca para outro. Por quê?

## DIAGNÓSTICO

Apesar da importância de ter muitas opções, as pessoas envolvidas em negociações raramente sentem necessidade delas. Em uma disputa, as pessoas geralmente acreditam saber a resposta certa — sua opinião deve prevalecer. Em uma negociação de contrato, é provável que igualmente acreditem que sua oferta é razoável e deva ser adotada, talvez com algum ajuste de preço. Todas as respostas disponíveis parecem estar localizadas ao

longo de uma linha reta entre a posição do outro lado e a sua. Frequentemente, o único raciocínio criativo demonstrado é a sugestão de se dividir a diferença.

Na maioria das negociações, existem quatro obstáculos principais que inibem a invenção de uma abundância de opções: 1) o julgamento prematuro; 2) a busca de uma resposta única; 3) a pressuposição de um bolo fixo; e 4) pensar que “resolver o problema deles é problema deles”. Para superar esses obstáculos, é necessário entendê-los.

## Julgamento prematuro

Inventar opções não é algo natural. Não inventar seria o estado normal das coisas, mesmo quando você está de fora de uma negociação estressante. Se lhe pedissem que nomeasse uma pessoa no mundo que merecesse ganhar o Prêmio Nobel da Paz, qualquer que fosse a sua resposta, ela iria ser alvo imediato de ressalvas ou dúvidas. Como é que você poderia ter certeza de que aquela pessoa seria a mais merecedora? É possível que você tenha um branco, ou talvez você fale alguns nomes que reflitam um pensamento convencional: “Bem, talvez o papa, ou o presidente.”

Nada é tão prejudicial à invenção quanto o senso crítico, que fica à espreita para atacar os pontos fracos de qualquer ideia. O julgamento impede a imaginação.

Sob a pressão de uma negociação próxima, seu senso crítico provavelmente estará mais afiado. Uma negociação prática parece precisar de raciocínio prático, não de ideias delirantes.

Sua criatividade pode ficar até mais limitada pela presença das pessoas do outro lado. Suponha que você esteja negociando com seu chefe a respeito de seu salário para o ano que vem. Você pede um aumento de \$4 mil e ele faz uma contraproposta de \$1,5 mil. Você lhe diz que o valor é insatisfatório. Em uma situação tensa como essa, é improvável que você comece a inventar soluções imaginativas. Talvez você tenha medo de parecer idiota se sugerir alguma ideia incipiente, como receber metade daquele valor em dinheiro e metade em benefícios. Seu chefe poderá dizer: “Fale sério. Você sabe que não pode ser assim. Isso violaria a política da empresa. Até fico surpreso com essa sugestão.” Se no calor do momento você inventar uma possível opção, como diluir o aumento ao longo do tempo, talvez seu chefe entenda isso como uma proposta: “Estou preparado para negociar com base nisso.” Como qualquer coisa que você diga poderá ser entendida como um compromisso, é bom pensar duas vezes antes de falar qualquer coisa.

Além disso, você poderá temer que, ao inventar opções, acabe revelando alguma informação que possa ameaçar sua posição de negociação. Por exemplo, sugerindo que a empresa o ajude a financiar a casa que está prestes a comprar, seu chefe poderá concluir que você pretende permanecer na empresa e que, ao final, irá aceitar qualquer aumento que ele decida lhe oferecer.

## A busca por uma resposta única

Na cabeça da maioria das pessoas, inventar simplesmente não faz parte do processo de negociação. As pessoas acreditam que seu trabalho seja o de estreitar a distância entre as posições existentes e não o de aumentar o número das opções disponíveis. Elas tendem a raciocinar: “Já está difícil chegar a um acordo com o que temos. A última coisa

de que precisamos é um monte de ideias diferentes.” Como o produto final de uma negociação é uma decisão única, as pessoas temem que uma discussão livre possa unicamente vir a atrasar e confundir o processo.

Se o primeiro obstáculo ao raciocínio criativo é a crítica prematura, o segundo é a decisão prematura. Ao buscar, desde o começo, uma única resposta ideal, é provável que você provoque um curto-circuito em um processo decisório mais sensato, em que uma solução é escolhida a partir de uma ampla variedade de opções.

## A pressuposição de um bolo fixo

Uma terceira explicação para o fato de existir um número reduzido de boas opções na mesa é que cada lado enxerga a situação como essencialmente maniqueísta: ou eu consigo o que quero ou você consegue. É comum que a negociação pareça um jogo de “soma fixa”: \$100 a mais para você na venda de um carro são \$100 a menos para mim. Por que se preocupar em inventar se todas as opções são óbvias e somente posso satisfazer você à minha custa?

## Pensar que “resolver o problema deles é problema deles”

O obstáculo final à invenção de opções realistas reside na preocupação de cada lado apenas com seus próprios interesses imediatos. Para que você, como negociador, chegue a um acordo que atenda aos seus interesses próprios, é preciso desenvolver uma solução atraente também para os interesses próprios do outro lado. Entretanto, o envolvimento emocional com um dos lados da questão torna difícil que se consiga o distanciamento necessário para que se imaginem maneiras sensatas de atender aos interesses de ambos os lados: “Já temos problemas suficientes para nós; deixe que eles cuidem dos deles.” Existe também, com frequência, uma relutância psicológica de se atribuir qualquer legitimidade aos pontos de vista do outro lado. Parece desleal tentar encontrar soluções para satisfazê-los. Portanto, uma autopreocupação míope leva o negociador a desenvolver apenas posições, argumentos e soluções que atendam a apenas um dos lados.

## PRESCRIÇÃO

Assim, para inventar opções criativas, você precisará: 1) separar o ato de inventar opções do ato de julgá-las; 2) aumentar o número de opções disponíveis, em vez de buscar uma resposta única; 3) buscar ganhos mútuos; e 4) inventar maneiras de tornar as decisões deles fáceis. Cada um desses pontos é discutido a seguir.

## Separe invenção e decisão

Como o julgamento obstrui a imaginação, separe o ato criativo e o exercício da crítica; separe o processo de imaginar possíveis decisões do processo de sua seleção. Primeiro, invente, depois, decida.

Como negociador, você irá, por necessidade, desenvolver muitas invenções por conta própria. Não é fácil. Por definição, inventar novas ideias exige que você pense sobre coisas que ainda não estão na sua cabeça. Você deve, portanto considerar a possibilidade de organizar uma sessão de brainstorming com alguns colegas ou amigos. Esse

procedimento poderá, efetivamente, separar a invenção da decisão.

Uma sessão de brainstorming é concebida para produzir o máximo de ideias possível para resolver um problema. A regra de ouro é adiar qualquer crítica ou avaliação das ideias. O grupo simplesmente inventa ideias sem parar para considerar se elas são boas ou más, realistas ou irrealistas. Com a remoção dessas inibições, uma ideia deve estimular outra, como fogos de artifício explodindo em sequência.

Durante o brainstorming, as pessoas não precisam ter medo de parecer idiotas, uma vez que ideias desvairadas são explicitamente encorajadas. E, na ausência do outro lado, os negociadores não precisam se preocupar em revelar informações confidenciais ou em ter uma ideia incipiente interpretada como um comprometimento sério.

Não existe uma regra para uma sessão de brainstorming. Assim, você deve moldá-la de acordo com suas necessidades e recursos disponíveis. Ao fazê-lo, talvez considere útil adotar as seguintes diretrizes:

### **Antes do brainstorming:**

1. Defina o seu propósito. Pense sobre o resultado que você gostaria de obter com a sessão.
2. Selecione poucos participantes. O grupo deve normalmente ser grande o suficiente para propiciar uma troca estimulante, mas pequeno o suficiente para incentivar a participação individual e a troca livre de ideias — talvez entre cinco e oito pessoas.
3. Mude de ambiente. Selecione um horário e um local que diferenciem a sessão, ao máximo possível, de uma reunião comum. Quanto mais a sessão de brainstorming parecer diferente, maior facilidade terão seus participantes de obstruir os julgamentos.
4. Crie uma atmosfera informal. O que é preciso para que você e os outros relaxem? Talvez sair para beber alguma coisa, reunir-se em um balneário, com uma bela vista, usar roupas mais informais durante uma reunião ou chamar um ao outro pelos apelidos.
5. Escolha um facilitador. Algum participante precisa fazer o papel de facilitador — para manter o rumo da reunião, permitir que todos falem, reforçar as regras e estimular a discussão fazendo perguntas.

### **Durante o brainstorming:**

1. Faça com que os participantes se sentem lado a lado e de frente para o problema. O físico reforça o psicológico. Sentar-se fisicamente lado a lado poderá reforçar a atitude mental de atacar um problema comum de forma conjunta. Quando sentadas face a face, as pessoas tendem a dar respostas pessoais e se engajar em diálogos ou discussões. Sentadas lado a lado, em um semicírculo, de frente para uma tela ou um quadro, as pessoas tendem a responder ao problema ali descrito.
2. Deixe claras as regras básicas, principalmente a de não fazer críticas. Se nem todos os participantes se conhecerem, a reunião deve começar com todos se apresentando e, em seguida, as regras devem ser esclarecidas. Qualquer tipo de crítica negativa deve ser proibido.

Uma sessão de invenções conjuntas produz novas ideias porque cada um de nós

inventada somente dentro dos limites estabelecidos por nossos pressupostos de trabalho. Se ideias forem derrubadas quando não forem do gosto de todos os participantes, o objetivo implícito se tornará apresentar uma ideia a respeito da qual ninguém irá se opor. Se, por outro lado, ideias desvairadas forem incentivadas, mesmo as que parecerem mais absurdas, o grupo poderá extrair delas outras opções, aí, sim, possíveis e que ninguém anteriormente havia considerado.

Outras regras de ouro que talvez você deseje adotar são tornar a sessão “off the record” (isto é, não registrá-la oficialmente) e evitar atribuir a paternidade das ideias a qualquer participante.

3. Faça o brainstorming. Uma vez que o propósito da reunião esteja claro, deixe a imaginação voar. Tente compilar uma lista longa de ideias, abordando o assunto de todos os ângulos imagináveis.
4. Registre as ideias à vista de todos. Registrar as ideias em um quadro dará ao grupo um senso tangível de conquista coletiva; reforçará as regras de proibição de críticas; reduzirá a tendência a repetições; e ajudará a estimular novas ideias.

### **Após o brainstorming:**

1. Destaque as ideias mais promissoras. Após o brainstorming, relaxe a regra de proibição de críticas para começar a separar as ideias mais promissoras. Ainda não é hora de decidir. Por enquanto apenas destaque as ideias que mereçam algum tipo de desenvolvimento. Destaque as ideias que os membros do grupo elegerem como melhores.
2. Invente aperfeiçoamentos para ideias promissoras. Pegue uma ideia promissora e invente maneiras de torná-la melhor e mais realista, além de procurar um modo de viabilizá-la. A tarefa neste estágio é tornar a ideia o mais atraente possível. Comece qualquer crítica construtiva dizendo: “O que mais gosto sobre esta ideia é... Ela poderia ser ainda melhor se...”
3. Estabeleça um prazo para avaliar ideias e decidir. Antes de dispensar o grupo, faça uma lista seletiva e aperfeiçoada das ideias da sessão e estabeleça um prazo para decidir quais delas devem avançar nas negociações e como.

**Considere fazer uma sessão de brainstorming com o outro lado.** Embora seja uma tarefa mais difícil do que fazer brainstorming com o seu próprio lado, uma sessão semelhante com o outro lado também pode ser extremamente proveitosa. É mais difícil porque, apesar das regras, o risco de dizer algo que possa prejudicar seus interesses é maior. Você poderá, sem querer, revelar alguma informação confidencial, ou levar o outro lado a entender como oferta alguma opção que você invente. Apesar disso, sessões conjuntas de brainstorming têm a grande vantagem de produzir ideias que levam em conta os interesses de todas as partes envolvidas, de criar um clima de solução conjunta de problemas, e de educar ambos os lados sobre as preocupações do outro.

Para proteger a si mesmo quando estiver fazendo brainstorming com o outro lado, deixe bem clara a natureza da reunião, diferenciando-a explicitamente de uma sessão de negociação, onde as pessoas externam opiniões oficiais e têm suas falas registradas. As pessoas estão tão acostumadas a se reunir com o propósito de chegar a um acordo que

qualquer outra motivação deve ser claramente enunciada.

Para reduzir o risco de parecer comprometido com qualquer ideia, você pode adquirir o hábito de sempre oferecer pelo menos duas alternativas ao mesmo tempo. Pode também colocar na mesa opções com as quais claramente discorde. “Eu poderia lhe dar a casa de graça, ou você poderia me dar \$1 milhão por ela ou...” Como você, claramente, não estará endossando qualquer dessas ideias, as que vierem a seguir serão vistas como meras possibilidades e não propostas.

Para imaginar como seria uma sessão conjunta de brainstorming, suponhamos que os líderes de um sindicato estejam se reunindo com os gerentes de uma mina de carvão, buscando reduzir greves-relâmpago, não autorizadas, de um ou dois dias. Dez pessoas — cinco de cada lado — estão presentes, sentadas em torno de uma mesa, em frente a um quadro. Um facilitador neutro pede aos participantes que deem ideias e começa a anotá-las no quadro.

**Facilitador:** Muito bem, agora vamos ver que ideias vocês têm para lidar com esse problema de paradas não autorizadas do trabalho. Vamos tentar escrever dez ideias no quadro em cinco minutos. O.k.? Vamos começar. Tom?

**Tom (Sindicato):** Os supervisores deveriam ter o poder de resolver as queixas dos sindicalistas na hora.

**Facilitador:** Muito bem. Já anotei. Jim, você levantou a mão?

**Jim (Gerente):** Um sindicalista deveria ser capaz de falar com seu supervisor sobre o problema antes de tomar qualquer ação que —

**Tom (Sindicato):** Eles falam, mas os supervisores não ouvem.

**Facilitador:** Tom, por favor. Por enquanto, sem críticas. Concordamos que isso será feito mais tarde, certo? E você, Jerry? Parece que você tem uma ideia.

**Jerry (Sindicato):** Quando a questão de greve aparece, os sindicalistas deveriam ter permissão de se reunir no vestiário imediatamente.

**Roger (Gerente):** Os gerentes poderiam concordar em permitir que o vestiário seja usado como local de reuniões do sindicato e poderiam assegurar a privacidade das discussões fechando a porta e deixando os supervisores do lado de fora.

**Carol (Gerente):** Que tal adotar como regra que não haverá greve sem que antes os líderes sindicais e os gerentes tenham a oportunidade de resolver a questão na hora?

**Jerry (Sindicato):** Que tal apressar esse procedimento de resolver as queixas e promover uma reunião dentro de, no máximo, 24 horas, caso o supervisor e o sindicalista não cheguem a um acordo entre eles?

**Karen (Sindicato):** É isso mesmo. E que tal organizar algum tipo de treinamento conjunto para os sindicalistas e os supervisores sobre como resolver problemas em conjunto?

**Phil (Sindicato):** Se uma pessoa fizer um bom trabalho, demonstre reconhecimento.

**John (Gerente):** Estabelecer um relacionamento amigável entre sindicalistas e gerentes.

**Facilitador:** Parece promissor, John, mas será que você poderia ser mais específico?

**John (Gerente):** Bem, podemos formar uma equipe conjunta de beisebol.

**Tom (Sindicato):** E uma equipe de boliche também.

**Roger (Gerente):** Que tal um piquenique anual para reunir todas as famílias?

E por aí vai, com os participantes contribuindo e dando várias ideias, muitas das quais talvez nem surgissem fora de um ambiente de brainstorming. E algumas poderão se mostrar eficazes para reduzir as greves não autorizadas. O investimento em tempo de uma sessão conjunta de brainstorming talvez seja um dos mais produtivos de uma negociação.

Contudo, promova você ou não um evento desse tipo, separar o ato de desenvolver opções do ato de decidir sobre elas é extremamente útil em qualquer negociação. Discutir opções é radicalmente diferente de tomar posições. Enquanto a posição de um lado pode entrar em conflito com a do outro, opções convidam a outras opções. A própria linguagem utilizada é distinta. Ela consiste em perguntas, não em assertivas; é aberta, não fechada: “Uma opção é... Que outra opção você pode sugerir?”, “E se concordássemos com isso?”, “E se fizermos isso desta outra maneira?”, “Como isso funcionaria?”, “O que haveria de errado com isto?” Invente antes de decidir.

## Amplie o número de suas opções

Mesmo com as melhores intenções, os participantes de uma sessão de brainstorming irão provavelmente atuar a partir do pressuposto de que estão realmente em busca de uma única resposta, a melhor, assim como quem procura uma agulha num palheiro.

Neste estágio, contudo, você não deveria estar procurando o caminho certo. Você está criando espaço para uma negociação. Isso só pode ser feito quando se dispõe de um elevado número de ideias marcadamente distintas — ideias sobre as quais você e o outro lado poderão desenvolver entendimentos e realizar opções de forma conjunta.

Um produtor de vinhos finos escolhe suas uvas a partir de um grande número de variedades. Uma equipe esportiva que deseje contratar talentos espalhará olheiros por todo o país para observar jogadores em torneios amadores ou em ligas universitárias. O mesmo princípio se aplica à negociação. A chave para a tomada de uma decisão sensata, seja na fabricação de vinhos, nos esportes ou em negociações, está na seleção adequada a partir de um amplo leque de opções.

Se lhe perguntassem quem deveria ganhar o Prêmio Nobel da Paz este ano, seria bom que você respondesse: “Bem, vamos pensar”, e, em seguida, elaborasse uma longa lista de nomes entre diplomatas, homens de negócio, jornalistas, religiosos, juristas, políticos, acadêmicos, médicos e outros, certificando-se de que fossem incluídas várias ideias malucas. E, dessa forma, você quase certamente terminaria tomando uma decisão de maior qualidade do que se tentasse fazer uma escolha imediata. Uma sessão de brainstorming libera as pessoas para que pensem livremente. Uma vez livres, elas precisam de maneiras de pensar sobre seus problemas e gerar soluções construtivas.

**Multiplique as opções alternando entre as específicas e as genéricas:**  
**A Tabela Circular.** A tarefa de inventar opções envolve quatro tipos de raciocínio. O primeiro é pensar sobre um problema específico — a situação factual de que você não gosta. Por exemplo, o córrego poluído e malcheiroso que corre nos fundos de sua propriedade. O segundo é a análise descritiva — o diagnóstico de uma situação existente

em termos gerais. Você deve organizar os problemas em categorias e tentar sugerir causas. As águas do córrego poderão conter vários resíduos químicos, ou não ter oxigênio. Você poderá desconfiar de várias indústrias rio acima. O terceiro tipo de raciocínio é considerar, mais uma vez em termos gerais, o que poderia ser feito. À luz do seu diagnóstico, você procura por prescrições que possam ser sugeridas pela teoria, como reduzir a emissão de efluentes químicos, minimizar os desvios de curso ou trazer água limpa de algum outro rio. A quarta e última forma de raciocínio é sugerir ações específicas e viáveis. Quem deve fazer o quê amanhã para colocar em prática essas abordagens genéricas? Por exemplo, o órgão de governo que cuida do meio ambiente poderá exigir que a indústria rio acima reduza suas emissões de produtos químicos.

A Tabela Circular mostrada abaixo ilustra esses quatro tipos de raciocínio e, como sugestão, os organiza em sequência. Se tudo correr bem, a ação específica inventada dessa forma, caso seja adotada, irá atacar o seu problema original.

### TABELA CIRCULAR

*As Quatro Etapas Básicas da Invenção de Opções*



A Tabela Circular demonstra uma maneira fácil de usar uma boa ideia para gerar outra. Com uma boa ideia de ação à sua frente, você (ou um grupo que esteja fazendo brainstorming) poderá voltar à sua origem e tentar identificar a abordagem geral da qual ela é meramente uma aplicação. Você poderá desenvolver outras ideias de ação que poderiam aplicar a mesma abordagem geral ao mundo real. Da mesma forma, você pode voltar ainda a uma etapa anterior e perguntar: “Se essa abordagem teórica parece útil, qual é a prescrição por trás dela?” Tendo articulado a prescrição. Você poderá gerar outras abordagens para lidar com um problema que tenha sido analisado dessa forma e, então, buscar ações que coloquem essas novas abordagens em prática. Portanto, uma boa opção colocada na mesa abre a porta para que se pergunte sobre a teoria que a torna tão boa, e para que se use essa teoria para inventar outras opções.

Um exemplo poderá ilustrar esse processo. Nas discussões sobre como lidar com o

conflito na Irlanda do Norte, nos anos 1980, uma ideia era colocar professores católicos e protestantes trabalhando juntos em um livro sobre a história do país, a ser adotado no ensino fundamental de ambos os sistemas. O livro, que acabou se tornando realidade nos anos 1990, apresenta a história da Irlanda do Norte a partir de vários pontos de vista e contém exercícios que envolvem a representação de papéis e levam as crianças a se colocar no lugar de outras pessoas. A partir dessa sugestão de ações específicas e buscando identificar as abordagens teóricas que as embasaram, mais ideias úteis foram geradas. Isso resultou em propostas genéricas como:

“Deveria haver conteúdos educacionais comuns aos dois sistemas escolares.”

“Católicos e protestantes deveriam trabalhar juntos em pequenos projetos, facilmente gerenciáveis.”

“Deveria haver uma preocupação para que as crianças, desde pequenas, entendessem suas diferenças.”

“História deveria ser ensinada de forma a esclarecer as percepções divergentes.”

Trabalhando em cima dessas teorias, outras sugestões de ações foram inventadas, inclusive a de um projeto cinematográfico conjunto, de católicos e protestantes, que apresentasse a história da Irlanda do Norte a partir de diferentes perspectivas; um programa de intercâmbio de professores; e aulas comuns aos dois sistemas para crianças matriculadas no ensino fundamental.

**Veja o problema pelos olhos de diferentes especialistas.** Outra maneira de gerar múltiplas opções é examinar o seu problema a partir do ponto de vista de diferentes profissionais e disciplinas. Ao imaginar possíveis soluções para uma disputa sobre a guarda de uma criança, procure ver o problema da forma como seria visto por outra pessoa, como um educador, ou um banqueiro, psiquiatra, advogado de direitos civis, pastor, nutricionista, médico, feminista, técnico de futebol, ou alguém com qualquer outro ponto de vista. Se estiver negociando um contrato comercial, invente opções que poderiam ocorrer a um banqueiro, um inventor, um sindicalista, um especulador imobiliário, um corretor de ações, um economista, um técnico tributário ou um socialista.

Você pode também combinar o uso da Tabela Circular com essa ideia de ver o problema pelos olhos de especialistas de outras áreas. Considere, por sua vez, como cada especialista diagnosticaria a situação, que tipos de abordagem cada um poderia usar e que tipos de sugestão prática resultariam disso.

**Invente acordos de intensidades diferentes.** Você pode multiplicar o número de possíveis opções de acordo colocadas na mesa imaginando versões mais “fracas”, que talvez fossem boas de ter em mãos, caso um acordo desejável fique comprovadamente além de seu alcance. Se não for possível chegar a um entendimento sobre substância, talvez seja possível concordar a respeito de um procedimento. Se uma fábrica de sapatos não puder concordar com um atacadista sobre quem deva arcar com os custos de uma remessa com produtos danificados, talvez seja possível submeter o assunto a uma arbitragem independente. Da mesma forma, se não for possível fazer um acordo permanente, talvez um temporário funcione. No mínimo, se você e o outro lado não conseguirem chegar a um acordo de primeira ordem, geralmente é possível estabelecer

um de segunda ordem — isto é, concordar sobre suas discordâncias, de forma que ambas as partes saibam quais são as questões em litígio, o que nem sempre é óbvio. Os pares de adjetivos abaixo sugerem acordos potenciais de diferentes “forças”:

<b>MAIS FORTE</b>	<b>MAIS FRACO</b>
Substantivo	Procedimental
Permanente	Provisório
Ampla	Parcial
Final	Em princípio
Incondicional	Contingente
Vinculante	Não vinculante
Primeira ordem	Segunda ordem

**Mude o escopo do acordo proposto.** Considere a possibilidade de variar não apenas a intensidade do acordo, mas também sua abrangência. Você poderia, por exemplo, “fracionar” seu problema em unidades menores e talvez mais gerenciáveis. Para um potencial editor de seu livro, talvez você possa sugerir: “Que tal editar o primeiro volume por \$300 e esperar para ver como isso funciona?” Acordos podem ser parciais, envolver um número menor de lados, cobrir somente questões específicas, envolver apenas determinadas áreas geográficas ou vigorar por um período limitado de tempo.

Pode ser também estimulante perguntar como o objeto do acordo pode ser ampliado, de forma a “adoçar” a proposta e tornar um entendimento mais atraente. Na disputa entre a Índia e o Paquistão pelas águas do Rio Indus, um acordo se tornou mais provável quando o Banco Mundial entrou nas discussões; a instituição se propôs a ser um agente financiador e as partes foram desafiadas a inventar novos projetos de irrigação e projetar açudes para armazenar água, além de outras obras de engenharia, desde que os empreendimentos trouxessem benefícios mútuos.

## Busque obter ganhos mútuos

O terceiro grande alicerce para a solução criativa de problemas diz respeito à pressuposição de um bolo fixo. Quanto menos para você, mais para mim. É muito rara, senão inexistente, essa possibilidade. Em primeiro lugar, ambas as partes poderiam estar em uma situação bem pior do que a que se encontram no momento. O xadrez parece ser um jogo de soma zero; se um lado ganha, o outro perde — até que um cachorro pula em cima da mesa, derrama a cerveja e deixa ambos os jogadores em situação pior que a anterior.

Independentemente do interesse conjunto de se evitar uma perda mútua, quase sempre existe a possibilidade de um ganho comum. Isso pode tomar a forma do desenvolvimento de um relacionamento mutuamente vantajoso, ou da satisfação de interesses dos dois lados por meio de uma solução criativa.

**Identifique interesses compartilhados.** Teoricamente, parece óbvio que interesses em comum ajudem a produzir acordos. Por definição, inventar uma ideia que atenda a interesses comuns é bom para você e bom para eles. Entretanto, na prática, o quadro

fica muito menos claro. No meio de uma negociação sobre preço, interesses compartilhados poderão não parecer óbvios ou relevantes. Então, em que poderia ser útil buscar interesses comuns?

Vejamos um exemplo. Suponha que você seja gerente de uma refinaria de petróleo. Vamos lhe dar o nome de Townsend Oil. O prefeito de Pageville, a cidade onde a refinaria está localizada, lhe comunicou que pretende elevar os impostos que a empresa paga para o município, de \$2 milhões por ano para \$4 milhões por ano. Você lhe responde que acha \$2 milhões por ano mais do que suficiente. E a negociação fica nesse ponto. Ele quer mais e você quer continuar pagando o valor atual. Onde, nessa negociação — em muitas formas, bem típica —, entra a questão dos interesses compartilhados?

Examinemos, mais detidamente, o que o prefeito deseja. Ele quer dinheiro — dinheiro, indubitavelmente, para pagar pelos serviços municipais, para a construção de um novo centro cívico e para diminuir a pressão sobre os cidadãos pagadores de impostos. Mas a cidade não pode obter todo o dinheiro de que necessita no momento e de que precisará no futuro apenas junto à Townsend Oil. Ela buscará recursos com a indústria petroquímica do outro lado da rua, por exemplo, e, para o futuro, com empresas novas e em decorrência da ampliação das já existentes. O prefeito, ele próprio um homem de negócios, também gostaria de encorajar a expansão industrial e atrair novos empreendimentos que ofereçam mais empregos e fortaleçam a economia local.

Quais são os interesses de sua empresa? Tendo em vista as rápidas transformações tecnológicas na indústria do petróleo e o grau de obsolescência de sua refinaria, você deve estar, neste momento, considerando uma grande obra para reformas e ampliação da unidade. Sua preocupação é de que a cidade possa, mais tarde, aumentar ainda mais os impostos, considerando a valorização da refinaria, em decorrência dessas melhorias. Considere, também, que você tem incentivado a instalação de uma fábrica de plásticos, em uma área próxima, para facilitar o uso dos produtos produzidos por sua refinaria. Naturalmente, você fica preocupado com a possibilidade de essa indústria desistir da instalação se os impostos forem aumentados.

Os interesses compartilhados entre você e a prefeitura agora ficam mais claros. Ambos concordam com o objetivo de incentivar a expansão das indústrias existentes e a instalação de novas. Se você tiver feito um exercício de invenção para atingir essas metas compartilhadas, pode ser que tenha produzido diversas ideias: a isenção de impostos durante sete anos para novas indústrias; uma campanha publicitária conjunta, com a Câmara de Comércio local, para atrair novas indústrias, uma redução dos impostos para as empresas existentes que optarem por expandir suas instalações. Tais ideias poderão economizar seu dinheiro, ajudando, ao mesmo tempo, a manter os cofres da cidade cheios. Se, por outro lado, a negociação azedar o relacionamento entre a fábrica e a cidade, ambos sairão perdendo. Você poderá cortar as contribuições da empresa para projetos humanitários e para os times de futebol das escolas públicas. A cidade poderá passar a ser extremamente rigorosa quanto à legislação predial e outras regulações. Sua relação pessoal com os líderes políticos e empresariais da cidade poderá ficar desagradável. O relacionamento entre as partes, muitas vezes alvo de pouca atenção,

frequentemente pesa muito mais em importância do que qualquer outra questão.

Como negociador, você, quase sempre, irá querer buscar soluções que também satisfaçam o outro lado. Se um cliente se sentir lesado em uma compra, o dono da loja também terá fracassado; talvez ele perca sua reputação, além do cliente. Um resultado em que o outro lado não ganhe absolutamente nada é pior para você do que outro que o deixe com uma boa impressão da empresa. Em quase qualquer caso, a sua satisfação depende, em certo grau, de fazer com que o outro lado se sinta suficientemente contente com um acordo para que ele seja respeitado.

Vale a pena lembrar três pontos sobre interesses comuns. Primeiro, eles são latentes em qualquer negociação. Talvez não sejam imediatamente óbvios, então faça as seguintes perguntas para si mesmo: Temos interesses comuns em preservar nosso relacionamento? Que oportunidades teremos pela frente para cooperar e usufruir de benefícios mútuos? Qual seria nosso custo se essas negociações fracassassem? Será que existem princípios comuns, como um preço justo que ambos possamos respeitar?

Segundo, interesses comuns são oportunidades, não uma dádiva dos céus. Para que sejam úteis, é preciso que você consiga extrair algum benefício deles. Uma boa prática é explicitar um interesse comum e transformá-lo em um objetivo comum. Em outras palavras, torne-o concreto e orientado para o futuro. Como gerente da Townsend Oil, por exemplo, você e o prefeito, juntos, poderiam estabelecer o objetivo comum de atrair cinco novas indústrias para a cidade em um prazo de três anos. A isenção de impostos por período definido para novas indústrias representaria, então, não uma concessão do prefeito, mas uma ação com vistas a um objetivo compartilhado.

Terceiro, ressaltar seus interesses comuns pode tornar as negociações mais tranquilas e amigáveis. Os passageiros de um bote salva-vidas, no meio do oceano, com comida racionada irão subordinar suas diferenças sobre alimentação ao interesse comum de chegar a terra firme.

**Harmonize interesses discrepantes.** Voltemos à história das duas crianças que brigavam por uma laranja. As duas a desejavam, e, assim, a dividiram ao meio, sem se dar conta de que uma queria comê-la e a outra apenas usar a casca para fazer um doce. Neste caso, assim como em vários outros, um acordo satisfatório se torna possível porque cada lado quer coisas diferentes. Isso é verdadeiramente espantoso, se pensarmos sobre o assunto. As pessoas geralmente supõem que as diferenças entre duas partes criam problemas. Entretanto, as diferenças podem também levar a uma solução.

Na maioria das vezes, um acordo se baseia em discordâncias. Por exemplo, é tão absurdo pensar que se deva sempre começar chegando a um acordo baseado em fatos quanto é para um comprador de ações tentar convencer o vendedor de que elas irão se valorizar. Se ambos concordassem que as ações iriam se valorizar, o vendedor não as passaria adiante. O que torna o negócio provável é que o comprador acredita que o valor das ações subirá e o vendedor, que cairá. A diferença de crenças oferece a base para que o negócio seja realizado.

Muitos acordos criativos refletem esse princípio de se chegar a um acordo por meio das diferenças. As diferenças de interesses e de crenças tornam possível que um determinado item traga um alto benefício para um e baixo custo para outro. Considere a antiga canção

de ninar inglesa (em tradução livre):

Jack Sprat não podia comer gordura  
Sua esposa não podia comer carne magra  
E assim os dois juntos  
Comeram tudo e lamberam o prato.\*

Os tipos de diferença que melhor se harmonizam são de crenças, valor do tempo, previsões e aversão ao risco.

Alguna diferença de interesses? A curta lista a seguir sugere variações corriqueiras a serem observadas:

<b>Um lado se preocupa mais com:</b>	<b>O outro lado se preocupa mais com:</b>
Forma	Conteúdo
Considerações econômicas	Considerações políticas
Considerações internas	Considerações externas
Considerações simbólicas	Considerações práticas
Futuro imediato	Futuro distante
Resultados pontuais	O relacionamento
Coisas concretas	Ideologia
Modernização	Respeito às tradições
Precedentes	Este caso
Prestígio, reputação	Resultados
Questões políticas	Bem-estar do grupo

Crenças diferentes? Se eu acreditar que estou certo, e você acreditar que está certo, poderemos obter benefícios dessa diferença de crenças. Confiando em nossas convicções, talvez possamos concordar em chamar um árbitro imparcial para resolver a questão. Se duas facções de um sindicato discordarem de uma determinada proposta salarial, poderão concordar em submetê-la à votação dos membros afiliados.

Valores diferentes conforme o tempo? Pode ser que você se preocupe mais com o presente, enquanto o outro lado, com o futuro. Em uma linguagem de negócios, seu valor futuro descontado tem diferentes taxas. Um plano de prestações funciona sob esse princípio. O comprador está disposto a pagar um preço mais alto por um automóvel se puder estender o prazo; o vendedor está disposto a aceitar o pagamento mais tarde, desde que por um preço mais alto.

Previsões diferentes? Em uma negociação salarial entre um astro do futebol que está ficando velho e uma equipe famosa, o jogador poderá ter a expectativa de vencer muitos jogos, enquanto o dono do time pode achar o contrário. Tirando vantagem dessas expectativas diferentes, ambos poderão chegar a um acordo em que o jogador receba um salário relativamente baixo, mas que tenha direito a um grande bônus se a equipe chegar às finais do campeonato.

Diferenças em aversão ao risco? Um último tipo de diferença da qual você poderá tirar vantagem é a aversão ao risco. Veja, por exemplo, a questão da mineração em águas profundas que emergiu nas negociações da Legislação dos Oceanos. Quanto devem pagar as empresas de mineração à comunidade global pelo privilégio de explorar

minerais no fundo dos oceanos em águas internacionais? As mineradoras têm maiores preocupações em evitar grandes perdas do que em obter grandes ganhos. Para elas, essa atividade seria um enorme investimento e, por essa razão, têm interesse em reduzir os seus riscos. Por outro lado, a comunidade internacional se preocupa com receitas. Se alguma empresa vai ganhar muito dinheiro explorando uma “riqueza comum da humanidade”, o resto do mundo irá querer uma generosa participação.

É nessa diferença que se encontra um potencial de acordo vantajoso para ambas as partes. O risco pode ser trocado por receita. Ao explorar essa diferença em aversão ao risco, o entendimento resultante poderá prever um pagamento baixo de royalties para a comunidade internacional durante o período inicial, até que a empresa recobre o seu investimento — em outras palavras, enquanto o risco for alto —, e muito mais alto posteriormente, quando o risco for baixo.

**Pergunte pelas preferências deles.** Uma das maneiras de harmonizar interesses é inventar diversas opções, todas igualmente aceitáveis para você, e perguntar ao outro lado qual delas lhes agrada. O que você deseja realmente saber é o que preferem e não necessariamente o que é aceitável. Você poderá trabalhar em cima da opção escolhida durante algum tempo e então, novamente, apresentar duas ou mais variantes, perguntando qual delas eles preferem. Dessa forma, antes de qualquer decisão, você poderá aperfeiçoar um plano até encontrar o máximo possível de ganhos conjuntos. Por exemplo, o agente do astro do futebol poderá perguntar ao dono do time: “O que melhor atenderia aos seus interesses, um salário de \$8,7 milhões por ano, durante quatro anos, ou \$10 milhões por ano durante três anos?” “Essa segunda opção? O.k. Então, que tal algo entre isso e \$7,5 milhões por ano, durante três anos, e um bônus de \$10 milhões para cada ano em que ele ganhar o prêmio de melhor jogador do campeonato ou em que o clube sagrar-se campeão?”

Se a harmonização tivesse de ser resumida em uma única frase, seria: Busque encontrar itens que sejam de baixo custo para você e de altos benefícios para eles, e vice-versa. As diferenças de interesses, prioridades, crenças, previsões e atitudes em relação ao risco tornam a harmonização possível. O lema do negociador poderia ser: “Vive la différence!”

## Facilite a decisão deles

Como, para você, o sucesso de uma negociação depende de o outro lado tomar a decisão que você deseja, faça o que for possível para tornar essa decisão fácil. Em vez de dificultar as coisas para o outro lado, procure oferecer-lhes opções o mais indolores possível. Impressionadas com os méritos de seu próprio caso, as pessoas geralmente prestam pouquíssima atenção em como fazê-lo progredir atendendo aos interesses da outra parte. Para superar a miopia que resulta de se olhar com excesso de foco apenas para os próprios interesses, o ideal seria se colocar na posição do outro. Se não houver ao menos uma opção que lhes seja atraente, é improvável que se chegue a algum acordo.

**No lugar de quem?** Você está tentando influenciar um único negociador, um gerente que não está à mesa, ou algum comitê ou outro grupo que tomará uma decisão coletiva?

É impossível ser bem-sucedido em uma negociação com uma entidade abstrata, como “Houston”, ou “Universidade da Califórnia”. Em vez de tentar persuadir a “companhia de seguros” a tomar uma decisão, seria mais sensato tentar convencer um de seus representantes a fazer uma recomendação. Por mais complexo que o processo decisório do outro lado possa parecer, você o compreenderá melhor se escolher uma pessoa — provavelmente aquela com quem você está lidando — e tentar ver como o problema se parece a partir do ponto de vista dela.

Ao focar em uma pessoa, você não estará ignorando complexidades. Pelo contrário, estará lidando com elas ao compreender como afetam a pessoa com quem você negocia. Você poderá enxergar o seu papel de negociador sob uma nova luz e perceber que a sua tarefa seria, por exemplo, fortalecer o papel de seu interlocutor ou lhe dar argumentos para persuadir seus pares a concordar com o acordo. Um embaixador britânico certa vez definiu seu trabalho como “ajudar o meu oponente a receber novas instruções”. Se você conseguir se colocar inteiramente dentro da posição de seu oposto, entenderá melhor o problema dele e perceberá qual seria a melhor opção para resolver o problema.

**Que decisão?** No Capítulo 2, discutimos como alguém poderá entender os interesses do outro lado mediante a análise de sua opção percebida atual. Agora, você está tentando gerar opções que mudarão a escolha deles de tal modo que possam acabar optando por uma decisão que atenda aos seus interesses. Sua tarefa é oferecer-lhes não um problema, mas uma resposta, não uma decisão difícil, mas uma fácil. Nesse processo, é crucial que você concentre sua atenção no conteúdo da decisão em si. Essa decisão é geralmente frustrada pela incerteza.

Frequentemente, queremos o máximo possível, mas nem você mesmo sabe o quanto isso representa. Na verdade, é provável que você diga: “Ofereça-me algo e lhe direi se é suficiente.” Isso pode parecer razoável para você, mas quando você se coloca no lugar do outro, entende a necessidade de se inventar um pedido mais atraente. O que quer que lhes ofereçam ou digam, é provável que você considere isso apenas o mínimo — e peça mais. Pedir ao outro lado para “fazer uma oferta” provavelmente não produzirá a decisão que você deseja.

Muitos negociadores ficam na dúvida se estão pedindo palavras ou desempenho. No entanto, essa distinção é um fator crítico. Se estiver querendo desempenho, não acrescente algo que permita “espaço para negociação”. Se você quiser que um cavalo pule uma cerca, não aumente a altura da cerca. Se você deseja vender refrigerantes em máquina a \$2 cada, não marque o preço em \$2,50 para ter espaço de negociação.

Na maior parte do tempo, você desejará uma promessa — um acordo. Pegue lápis e papel e tente elaborar alguns rascunhos. Em uma negociação, para ajudar o raciocínio, nunca é cedo demais para começar a esboçar acordos. Prepare múltiplas versões, começando pela mais simples. Que termos, atraentes para ambas as partes, poderiam ser aceitáveis pelo outro lado? Seria possível reduzir o número de pessoas necessárias para aprovar o acordo? Seria possível formular um acordo que, para eles, fosse fácil de implementar? O outro lado certamente irá levar em conta as dificuldades de se chegar a um entendimento. Você deveria fazer o mesmo.

Por exemplo, geralmente é mais fácil não começar a fazer alguma coisa do que começar e parar mais tarde. E é preferível parar de fazer algo a começar uma ação inteiramente nova. Se os empregados desejarem ter música no trabalho, será mais fácil para a empresa, durante algumas semanas, concordar em não interferir com um programa totalmente conduzido por eles do que concordar em gerenciar esse programa.

Como a maioria das pessoas é fortemente influenciada por suas noções de legitimidade, um modo eficaz de desenvolver soluções fáceis de serem aceitas pelo outro lado é estruturá-las de forma que pareçam legítimas. É maior a possibilidade de o outro lado aceitar uma solução se isso parecer a coisa certa a fazer — certa em termos legais, de justiça, de honradez e assim por diante.

Poucas coisas facilitam tanto uma decisão quanto um precedente. Tente encontrar um. Procure uma decisão ou declaração que o outro lado tenha feito em uma situação semelhante e procure elaborar sua proposta em cima disso. Esse procedimento lhe dará uma base objetiva para a sua proposta e facilitará a aceitação deles. Reconhecer o provável desejo deles de se mostrar consistentes com o que já tiverem feito ou dito no passado ajudará a gerar opções aceitáveis para você, levando em conta também o ponto de vista deles.

**Fazer ameaças não basta.** Além do conteúdo da decisão que você gostaria que eles tomassem, seria conveniente que você considerasse as consequências a partir do ponto de vista deles. Se estivesse no lugar deles, que resultados você mais temeria? O que você mais esperaria?

É comum tentarmos influenciar os outros com ameaças e alertas sobre o que poderá acontecer se eles não tomarem a decisão que desejamos. Fazer ofertas é geralmente mais eficaz. Concentre-se tanto em torná-los conscientes das consequências que poderão esperar se tomarem a decisão da forma como você deseja quanto nos melhoramentos que, do ponto de vista deles, poderão ser efetuados. Como você pode tornar suas ofertas mais plausíveis? Quais seriam os detalhes específicos de que eles gostariam? Será que gostariam de levar o crédito pelo formato final do acordo? Será que gostariam de anunciá-lo? O que se poderia inventar que fosse atraente para eles e de baixo custo para você?

Para avaliar uma opção do ponto de vista do outro lado, considere as críticas que poderão ser feitas a eles caso a adotem. Escreva uma ou duas frases ilustrando o que o mais poderoso crítico do outro lado poderá dizer sobre a decisão que você está pensando em propor. Escreva, então, algumas frases que poderão ser ditas pelo outro lado em defesa própria. Um exercício dessa natureza o ajudará a avaliar as limitações com as quais o outro lado está trabalhando. Isso deverá ajudá-lo a gerar opções que irão adequadamente ao encontro dos interesses do outro lado, de forma que tomem uma decisão que atenda também aos seus.

Um teste final para uma opção é redigi-la na forma de uma “proposta que gere um sim”. Tente rascunhá-la de uma forma que a simples resposta “sim” por parte do outro lado seja suficiente, realista e operacional. Quando você conseguir isso, terá reduzido o risco de que o seu interesse próprio imediato o tenha cegado para a necessidade de atender às preocupações do outro lado.

Em uma situação complexa, a inventividade criativa é uma necessidade absoluta. Em qualquer negociação, isso poderá abrir portas e produzir um leque de acordos potenciais satisfatórios para ambas as partes. Portanto, gere variadas opções antes de selecionar uma delas. Primeiro, invente; depois, decida. Busque os interesses convergentes e divergentes para harmonizá-los. E trabalhe para que a decisão deles seja fácil.

---

\* Canção de ninar do Século XVI, cujo original é: Jack Sprat could eat no fat/His wife could eat no lean/And so betwixt them both/They licked the platter clean . (N. do T.)

# 5 Insista em Usar Critérios Objetivos

Por maior que seja o seu entendimento dos interesses do outro lado, por mais que você invente maneiras de conciliar interesses, por mais que você valorize um relacionamento existente, é certo que, quase sempre, você tenha de se defrontar com a dura realidade dos interesses conflitantes. Nenhuma conversa sobre estratégias “ganha-ganha” poderá esconder esse fato. Você quer que o aluguel seja mais baixo; o senhorio quer que seja mais alto. Você quer sua compra entregue amanhã; o comerciante prefere entregá-la na próxima semana. Você gostaria de ter a sala maior, com vista para a rua; seu colega de trabalho também. Essas diferenças não podem ser varridas para debaixo do tapete.

## Decidir com base na vontade sai caro

Tipicamente, negociadores tentam resolver conflitos desse tipo com a barganha posicional — isto é, falando o que estão dispostos e o que não estão dispostos a aceitar. Um negociador poderá demandar concessões substanciais simplesmente porque ele quer: “O preço é \$5 mil e ponto-final.” Outro poderá fazer uma oferta generosa na esperança de ganhar aprovação ou amizade. Quer a situação se transforme em um concurso sobre quem será mais generoso ou mais teimoso, esse processo de negociação é focado naquilo com que cada lado está disposto a concordar. O resultado deriva da interação de duas vontades humanas — quase como se os negociadores estivessem morando em uma ilha deserta, sem história, costumes ou padrões morais.

Como discutido no Capítulo 1, tentar conciliar diferenças com base em vontades tem um custo alto. É improvável que qualquer negociação seja eficiente ou amigável caso você imponha suas vontades contra as deles e depois um dos dois lados tenha de retroceder. Esteja você procurando um restaurante para almoçar, organizando seus negócios, ou negociando a custódia de uma criança, dificilmente chegará a um acordo sensato, sob o ponto de vista de qualquer padrão objetivo, se não levar em conta esse padrão.

Se o custo de tentar resolver as diferenças de interesse com base na vontade é alto, a solução é negociar de forma independente das vontades de cada lado — isto é, a partir de critérios objetivos.

## A argumentação para o uso de critérios objetivos

Suponha que você tenha assinado um contrato de construção de sua casa a preço fixo, que preveja fundações de concreto reforçado, mas que não especifique a profundidade em que devam ser fincadas. A construtora sugere 60 centímetros, mas você acredita que

1,5 metro seja a profundidade mais recomendada para uma casa do tipo da sua.

Agora suponha que o construtor diga: “Aceitei a sua ideia de usar suportes de aço para o telhado. Agora é sua vez de concordar comigo em relação a fundações menos profundas.” Nenhum proprietário, em plena consciência, cederia. Em vez de pechinchar, você insistiria em decidir a questão com base em padrões de segurança objetivos. “Veja só, talvez eu possa estar errado. Talvez 60 centímetros sejam o bastante. O que desejo são fundações suficientemente sólidas e profundas para que a casa não tenha problemas. O município tem especificações padronizadas para solos deste tipo? Qual é a profundidade das fundações de outras construções semelhantes nesta região? Quais são os riscos de terremoto? Onde você sugeriria que procurássemos padrões para resolver esta questão?”

Conceber um bom contrato é tão difícil quanto construir boas fundações. Se o uso de padrões objetivos se aplica tão nitidamente a uma negociação entre o proprietário da casa e o construtor, por que não se aplicaria a negócios, acordos coletivos, processos legais e litígios internacionais? Por que não insistir, por exemplo, em que um preço negociado tenha por base algum padrão como valor de mercado, custos de reposição, valor de depreciação contábil ou preços competitivos, em vez daquilo que o vendedor exigir?

Em suma, a abordagem indicada é que você se comprometa a chegar a uma solução com base em princípios, não em pressões. Concentre-se nos méritos do problema e não no entusiasmo das partes. Esteja aberto à razão, mas fechado a ameaças.

**A negociação baseada em princípios produz acordos sensatos, de forma amigável e eficiente.** Quanto mais você recorrer a padrões de justiça, eficiência e mérito científico para lidar com o seu problema, maior será a possibilidade de que o pacote final seja sensato e justo. Quanto mais você e a outra parte se basearem em práticas precedentes ou comunitárias, maiores serão as chances de se extrair benefícios de experiências anteriores. E um acordo coerente com precedentes será menos vulnerável. Se um contrato de locação contiver termos padrão ou se um contrato de vendas for elaborado conforme o padrão da indústria, haverá menos risco de que qualquer um dos lados se sinta tratado de forma desleal ou tente anular o acordo.

Uma constante batalha pelo domínio das discussões ameaça o relacionamento; a negociação baseada em princípios o protege. As pessoas se entenderão melhor se os dois lados estiverem discutindo padrões objetivos com vistas à resolução de um problema, em vez de tentar forçar um ao outro a recuar de sua posição.

Discutir um acordo mediante critérios objetivos também reduz o número de compromissos que cada lado deve assumir, ou desfazer posteriormente, para chegar ao entendimento. Na barganha posicional, os negociadores passam a maior parte do tempo defendendo sua posição e atacando a de seus oponentes. Quem usa critérios objetivos tende a aproveitar o tempo de forma mais eficiente, falando de possíveis padrões e soluções.

Padrões independentes são ainda mais importantes para a eficiência quando há mais de um lado envolvido. Nesses casos a barganha posicional é, na melhor das hipóteses, muito difícil. É necessário haver coalizões entre as partes; e quanto maior for o número

de partes que estiverem de acordo com uma posição, maior será a dificuldade de mudá-la mais tarde. Da mesma forma, se um negociador tiver de dar satisfação a seus pares, ou precisar buscar a anuência de uma autoridade superior, a tarefa de adotar posições e posteriormente ajustá-las se torna muito difícil, além de consumir muito tempo.

Um episódio ocorrido durante a negociação da Legislação dos Oceanos bem ilustra os méritos de utilizar critérios objetivos. A certa altura, a Índia, representando o bloco do Terceiro Mundo, propôs às mineradoras uma taxa inicial de \$60 milhões por locação. Os Estados Unidos rejeitaram a proposta e sugeriram que não houvesse taxa inicial. Ambas as partes se entrencharam em suas posições e a discussão se tornou um concurso de vontades.

Então, alguém descobriu que o MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts) havia desenvolvido um modelo de avaliação da viabilidade econômica da mineração no fundo do mar. Gradualmente aceita pelas partes como uma ferramenta objetiva, esse modelo proporcionou um modo de avaliar o impacto de qualquer proposta de taxa sobre os resultados da operação. Quando o representante da Índia perguntou sobre o efeito de sua proposta, lhe foi demonstrado como a vultosa taxa que havia proposto — pagável em cinco anos, antes que a mineração gerasse qualquer receita — tornaria a atividade virtualmente impossível para qualquer empresa. Convencido, ele anunciou que reconsideraria sua posição. Por outro lado, o modelo do MIT ajudou a educar os representantes americanos, cujas informações sobre o assunto eram, em boa parte, limitadas ao que lhes havia sido passado pelas próprias mineradoras. O modelo indicou que uma pequena taxa inicial era economicamente viável. Dessa forma, também os Estados Unidos mudaram de posição.

Ninguém recuou e nem pareceu fraco — foram apenas sensatos. Após uma longa negociação, as partes chegaram a um entendimento provisório, que satisfiz a ambas.

O modelo do MIT aumentou a probabilidade de acordo e reduziu as custosas posturas rígidas. Levou a uma solução melhor — que tanto atraía as empresas mineradoras quanto gerava uma considerável receita para os países do mundo. A existência de um modelo objetivo, capaz de prever as consequências de qualquer proposta, ajudou a convencer as partes de que o acordo provisório que firmaram era justo. Isso, por sua vez, fortaleceu o relacionamento entre os negociadores e abriu caminho para um acordo de longo prazo.\*

## Como desenvolver critérios objetivos

Manter em andamento uma negociação baseada em princípios envolve duas questões: Como desenvolver critérios objetivos e como usá-los na negociação?

Qualquer que seja o método usado na negociação, você se sairá melhor se estiver preparado com antecedência. Com a negociação baseada em princípios, isso certamente é verdade. Assim, desenvolva de antemão alguns padrões alternativos e reflita sobre a sua aplicação ao seu caso.

**Padrões justos.** Geralmente, você encontrará mais de um critério objetivo disponível como base para um acordo. Suponha, por exemplo, que seu carro tenha sido destruído e que você tenha dado entrada no pagamento da indenização junto à seguradora. Em sua

discussão com o perito, você poderá levar em conta alguns parâmetros de avaliação do automóvel, como 1) o valor original menos depreciação; 2) o valor pelo qual o carro poderia ser vendido; 3) o valor padrão de uma revendedora para um carro daquele ano e modelo; 4) o que custaria substituir aquele carro por um novo, do mesmo padrão; e 5) o valor que poderia ser arbitrado em juízo.

Em outros casos, dependendo da questão, pode ser que você queira propor um acordo com base em:

Valor de mercado	O valor que seria arbitrado em juízo
Precedentes	Padrões morais
Avaliação científica	Tratamento equânime
Padrões profissionais	Tradição
Eficiência	Reciprocidade
Custo	etc.

No mínimo, critérios objetivos devem ser independentes da vontade de cada um dos lados. Idealmente, para que um acordo sensato seja assegurado, critérios objetivos devem não apenas ser independentes de vontades, mas também legítimos e práticos. Por exemplo, em uma disputa de fronteira, talvez seja mais fácil concordar com um ponto de referência físico óbvio, como um rio, do que com uma linha imaginária a 3 metros da margem esquerda.

Critérios objetivos devem se aplicar, pelo menos em teoria, a ambas as partes. Portanto, você deve usar o teste de aplicação recíproca, o que indicará se os critérios propostos são justos e independentes da vontade de cada parte. Se uma corretora de imóveis estiver vendendo uma casa e lhe oferecer um contrato padrão, seria sensato verificar se esse contrato é o mesmo usado quando eles compram uma casa. No cenário internacional, o princípio da autodeterminação é notório para todos os povos que exigem que deva ser considerado um direito fundamental, mas que negam sua aplicabilidade aos que estão do lado oposto. Ver os exemplos do Oriente Médio, Caxemira e Chipre.

**Procedimentos justos.** Para produzir um resultado independente de vontades, você pode usar padrões justos para as questões substantivas ou procedimentos justos para resolver interesses conflitantes. Considere, por exemplo, o consagrado método de dividir um pedaço de bolo entre duas crianças: uma corta, a outra escolhe. Nenhuma das duas poderá reclamar sobre uma divisão injusta. Esse procedimento simples foi usado na elaboração da Legislação dos Oceanos, uma das mais complexas negociações jamais ocorridas. Em um determinado momento, a questão de como alocar os locais de exploração no fundo do mar levou a um impasse. Conforme o acordo provisório, metade dos blocos deveria ser explorado por empresas privadas e a outra metade pela Enterprise, empresa de propriedade da Organização das Nações Unidas. Como as mineradoras privadas, dos países ricos, detinham a tecnologia e o know-how para escolher as melhores áreas, as nações mais pobres temiam que a neófito Enterprise ficasse em desvantagem.

A solução foi propor que as mineradoras privadas interessadas em áreas em alto-mar apresentassem à Enterprise duas opções. Esta escolheria uma para si e daria permissão à

mineradora para explorar a outra. Como a empresa privada não poderia saber qual área lhe seria outorgada, ela tinha o incentivo de selecionar duas opções tão promissoras quanto possível. Esse procedimento simples aproveitava a expertise da empresa para ganhos mútuos.

Uma variação do procedimento “um corta, o outro escolhe” é quando as partes negociam o que acreditam ser um acordo justo, antes de decidirem qual será o papel de cada uma na questão. Em uma negociação de divórcio, por exemplo, antes de decidir qual dos cônjuges terá a custódia das crianças, as partes poderão concordar quanto aos direitos de visita (e responsabilidades) de cada um. Isso incentiva ambos os lados a chegar a um acordo que lhes pareça mutuamente justo.

Ao considerar soluções procedimentais, examine outros modos básicos de harmonizar as diferenças: rodízio, sorteio, deixar que outra pessoa decida e assim por diante.

Frequentemente, o rodízio se apresenta como a melhor opção para que herdeiros dividam os bens da família deixados para eles coletivamente. Mais tarde, se desejarem, poderão fazer trocas. Ou poderão fazer uma divisão temporária para ver como funciona antes que qualquer um assuma algum compromisso. Sorteios, jogar uma moeda para o alto e outras formas de usar a lei da probabilidade são inerentemente justas. Os resultados poderão vir a ser desiguais, mas cada parte terá uma oportunidade igual.

Deixar que outra pessoa tenha um papel-chave em uma decisão conjunta é um procedimento consagrado, com variações quase infinitas. As partes poderão concordar em submeter uma determinada questão a um especialista para obter aconselhamento ou arbitragem. Poderão pedir a um mediador para ajudá-las a chegar a uma decisão. Ou poderão apresentar a questão a um árbitro para uma decisão abalizada e definitiva.

No beisebol profissional, por exemplo, usa-se a arbitragem “melhor última oferta” para resolver disputas salariais dos jogadores. O árbitro deve escolher entre a melhor última oferta de cada lado. A teoria é que esse procedimento coloca pressão em ambas as partes para que façam propostas mais razoáveis. No beisebol, e em estados em que esse tipo de arbitragem é compulsório para determinadas disputas entre funcionários públicos, parece haver um maior número de acordos, em comparação a outras circunstâncias em que um comitê arbitra de forma convencional. Entretanto, às vezes pode acontecer de o árbitro ter de fazer uma desagradável escolha entre duas ofertas extremas.

## Como negociar com critérios objetivos

Depois de identificar alguns critérios e procedimentos objetivos, como proceder para discuti-los com a outra parte?

Existem três pontos básicos a serem lembrados:

1. Circunscreva cada questão a uma busca conjunta por critérios objetivos;
2. Argumente e esteja aberto a contra-argumentações a respeito de que padrões seriam os mais apropriados e de como poderiam ser aplicados;
3. Jamais ceda à pressão, somente a princípios.

Em resumo, concentre-se em critérios objetivos de maneira firme, porém flexível.

**Circunscreva cada questão a uma busca conjunta por critérios objetivos.**

Se você estiver negociando a compra de uma casa, poderá começar dizendo: “Veja, você está pedindo um valor alto. Eu quero um valor baixo. Vamos examinar qual seria um valor justo. Que padrões objetivos seriam os mais relevantes?” Você e a outra parte poderão ter interesses conflitantes, mas agora passam a ter um objetivo comum: determinar um preço justo. Você poderá começar propondo um ou mais critérios — o custo da casa ajustado à depreciação e à inflação, preços recentes de casas semelhantes no mesmo bairro, uma avaliação independente — e, então, convidar o vendedor a também dar sugestões.

Pergunte “Qual é a sua teoria?” Se o vendedor começar lhe dando uma posição, por exemplo, “O preço é \$225 mil”, pergunte qual seria a teoria por trás desse preço. “Como você chegou a esse valor?” Trate o problema como se o vendedor também estivesse preocupado em estabelecer um preço justo, com base em critérios objetivos.

Concorde, em primeiro lugar, com princípios. Antes mesmo de considerar possíveis termos, você poderá buscar um entendimento quanto aos padrões a serem aplicados.

Cada padrão que o outro lado propuser se torna uma alavanca que poderá ser usada para persuadi-lo. Seu caso terá maior impacto se for apresentado conforme os critérios da outra parte, que, assim, terá dificuldade em rejeitá-los ao aplicá-los ao problema. “Você diz que o Sr. Jones vendeu a casa aqui ao lado por \$260 mil. Sua teoria é de que a sua casa deva ser vendida por um valor comparável ao das outras casas do bairro, certo? Nesse caso, vamos ver o preço pelo qual a casa na esquina das Ruas Ellsworth e Oxford e uma outra, entre Broadway e Dana, foram vendidas.” Ceder é particularmente difícil quando se é obrigado a aceitar a proposta de outra pessoa. Se ela tiver sugerido o padrão, sua aceitação à proposta não será um ato de fraqueza, mas de força, por manter sua palavra.

**Argumente e esteja aberto a contra-argumentações.** O que torna a negociação uma busca conjunta é que, por mais que se tenham preparado vários critérios objetivos, você chega à mesa com a mente aberta. Na maioria das negociações, usam-se precedentes e outros padrões objetivos simplesmente como argumentos de suporte a uma posição. Por exemplo, um sindicato de policiais poderá insistir em um determinado percentual de aumento e justificar sua posição com argumentos sobre o que as polícias de outros estados conseguiram. Essa forma de uso de padrões apenas faz com que as pessoas se entrinchem ainda mais em suas posições.

Indo um pouco mais longe, algumas pessoas começam anunciando que sua posição é uma questão de princípios e se recusam até mesmo a considerar a questão do outro lado. “É questão de princípio” se torna o grito de guerra na batalha ideológica. Diferenças práticas crescem e passam a ser baseadas em princípios, o que contribui para aumentar ainda mais o impasse, em vez de permitir que a negociação seja retomada.

Isso, com toda a ênfase possível, não é o que negociação baseada em princípios significa. Insistir que um argumento se baseie em critérios objetivos não significa firmar posição de que apenas os seus critérios sejam válidos. Um padrão de legitimidade não elimina a existência de outros. Aquilo que o outro lado acredita ser justo pode não coincidir com a sua visão de justiça. Você deve se comportar como um juiz; embora

possa estar inclinado para um dos lados (no caso, o seu próprio lado), deve estar disposto a responder pelas razões que o levam a aplicar um padrão diferente ou a aplicar o mesmo padrão, mas de forma diversa. Quando cada lado propõe um padrão diferente, busque uma base objetiva para decidir entre eles, como, por exemplo, um padrão que tenha sido usado no passado ou que tenha uma aplicação mais ampla. Nem a questão substantiva em si nem a questão de que padrão deve ser aplicado devem ser resolvidas na base do desejo.

Em determinados casos, em que seja possível aplicar dois padrões (como valor de mercado e custo de depreciação) com resultados diversos, haverá legitimidade se os dois lados estiverem de acordo. Nesse caso, é possível dividir a diferença ou chegar a um meio-termo em relação ao resultado sugerido. O resultado, ainda assim, será independente das vontades das partes.

Contudo, se após uma extensa discussão sobre os méritos de uma questão não for possível aceitar os critérios propostos, você poderá sugerir testá-los. Com a concordância do outro lado, escolha alguém que ambos considerem justo e lhe dê a lista de critérios propostos. Peça à pessoa que indique os que julgar mais justos e apropriados para a situação em pauta. Como critérios objetivos são supostamente legítimos e como legitimidade implica aceitação por um número grande de pessoas, esse seria um procedimento justo. Você não estará pedindo que terceiros resolvam a sua disputa substantiva, e sim, apenas, que lhe deem aconselhamento a respeito de que padrão deva ser utilizado para resolver o caso.

A diferença entre buscar um entendimento com base em princípios apropriados para a resolução da questão e usar princípios como argumento unicamente para sustentar posições é, às vezes, sutil, mas sempre significativa. Alguém que negocie com base em princípios estará aberto à persuasão fundamentada em méritos — ao contrário de quem usa a barganha posicional. É a combinação de abertura à razão com a insistência em uma solução baseada em critérios objetivos que torna a negociação baseada em princípios tão persuasiva e tão eficaz em envolver o outro lado no processo.

**Jamais ceda à pressão.** Considere mais uma vez o exemplo da negociação com o construtor. E se ele oferecer contratar o seu cunhado sob a condição de que você abra mão de exigir fundações mais profundas? Você provavelmente responderia: “Um emprego para o meu cunhado não tem nada a ver com a questão de a casa estar seguramente alicerçada com fundações mais profundas.” E se o construtor ameaçar cobrar um preço mais alto? Sua resposta seria do mesmo teor. “Resolveremos essa questão também com base em seus méritos. Quanto outras construtoras cobram por esse tipo de trabalho?” ou “Traga-me a planilha de custos e acertaremos uma margem de lucro justa”. Se o construtor disser: “Ora essa, você não confia em mim?”, você poderia responder: “Confiança é uma questão inteiramente à parte. O objeto da discussão é qual deveria ser a profundidade das fundações para que a casa seja segura.”

Existem muitas formas de pressão: suborno, ameaça, apelo manipulativo à confiança, ou a simples recusa em ceder. Em todos esses casos, a resposta baseada em princípios é a mesma: convide a outra parte a enunciar seus argumentos, sugira critérios objetivos

que, em sua opinião, sejam aplicáveis e se recuse a ceder, a não ser pelas razões acima. Jamais ceda à pressão, apenas a princípios.

Quem sairá vencedor? Qualquer que seja a questão, é impossível dizer, mas, de forma geral, você terá vantagem. Pois, além de sua vontade, você terá também o poder da legitimidade e a credibilidade de se manter aberto à discussão. Será mais fácil para você resistir a fazer uma concessão arbitrária do que, para eles, resistir à discussão sobre alguns padrões objetivos. A recusa em ceder, a não ser em resposta a uma sólida argumentação, é uma posição mais fácil de defender — em público ou em particular — do que uma recusa pura e simples em ceder e em discutir argumentos fundamentados.

Pelo menos, você geralmente sairá vencedor na questão do processo; na maioria das vezes, é possível mudá-lo de barganha posicional para busca de critérios objetivos. Nesse sentido, a negociação baseada em princípios é uma estratégia dominante em relação à barganha posicional. Quando se insiste em que as negociações sejam baseadas em méritos é possível atrair as outras partes para entrar nesse jogo, uma vez que esse passa a ser o único caminho para que consigam progredir na discussão de seus interesses substantivos.

Também em relação à substância, é provável que você se saia bem. A negociação baseada em princípios lhe permite manter seus interesses intactos e, ainda assim, ser justo, particularmente nos casos em que se poderia acabar intimidado por alguém que usasse a barganha posicional. Princípios são parceiros fiéis que não o deixarão ceder a pressões. Em vez de “impor o certo pela força”, “impor a força pelo certo”.

Se o outro lado realmente não ceder e nem conseguir fundamentar sua posição com base na persuasão, a negociação não prosseguirá. Então você terá uma escolha, semelhante à que se tem quando entramos em uma loja para comprar algo que desejamos e nos deparamos com preços fixos e inegociáveis. É pegar ou largar. Antes de largar, você deve verificar se não esqueceu algum padrão objetivo que torne a oferta deles justa. Se encontrar um padrão desse tipo e preferir chegar a um entendimento com base nele, em vez de não fazer acordo algum, faça-o. A disponibilidade desse padrão relevante evita o custo de se fazer uma concessão a uma posição arbitrária.

Caso eles não cedam em sua posição e você não encontre fundamentos baseados em princípios para aceitá-la, avalie o que teria a ganhar se aceitasse essa posição injustificada, em vez de optar por sua melhor alternativa. Você deve pesar esse benefício substantivo em relação ao prejuízo que abandonar a questão poderia causar em sua reputação de negociador baseado em princípios.

Em uma negociação, mudar o foco da discussão, da questão do que o outro lado deseja fazer para como o problema deve ser resolvido, não acaba com a argumentação e nem garante um resultado favorável. Em compensação, lhe oferece uma opção de estratégia que você pode seguir vigorosamente, sem os altos custos da barganha posicional.

“É política da empresa”

Examinemos um caso real, em que um lado usou a barganha posicional e o outro a negociação baseada em princípios. Tom, um colega nosso, teve seu carro inteiramente destruído por um caminhão de lixo. O automóvel estava no seguro, mas o valor exato da

indenização ainda precisava ser negociado com o perito da empresa.

<b>Perito da seguradora</b>	<b>Tom</b>
<b>Perito da seguradora</b>	<b>Tom</b>
Estudamos o seu caso e decidimos que o acidente está coberto. Isso significa que o senhor tem direito a receber uma indenização de \$13.600.	Ah, sim. Como vocês chegaram a esse valor?
Esse é o valor pelo qual avaliamos o seu carro.	Entendo, mas que padrão vocês usaram para chegar a essa quantia? Você sabe onde posso comprar um carro semelhante por esse valor?
Quanto o senhor quer receber?	Aquilo a que eu tiver direito, conforme a apólice. Encontrei um carro de segunda mão, parecido com o meu, por \$17.700. Se acrescentarmos a comissão do vendedor e os impostos, sairia por volta de \$19.000.
Mas \$19.000 é muito!	Não estou pedindo \$19.000, nem \$20.000, nem \$18.000. O que eu quero é uma indenização justa. Você não concorda que eu receba o suficiente para comprar um carro semelhante ao meu?
Está bem, posso oferecer \$15.000. É o máximo a que posso chegar. É política da empresa.	Como é que a empresa calcula isso?
Veja, \$15.000 é o maior valor possível. É pegar ou largar.	Olhe só, \$15.000 pode ser um valor justo. Eu não sei. Entendo a sua posição. A política da empresa lhe impõe limites. Mas se você não puder me dizer objetivamente por que esse é o limite a que tenho direito, vou entrar na justiça. Por que não estudamos o assunto e voltamos a nos falar? Podemos conversar novamente na quarta-feira, às 11h?
...	
O.k., Sr. Griffith. Estou aqui com um anúncio do jornal de hoje. Um automóvel exatamente igual ao seu está sendo vendido a \$14.800.	Ah, sim. E qual é a quilometragem?
É de 49 mil. Por quê?	Porque o meu tinha apenas 25 mil quilômetros rodados. Na sua tabela, em quanto isso valoriza o meu carro?
Deixe-me ver... \$1.650.	Supondo-se que \$14.800 seja uma base possível de negociação, a soma dos valores chega a \$16.450. Está escrito no anúncio se o carro é todo automático?
Não.	Em quanto isso aumenta o preço?
Em \$1.100.	E alarme de ré?
...	

Meia hora mais tarde, Tom saiu da empresa com um cheque de \$18.024.

\* Para mais exemplos interessantes a respeito das negociações da Legislação dos Oceanos, ver James K. Sebenius, *Negotiating the Law of the Sea: Lessons in the Art and Science of Reaching Agreement* (Harvard Business Press, 1984).

## **III SIM, MAS...**

6. E Se Eles Forem Mais Poderosos?

(Desenvolva a sua MAPAN — Melhor Alternativa para um Acordo Negociado)

7. E Se Eles Não Quiserem Entrar no Jogo?

(Use a negociação jiu-jítsu)

8. E Se Eles Usarem Truques Sujos?

(Como dobrar o negociador duro)

## 6 E Se Eles Forem Mais Poderosos?

(Desenvolva a sua MAPAN — melhor alternativa para um acordo negociado)

**P**ara que falar sobre interesses, opções, padrões se o outro lado tiver uma posição de barganha mais forte? O que fazer se o outro lado for mais rico e tiver melhores conexões, ou se dispuser de uma equipe maior e ferramentas mais poderosas?

Nenhum método pode garantir sucesso se todas as vantagens estiverem do outro lado. Nenhum livro de jardinagem pode ensinar como plantar margaridas no deserto ou cactos no pântano. Se você entrar em uma loja de antiguidades para comprar um jogo de chá George IV, de prata maciça, que vale milhares de dólares, com apenas uma nota de cem, não pense que uma negociação habilidosa o ajudará a superar a diferença. Em qualquer negociação, existem realidades difíceis de mudar. Em resposta ao poder, o máximo que qualquer método de negociação pode fazer é atingir dois objetivos: primeiro, proteger você contra fazer um acordo que deve ser rejeitado e, segundo, ajudá-lo a extrair o máximo possível dos ativos de que dispõe, de forma que qualquer acordo possível satisfaça seus interesses da melhor forma possível. Examinemos cada um desses objetivos.

### Como proteger a si mesmo

Quando você está tentando pegar um avião, seu objetivo poderá parecer tremendamente importante. Contudo, olhando retrospectivamente, você chega à conclusão de que poderia ter pegado o voo seguinte. Em uma negociação, você frequentemente se depara com a mesma situação. Você se preocupará, por exemplo, em não conseguir chegar a um acordo sobre um importante negócio no qual fez um grande investimento pessoal. Sob essas condições, um dos maiores perigos é ser condescendente com a visão do outro lado — concordar rápido demais. O mantra “vamos todos concordar e acabar logo com isso” se torna persuasivo. Você poderá acabar fazendo um acordo que deveria ter rejeitado.

**Os custos de usar um valor final.** Os negociadores geralmente procuram se proteger contra um resultado como esse estabelecendo, com antecedência, o pior resultado aceitável: o seu “valor final”. Se você for comprador, o valor final é o preço mais alto que pagaria. Se for vendedor, o preço mais baixo aceitável. Você e sua esposa poderiam, por exemplo, pedir \$300 mil por sua casa e concordar entre si que nenhuma oferta abaixo de \$260 mil será considerada. Ter um valor final torna mais fácil resistir à pressão e às tentações do momento. No exemplo da casa, talvez seja impossível ao

comprador pagar mais de \$244 mil e todos os envolvidos poderão saber que a casa foi comprada, há pouco tempo, por apenas \$235 mil. Nessa situação, em que, ao contrário do comprador, você tem o poder de fechar um acordo, o corretor de imóveis e todas as demais pessoas na sala poderão pressioná-lo. Seu valor final predeterminado poderá salvá-lo de tomar uma decisão de que, mais tarde, se arrependeria.

Se houver mais de uma pessoa em seu lado, adotar um valor final em conjunto poderá ajudar a assegurar que ninguém trabalhará por uma solução que o leve a fazer concessões. A autoridade de advogados, corretores e outros agentes fica limitada. Você poderá dizer: “Consiga o melhor preço, mas não autorizo qualquer negócio por menos de \$260 mil.” Se o seu lado for uma coalizão dispersa de sindicatos de jornalistas negociando com uma associação de editoras, um acordo sobre o valor final reduz o risco de que um sindicato se desgarre, atraído por ofertas do outro lado.

Entretanto, a proteção proporcionada pela adoção de um valor final envolve altos custos. Sua capacidade de se beneficiar do que tenha descoberto durante a negociação fica limitada. Por definição, um valor final é uma posição que não pode ser alterada. Nesse sentido, você fechará os olhos e ouvidos, tendo decidido, por antecedência, que nada que a outra parte fale ou faça poderá levá-lo a aumentar ou diminuir o valor final.

Um valor final inibe também a imaginação, reduzindo o incentivo à invenção de uma solução feita sob medida que conciliaria interesses divergentes de maneira mais eficaz para ambas as partes. Quase todas as negociações envolvem mais de uma variável. Em vez de simplesmente vender sua casa por \$260 mil, aceitar \$235 mil poderá atender a seus interesses, desde que você tenha a opção de recompra, ou de uso de dois acres de pastagem, ou de uso do terreno nos fundos durante dois anos, ou de só se mudar dali a um ano. Se você insistir em ter um valor final, talvez não tenha a oportunidade de explorar soluções imaginativas como essas. Um valor final — rígido, por natureza — quase sempre será rígido demais.

Além disso, a tendência é que o valor final seja estabelecido em um patamar muito alto. Suponha que você esteja sentado à mesa do café da manhã, com a família, tentando decidir o menor valor aceitável pela sua casa. Um membro da família grita “Duzentos mil”, outro responde “No mínimo duzentos e quarenta”. Um terceiro observa: “Duzentos e quarenta mil pela nossa casa? Isso seria de graça. Ela vale, pelo menos, trezentos mil.” Quem, dentre os que estão à mesa, discordaria, sabendo que serão beneficiados por um preço mais alto? Uma vez estabelecido, será muito difícil mudar esse valor final e isso poderá impedi-lo de vender a casa no momento certo. Sob outras circunstâncias, um valor final poderá ser baixo demais; em vez de vender por esse preço, talvez fosse mais conveniente alugar.

Em resumo, enquanto adotar um valor final poderá evitar que você aceite um acordo muito ruim, poderá também limitar sua capacidade de inventar soluções e de chegar a um entendimento sensato. Um valor arbitrariamente selecionado não serve de parâmetro para o que deve ser aceito.

Existe alguma alternativa para um valor final? Existiria alguma régua tanto para protegê-lo de aceitar acordos que não devem ser feitos quanto para ajudá-lo a não rejeitar um acordo que lhe beneficie? A resposta é sim.

**Conheça a sua MAPAN.** Quando uma família está discutindo o preço mínimo de venda de sua casa, a pergunta certa a fazer não é o quanto seria provável obter, mas o que deverão fazer se, depois de certo tempo, a casa não for vendida. Deverão mantê-la no mercado indefinidamente? Alugá-la? Demoli-la? Transformar o terreno em estacionamento? Deixar que alguém more lá sem pagar aluguel, desde que faça a manutenção? Consideradas todas as possibilidades, qual dessas alternativas seria a mais atraente? Como a melhor alternativa se compara à melhor oferta recebida pela casa? Talvez uma dessas alternativas seja melhor que vender a casa por \$260 mil. Por outro lado, vender a casa por um valor inferior, de \$224 mil, poderá ser melhor que deixá-la à venda indefinidamente. É muito improvável que qualquer valor final arbitrariamente selecionado reflita, de um modo fiel, os interesses da família.

A razão pela qual se negocia é produzir um resultado melhor do que se conseguiria sem negociação. E que resultados seriam esses? Quais seriam as alternativas? Qual seria a sua MAPAN — melhor alternativa para um acordo negociado? Este é o padrão de medição com que qualquer proposta de acordo deve ser comparada. Este é o único padrão que poderá protegê-lo tanto de aceitar termos excessivamente desfavoráveis quanto de rejeitar termos que seriam de seu interesse aceitar. Sua MAPAN não apenas é uma forma de mensuração melhor. Tem também a vantagem de ser suficientemente flexível para permitir a exploração de soluções imaginativas. Em vez de eliminar qualquer solução que não alcance o seu valor final, você poderá comparar a proposta à sua MAPAN para verificar se ela atenderia melhor aos seus interesses.

**A insegurança de uma MAPAN desconhecida.** Se você não tiver refletido cuidadosamente sobre o que fazer caso não consiga chegar a um acordo, estará negociando com os olhos vendados. Você poderá, por exemplo, ser excessivamente otimista e supor que tem muitas outras escolhas: outras casas à venda, outros compradores para o seu carro de segunda mão, outros encanadores, outros empregos disponíveis, outras lojas e assim por diante. Mesmo quando sua alternativa é conhecida, você poderá não estar avaliando corretamente as consequências de um acordo fracassado. Talvez você não tenha se conscientizado inteiramente da agonia de uma ação judicial, um divórcio litigioso, uma greve, uma corrida armamentista ou uma guerra.

Um erro comum é enxergar psicologicamente suas alternativas dentro de um agregado de coisas. Você poderá estar dizendo para si mesmo que se não chegar a um entendimento sobre seu salário neste emprego, poderá sempre ir para a Califórnia, ou para o Sul, ou voltar a estudar, ou escrever um livro, ou trabalhar no interior, ou ir morar em Paris ou fazer alguma outra coisa. Em sua cabeça, é provável que julgue o somatório dessas alternativas mais atraente do que trabalhar por um salário específico em um determinado emprego. O problema é que você não pode ter a soma de todas essas opções. Se você não chegar a um acordo, terá de escolher apenas uma alternativa.

Na maioria dos casos, entretanto, o maior perigo é que você esteja excessivamente comprometido em chegar a um acordo. Sem ter desenvolvido qualquer alternativa a uma solução negociada, você estará desnecessariamente pessimista sobre o que poderá acontecer se os entendimentos fracassarem.

Por mais importante que seja saber a sua MAPAN, você poderá hesitar em procurar

alternativas. Você nutrirá a esperança de que este comprador ou o próximo fará uma oferta atraente pela casa. Você poderá evitar enfrentar a questão de o que fazer se nenhum acordo for alcançado. Você poderá até pensar consigo mesmo: “Vamos negociar primeiro e ver o que acontece. Se as coisas não funcionarem, então verei o que fazer.” Mas ter, pelo menos, uma resposta provisória a essa questão é absolutamente essencial se é que você deseja conduzir as negociações de forma sensata. Se você vai concordar ou discordar de algum ponto em uma negociação, depende inteiramente da atratividade da sua melhor alternativa disponível.

**Monte um sistema de alerta.** Embora a sua MAPAN seja a verdadeira mensuração pela qual você deva julgar qualquer proposta de acordo, pode ser que você também queira fazer algum outro teste. Para saber com antecedência se o conteúdo de um possível acordo está começando a correr o risco de se tornar pouco atrativo, ajudaria identificar algum acordo que estivesse longe de ser perfeito, mas que fosse melhor que a sua MAPAN. Antes de aceitar qualquer acordo pior que esse sistema de alerta, você deveria pedir um tempo e reexaminar a situação. Da mesma forma que um valor final, um sistema de alerta poderá limitar a autoridade de um agente. “Não venda por menos que \$258 mil, que é o preço que paguei acrescido de juros, antes de falar comigo.”

Um sistema de alerta deve lhe proporcionar alguma margem de negociação. Se, após atingir o padrão refletido em seu sistema de alerta, você decidir convocar um mediador, terá deixado para ele alguma coisa, proveniente de seu lado, com a qual trabalhar. E ainda terá algum espaço de manobra.

## Como extrair o máximo de seus ativos

Proteger-se contra uma argumentação ruim é uma coisa. Extrair o máximo dos ativos de que você dispõe para produzir um bom argumento é outra. Como se faz isso? Mais uma vez, a resposta está em sua MAPAN.

**Quanto melhor a sua MAPAN, maior o seu poder.** As pessoas acreditam que poder de negociação seja algo determinado por recursos como riqueza, conexões políticas, força física, amigos e poder militar. Na verdade, o poder de negociação relativo de duas partes depende, basicamente, de quão atraente para cada lado é a opção de não se chegar a um acordo.

Considere o caso de um turista rico que deseje comprar um pequeno vaso de cobre por um preço modesto de um vendedor na estação ferroviária de Mumbai. O vendedor poderá ser pobre, mas provavelmente conhecerá o mercado. Se não vender o vaso para este turista específico, poderá vendê-lo para outro. A partir de sua experiência, ele poderá estimar quando e por quanto poderá vendê-lo para outra pessoa. O turista poderá ser rico e “poderoso”, mas nesta negociação será bem fraco, a não ser que saiba, aproximadamente, por quanto e como poderia encontrar um vaso semelhante em algum outro lugar. Ele, quase com certeza, ou irá perder a chance de comprar o vaso ou pagará caro demais. A riqueza do turista de forma alguma fortalece seu poder de negociação e, se for aparente, enfraquece a possibilidade de que compre o vaso por um preço baixo. Para converter essa riqueza em poder de negociação, o turista teria de usá-la para se informar sobre o preço de um vaso semelhante, ou melhor, em algum outro lugar.

Pense por um instante sobre como você se sentiria se chegasse a uma entrevista de emprego sem outra alternativa — apenas algumas indicações vagas. Pense em como seria a conversa sobre salário. Agora compare isso a uma situação em que você já tivesse duas outras ofertas seguras. Como seria a negociação do salário? A diferença é poder.

O que é verdadeiro para uma negociação entre indivíduos também é para um entendimento entre organizações. O poder relativo de negociação de uma grande indústria e de uma pequena cidade que busca aumentar os impostos pagos por uma fábrica é determinado não pelo tamanho relativo dos seus respectivos orçamentos ou poder político, mas pela melhor alternativa de cada lado. Em um caso, uma pequena cidade negociou com uma empresa a instalação de uma fábrica em uma área um pouco além do limite urbano, conseguindo aumentar o pagamento de uma “taxa de boa vontade” de \$300 mil/ano para \$2,3 milhões/ano. Como?

A prefeitura sabia exatamente o que iria fazer se não conseguisse fechar um acordo: o limite urbano da cidade seria expandido para incluir a fábrica, que estaria então sujeita ao pagamento integral do imposto residencial de cerca de \$2,5 milhões/ano. A empresa havia se comprometido a manter a fábrica; não tinha alternativa para o acordo. À primeira vista, a empresa parecia ter um enorme poder. Era a maior empregadora da cidade, que passava por uma crise econômica. O fechamento ou realocação da fábrica teria consequências desastrosas para a população. Além disso, os impostos com que a empresa já contribuía ajudavam a pagar os salários das próprias autoridades municipais que demandavam o aumento. Todos esses ativos, por não terem sido convertidos em uma boa MAPAN, não ajudaram muito. Já a pequena cidade, por ter uma atraente MAPAN, foi capaz de produzir um impacto mais contundente no resultado da negociação do que uma das maiores empresas do mundo.

**Desenvolva sua MAPAN.** Uma vigorosa exploração do que você irá fazer caso não chegue a um acordo poderá fortalecer muito a sua argumentação. Alternativas atraentes não ficam por aí, esperando que você as encontre. Geralmente é necessário que você as desenvolva. Para gerar possíveis opções de MAPAN são necessárias três operações distintas: 1) inventar uma lista de ações que você possa realisticamente adotar, caso não chegue a um acordo; 2) aperfeiçoar algumas das ideias mais promissoras, convertendo-as em alternativas práticas; e 3) selecionar, provisoriamente, a alternativa que lhe pareça melhor.

A primeira operação é inventar. Se, até o final do mês, a Empresa X não lhe fizer uma oferta satisfatória de emprego, quais seriam as suas opções? Aceitar o emprego na Empresa Y? Procurar em outra cidade? Montar seu próprio negócio? Alguma outra coisa? Para um sindicato, as alternativas a um acordo negociado seriam convocar greve, trabalhar sem contrato, fazer um alerta de greve, pedir um mediador ou determinar uma “operação padrão”.

O segundo estágio é aperfeiçoar suas melhores ideias e transformar as mais promissoras em alternativas reais. Se estiver pensando em trabalhar em Chicago, pense em transformar essa ideia em pelo menos uma oferta de emprego nessa cidade. Com essa oferta em mãos (ou mesmo com a descoberta de que você não consegue ter uma),

estará muito mais bem-preparado para avaliar os méritos da oferta em Nova York. Enquanto o sindicato ainda estiver negociando, deve converter as ideias de convocar um mediador e de decretar a greve em rascunhos de decisões operacionais específicas prontas para execução. Por exemplo, o sindicato poderá convocar o voto de seus associados para autorizar a greve no dia seguinte ao vencimento do contrato, se um acordo não for alcançado.

O último passo para se desenvolver uma MAPAN é selecionar a melhor alternativa entre aquelas disponíveis. Se não conseguir chegar a um acordo nas negociações, qual de suas alternativas realistas você estaria disposto a adotar?

Depois de percorrer essas etapas, você terá uma MAPAN. Avalie cada oferta em comparação a ela. Quanto melhor for a sua MAPAN, maiores serão suas chances de melhorar os termos de qualquer acordo negociado. Saber o que fazer se a negociação falhar lhe dará maior confiança durante o processo. É fácil interromper uma negociação se você souber para onde está indo. Quanto maior for a sua capacidade de interromper uma negociação, maior será sua contundência ao defender seus interesses e a base sobre a qual você acredita que um acordo deva ser firmado.

A conveniência de revelar a sua MAPAN ao outro lado dependerá de sua avaliação quanto ao que eles acreditam. Se a sua MAPAN for extremamente atraente — se você tiver outro cliente esperando na sala ao lado —, é de seu interesse que a outra parte saiba disso. Se eles acharem que você não tem alternativa, quando na verdade tem, então, quase com certeza, você deve deixá-los saber. Contudo, se a sua melhor alternativa a um acordo negociado for pior para você do que eles imaginam, revelar isso o enfraquecerá ao invés de fortalecer.

**Considere a MAPAN do outro lado.** Você deve pensar também sobre as alternativas a um acordo negociado disponíveis para o outro lado. Quanto mais for possível saber sobre as alternativas deles, mais bem-preparado você ficará para a negociação. Com esse conhecimento, você poderá, realisticamente, estimar o que esperar da negociação.

Talvez eles estejam indevidamente otimistas sobre o que poderão fazer caso não cheguem a um acordo. Talvez tenham uma vaga noção de que dispõem de inúmeras alternativas e de que estejam sob a influência de seu total cumulativo. Se parecerem superestimar sua MAPAN, você poderá querer ajudá-los a avaliar se essas expectativas são realistas.

A MAPAN deles poderá ser melhor que qualquer outra alternativa que você possa imaginar. Suponha que você seja um grupo comunitário preocupado com o potencial tóxico dos gases que serão emitidos por uma usina de força em construção. A MAPAN da empresa de energia é ou ignorar completamente seus protestos ou deixá-lo falar até que as obras terminem. Para fazer com que levem suas reclamações a sério, talvez você precise entrar com uma ação judicial pedindo o embargo da obra. Em outras palavras, se a MAPAN deles é tão boa que não tenham interesse em negociar com base em méritos, considere o que você pode fazer para mudar a situação.

Se ambas as partes tiverem MAPANs atraentes, o melhor resultado da negociação — para ambas as partes — poderá ser não chegar a um acordo. Nesses casos, uma negociação bem-sucedida é aquela em que você e eles descubrem amigável e

eficientemente que a melhor maneira de avançar com seus respectivos interesses é cada um seguir seu próprio caminho, sem a necessidade de chegar a um acordo.

## Quando o outro lado é poderoso

Se o outro lado tiver um armamento poderoso, não será de seu interesse transformar a negociação em tiroteio. Quanto mais poderosos eles parecerem em termos físicos ou econômicos, maiores serão os benefícios de negociar com base em méritos. Considerando que eles tenham os músculos e você os princípios, quanto mais a discussão for focada nestes, melhor para você.

Ter uma boa MAPAN poderá ajudá-lo a negociar com base em méritos. Você poderá converter esses recursos em poder efetivo de negociação mediante o desenvolvimento e a melhoria de sua MAPAN. Aplique conhecimento, tempo, dinheiro, pessoas, conexões e inteligência no desenvolvimento da melhor solução para você, independentemente do consentimento do outro lado. Com quanto mais facilidade e alegria você puder sair de uma negociação, maior será sua capacidade de influenciar o seu resultado.

Portanto, desenvolver a sua MAPAN lhe permitirá determinar não apenas o que é um acordo minimamente aceitável, mas provavelmente elevará o patamar desse mínimo. Desenvolver a sua MAPAN é talvez o melhor caminho que você pode tomar para lidar com um negociador aparentemente mais poderoso.

---

\*\* No original, BATNA — Best Alternative To a Negotiated Agreement. (N. do T.)

# 7 E Se Eles Não Quiserem Entrar no Jogo?

(Use a negociação jiu-jítsu)

Falar sobre interesses, opções e padrões pode parecer um jogo sensato, eficiente e amigável, mas e se o outro lado não quiser jogar? Enquanto você tenta discutir interesses, eles poderão afirmar a posição deles em termos inequívocos. Você poderá estar preocupado em desenvolver acordos possíveis para maximizar os ganhos de ambas as partes. Eles poderão atacar suas propostas, preocupados apenas em maximizar os seus próprios ganhos. Você poderá abordar o problema com base em seus méritos; eles poderão atacar você, pessoalmente. O que pode ser feito para afastá-los de posições e atraí-los para a discussão dos méritos.

Existem três procedimentos básicos para isso. O primeiro é centrado naquilo que você pode fazer. Você mesmo pode se concentrar nos méritos e não em posições. Essa questão, tema deste livro, é contagiante; ela mantém aberta a perspectiva de sucesso para quem escolher discutir interesses, opções e critérios. Na verdade, você pode mudar o jogo simplesmente começando a jogar um novo. Se isso não funcionar e eles continuarem a usar a barganha posicional, você pode recorrer à segunda estratégia, que focaliza no que eles poderão fazer. Ela redireciona os movimentos básicos da barganha posicional de forma a dirigir a atenção deles para os méritos. Denominamos essa estratégia de negociação jiu-jítsu.

A terceira abordagem se concentra no que uma terceira parte pode fazer. Se nem a negociação baseada em princípios nem a negociação jiu-jítsu os atrair para o jogo, considere incluir uma terceira parte, treinada para focar a discussão em interesses, opções e critérios. Talvez a ferramenta mais eficaz que uma terceira parte possa usar em uma intervenção desse tipo seja o procedimento de mediação de texto único.

O primeiro procedimento — negociação baseada em princípios — já foi discutido. A negociação jiu-jítsu e o procedimento de texto único serão explicados a seguir. Ao final do capítulo, é reproduzido um diálogo, com base em uma negociação real entre senhorio e inquilino, que ilustra detalhadamente como persuadir uma parte desinteressada a entrar no jogo mediante uma combinação de negociação baseada em princípios e negociação jiu-jítsu.

## Negociação jiu-jítsu

Se a outra parte anunciar uma posição firme, você poderá ficar tentado a criticá-la ou rejeitá-la. Se eles criticarem a sua proposta, você poderá ficar tentado a defendê-la ou

entrincheirar-se nela. Se você for atacado pessoalmente, poderá ficar tentado a se defender ou contra-atacar. Em suma, se lhe derem um “chega pra lá”, a tendência será que você revide.

Contudo, se o fizer, acabará num jogo de barganha posicional. Rejeitar a posição deles apenas os entrincheira. Defender a sua proposta entrincheira você. E defender a si próprio desvia o foco da negociação para um choque de personalidades. Você se descobrirá em um círculo vicioso de ataque e defesa e uma enorme quantidade de tempo e energia será desperdiçada em um inútil cabo de guerra.

Se revidar não funciona, então o que fazer? Como evitar o ciclo de ação e reação? Não revide. Quando eles firmarem posição, não a rejeite. Quando atacarem suas ideias, não as defenda. Quando atacarem você, não contra-ataque. Quebre o círculo vicioso se recusando a reagir. Em vez de revidar, desvie-se do ataque e o direcione para o problema. Assim como nas artes orientais do judô e do jiu-jítsu, evite fazer resistência direta à força deles; em vez disso, use sua habilidade para se desviar e direcionar a força deles em favor de seus propósitos. Em vez de resistir à força, canalize-a para a exploração de interesses, a invenção de opções de ganho mútuo e a busca de padrões independentes.

Como funciona a “negociação jiu-jítsu” na prática? Como se desviar do ataque e direcioná-lo contra o problema?

Tipicamente, o “ataque” deles consistirá em três manobras: enunciar enfaticamente a posição deles, atacar as suas ideias e atacar você. Vejamos como um negociador baseado em princípios lida com cada uma delas.

**Não ataque a posição deles, verifique o que existe por trás dela.** Quando o outro lado enunciar sua posição, nem a rejeite nem a aceite. Trate-a como uma possível opção. Verifique os interesses que estão por trás dela. Identifique os princípios que ela reflete e pense em maneiras de aperfeiçoá-la. Digamos que você represente uma associação de professores em uma greve que reivindica maiores salários e senioridade como único critério para dispensa do emprego. A comissão que representa a escola propõe um aumento linear de \$2 mil e mais a preservação do direito de decidir unilateralmente quem será dispensado. Investigue a posição deles para descobrir os interesses que estão abaixo da superfície. “Quais são exatamente os benefícios que precisariam ser eliminados para que fosse possível um aumento maior que \$2 mil?” “Qual é a necessidade de se manter controle absoluto sobre a dispensa de professores?”

Presuma que todas as posições que eles assumam sejam uma tentativa genuína de atender às preocupações básicas de ambos os lados; pergunte como eles acham que suas posições possam resolver o problema existente. Trate a posição deles como uma opção e examine objetivamente até que ponto ela atende aos interesses de cada lado — ou como poderia ser aperfeiçoada para que isso aconteça. “Como um aumento linear de \$2 mil poderá manter nossos salários competitivos em relação às outras escolas do bairro e, dessa forma, assegurar que nossos estudantes tenham professores de alta qualidade? Como convencer os professores de que seu procedimento de avaliação de dispensas será justo? Acreditamos que vocês serão, pessoalmente, justos, mas o que acontecerá se

mudarem de emprego? Como podemos deixar nossas vidas e o bem-estar de nossas famílias ao sabor de uma decisão potencialmente arbitrária?”

Investigue e discuta os princípios subjacentes às posições do outro lado. “Qual é a teoria que nos mostra que \$2 mil é um aumento justo de salário? Esse valor se baseia no que outras escolas pagam aos professores ou no que outros profissionais com qualificação semelhante ganham? Quem deve ser dispensado primeiro, os professores com menor experiência ou os com maior experiência, que têm salários maiores?”

Com o objetivo de direcionar a atenção deles para melhorar as propostas sobre a mesa, discuta, hipoteticamente, o que aconteceria se alguma das posições deles fosse aceita. Em 1970, um advogado americano teve a oportunidade de entrevistar o presidente do Egito, Gamal Abdel Nasser, sobre a questão do conflito árabe-israelense. Ele perguntou: “O que o senhor deseja que a primeira-ministra de Israel, Golda Meir, faça?”

“Retirar-se de nosso território,” respondeu Nasser.

“Retirar-se?”

“Sim, retirar-se de cada centímetro do território árabe!”

“Sem um acordo? Sem que o senhor lhe dê alguma coisa em troca”, perguntou o incrédulo americano.

“Nada. O território é nosso. Ela deveria fazer uma promessa de se retirar”, respondeu Nasser.

O americano perguntou: “O que aconteceria a Golda Meir se amanhã, pela manhã, ela fizesse um pronunciamento na rádio e televisão israelenses e dissesse: ‘Em nome do povo de Israel, prometo solenemente retirar as tropas de cada centímetro dos territórios ocupados em 1967; a Península do Sinai, a Faixa de Gaza, a Margem Ocidental, Jerusalém e as Colinas de Golan. E desejo que vocês saibam que não tenho nenhum compromisso, de qualquer espécie, com qualquer país árabe.’”

Nasser deu uma gargalhada. “Oh, assim, ela teria muitos problemas em casa!”

O entendimento da irrealidade da opção que o Egito estava oferecendo a Israel talvez tenha contribuído para que Nasser tenha feito um pronunciamento mais tarde, naquele mesmo dia, anunciando a aceitação de um cessar-fogo no conflito.

**Não defenda suas ideias, incentive as críticas e recomendações.** Boa parte do tempo de uma negociação é gasto com críticas. Em vez de resistir às críticas da outra parte, incentive-as. Em vez de lhes pedir que aceitem ou rejeitem uma ideia, pergunte o que há de errado com ela. “Que preocupação de vocês este salário deixaria de levar em conta?” Examine quais são as avaliações negativas que eles fazem para descobrir interesses subjacentes e aperfeiçoar suas ideias do ponto de vista deles. Retrabalhe suas ideias à luz do que aprender com eles, transformando, assim, as críticas percebidas como obstáculos para a obtenção de um acordo em ingredientes essenciais desse processo. “Se estou entendendo corretamente, você está dizendo que não tem como dar um aumento linear de \$2 mil a 750 professores. E se aceitarmos a sua oferta com a ressalva de que qualquer valor economizado pela contratação de menos de 750 professores de horário integral seja redistribuído na forma de bônus mensal para os professores que estiverem

trabalhando?”

Outro modo de canalizar as críticas para algo construtivo seria inverter a situação e lhes pedir aconselhamento. Pergunte o que eles fariam se estivessem em sua posição. “Se o emprego de vocês estivesse ameaçado, o que fariam? Os professores estão se sentindo tão inseguros com seus empregos e tão frustrados com seus salários cada vez menores que estão discutindo sua afiliação ao sindicato para que este possa representá-los. Se vocês estivessem à frente desta associação de professores, como procederiam?” Desta forma você os confronta com o seu lado do problema. Ao fazer isso, talvez eles inventem uma solução que atenda a interesses comuns. “Parte do problema que estamos discutindo parece ser a percepção dos professores de que ninguém lhes dá ouvidos. Será que poderíamos contar com a ajuda de vocês para que os professores pudessem ter uma reunião com o comitê da escola?”

**Transforme um ataque pessoal em um ataque ao problema.** Quando o outro lado fizer um ataque pessoal contra você — o que é muito comum —, resista à tentação de defender-se e revidar. Em vez disso, relaxe e permita que o outro lado desabafe. Ouça o que eles têm a dizer. Demonstre estar entendendo o ponto de vista deles. Depois que terminarem, redirecione o ataque dirigido a você para o problema. “Quando vocês dizem que uma greve demonstra que não ligamos para o que acontece com as crianças, entendo isso como uma preocupação com a educação dos alunos. Quero que vocês saibam que essa é uma preocupação comum: eles são nossos filhos e nossos alunos. Queremos que a greve termine para que a educação deles não seja prejudicada. O que vocês acham que podemos fazer agora para retomar as aulas o mais rápido possível?”

**Faça perguntas e pause.** As pessoas envolvidas em negociação jiu-jítsu usam duas ferramentas-chave. A primeira é fazer perguntas em vez de afirmações. Afirmações geram resistência, perguntas geram respostas. Perguntas permitem que o outro lado comunique seus pontos de vista e que você os compreenda. Elas apresentam desafios e podem ser usadas para levar o outro lado a confrontar o problema. Perguntas não dão ao outro lado alvos e nem posições de ataque. Perguntas não criticam, educam. “Você não acha que seria melhor ter os professores cooperando em um processo do qual participaram, em vez de tê-los resistindo a algo que lhes foi imposto e que ignorou as suas preocupações?”

O silêncio é uma das suas melhores armas. Use-o. Se eles fizerem uma proposta irrealista ou partirem para um ataque que você julgue injustificado, a melhor coisa a fazer é ficar quieto e não dizer nada.

Se você tiver feito uma pergunta honesta à qual eles responderam de forma insuficiente, apenas aguarde. As pessoas tendem a se sentir desconfortáveis com o silêncio, particularmente se tiverem dúvida sobre o mérito de algo que disseram. Por exemplo, se um representante dos professores disser: “Por que os professores não podem dar sua opinião a respeito da política de desligamento?” O presidente do comitê da escola poderá ficar sem ter o que dizer: “Demissões são apenas uma questão administrativa... Bem, é claro que os professores devem se interessar pelo assunto, mas eles não são as pessoas mais qualificadas para saber quem é bom profissional... O que

quero dizer é...”

O silêncio geralmente cria a impressão de um impasse que o outro lado se sentirá impelido a quebrar respondendo à sua pergunta ou apresentando uma nova sugestão. Quando fizer perguntas, cale. Não os deixe à vontade partindo logo para a pergunta seguinte ou fazendo algum comentário. Seus melhores momentos em uma negociação geralmente ocorrem quando você está calado.

## Considere o procedimento de texto único

Você provavelmente chamará uma terceira parte para a negociação somente caso seus esforços para mudar o foco do jogo de barganha posicional para negociação baseada em princípios falharem. O problema que você tem pode ser ilustrado por uma história simples de negociação entre marido e mulher que pretendem construir uma casa nova.

A mulher pensa em construir uma casa de dois andares com chaminé e varanda. O marido pensa em uma casa de traços modernos, estilo rancho, com um escritório e uma garagem com bastante espaço de armazenamento. No processo de negociação, cada um pergunta várias coisas ao outro: “Como você acha que a sala deve ser?” ou “Você vai realmente insistir em que isso seja assim, do jeito que você quer?” As respostas a essas perguntas ajudam a consolidar dois planos cada vez mais definitivos e separados. Cada um deles pede a um arquiteto que faça esboços e, mais tarde, plantas mais detalhadas, entrincheirando-se cada vez mais em suas respectivas posições. Em resposta ao pedido de flexibilidade da mulher, o marido concorda em diminuir o tamanho da garagem em 30 centímetros. Atendendo à insistência do marido, a mulher concorda em abrir mão da varandinha dos fundos, algo com que ela sempre sonhou, mas que nem aparecia na planta que ela pediu ao arquiteto. Cada uma das partes argumenta em favor de seu plano e contra o outro. Nesse processo, as mágoas se avolumam e a comunicação se torna difícil. Nenhum dos lados deseja fazer uma concessão, já que isso levaria apenas a pedidos de mais concessões.

Este é um caso clássico de barganha posicional. Se você não conseguir mudar o processo para outro em que se chegue a uma solução com base em méritos, talvez uma terceira parte consiga. Com mais facilidade do que as partes diretamente envolvidas, um mediador é capaz de separar as pessoas do problema e focalizar a discussão em interesses e opções. Além disso, ele geralmente pode sugerir a adoção de alguma base imparcial para a resolução das diferenças. Uma terceira parte pode também separar invenção de tomada de decisão, reduzir o número de decisões necessárias para que se chegue a um acordo e ajudar os lados a saber o que irão obter quando finalmente decidirem. Um processo concebido para permitir que uma terceira parte faça tudo isso é conhecido como procedimento de texto único.

Na negociação da construção da casa, entre marido e mulher, um arquiteto independente pode ser chamado. A ele serão mostrados os planos mais recentes que reflitam a posição de cada um. Nem todos os mediadores terão um comportamento sensato. Um arquiteto, por exemplo, poderá pedir às partes alguns esclarecimentos sobre suas posições, pressioná-las para que façam uma longa lista de concessões e levá-las, dessa forma, a ficar ainda mais apegadas a suas soluções particulares. Contudo, um

arquiteto que use o procedimento de texto único teria um comportamento diferente. Em vez de se informar sobre suas posições, ele desejará saber quais são os interesses envolvidos: não o tamanho da varanda, mas por que ela quer ter uma. “Seria para o sol da manhã ou para o sol da tarde? É para ser usada como espaço de lazer ou apenas um detalhe estético?” Ele perguntaria ao marido: “Por que você deseja ter uma garagem? O que você deseja armazenar? O que pretende fazer no seu escritório? Ler? Ver televisão? Encontrar-se com os amigos? Com que frequência será usado? Durante o dia? Somente nos fins de semana? À noite?” E assim por diante.

O arquiteto irá deixar claro que não está pedindo que nenhuma das partes faça algum tipo de concessão. Em vez disso, estará explorando a possibilidade de que possa fazer uma recomendação ao casal — mas mesmo isso é incerto. Neste estágio, ele estará apenas tentando se informar sobre tudo o que for possível em relação às necessidades e interesses do casal.

Posteriormente, o arquiteto desenvolve uma lista de interesses e necessidades de cada uma das partes (“sol da manhã, lareira, lugar confortável para ler, espaço para uma bancada de marcenaria, espaço para um aparador de grama e um automóvel de nível médio”, e assim por diante). Por sua vez, ele pedirá a cada cônjuge que critique a lista e sugira melhorias. É difícil fazer concessões, mas é fácil criticar.

Alguns dias mais tarde, o arquiteto retorna com um primeiro rascunho da planta da casa. “Pessoalmente não fiquei muito satisfeito, mas antes de trabalhar em cima disso gostaria de ouvir as suas críticas. Quais são as falhas deste projeto?” O marido poderia dizer “Falhas? Bem, para começar, o banheiro está muito afastado do quarto de dormir. Não estou vendo espaço suficiente para os meus livros. E não tem um quarto de hóspedes.” Em seguida, a mulher também faz as suas críticas.

Poucos dias depois, o arquiteto volta com um segundo rascunho da planta e pede, mais uma vez, que as partes façam suas críticas. “Tentei resolver o problema do banheiro e do espaço para os livros. Aumentei o espaço para armazenagem. Estou sugerindo também que o escritório seja usado como quarto de hóspedes. O que vocês acham agora?” À medida que o plano vai ganhando forma, cada lado tenderá a levantar não detalhes triviais, mas os pontos que, na opinião deles, são os mais importantes. Sem fazer qualquer concessão, a mulher, por exemplo, desejará se assegurar de que o arquiteto tem pleno entendimento das principais necessidades dela. Nenhum ego, nem mesmo o do arquiteto, deverá estar comprometido com qualquer planta. Inventar a melhor conciliação possível dos interesses envolvidos, dentro das limitações financeiras, não se mistura à tomada de decisão e o processo fica isento do temor de que se tome alguma decisão de forma precipitada. Marido e mulher não precisam abandonar suas posições, mas agora se sentam lado a lado, ao menos figurativamente, criticando os planos de forma conjunta, à medida que forem ganhando forma, e ajudando o arquiteto a preparar a recomendação que mais tarde será apresentada ao casal.

E assim vai, com um terceiro, quarto, quinto esboços de planta. Finalmente, quando o arquiteto julgar que não há mais aperfeiçoamentos a serem feitos, ele dirá: “Isto é o melhor que posso fazer. Tentei, da melhor forma possível, conciliar todos os interesses

de vocês. Resolvi muitas questões usando soluções padronizadas de arquitetura e engenharia, precedentes, além de meu melhor julgamento profissional. Aqui está a planta. Recomendo que seja aceita.”

Marido e mulher têm agora, diante de si, uma única decisão: sim ou não. Ao tomarem sua decisão, ambos saberão exatamente o que esperar. E uma resposta sim poderá ser vinculada ao sim da outra parte. O procedimento de texto único não apenas afasta o jogo da barganha posicional, mas também simplifica enormemente os processos de inventar soluções e de decidir em conjunto por uma opção.

Em outras negociações, quem faria o papel do arquiteto? Você poderia convidar uma terceira parte para mediar. Ou, em negociações que envolvam mais de duas partes, uma terceira parte natural poderia ser um participante cujos interesses na questão em disputa estejam mais ligados à efetivação do acordo do que à forma dos termos específicos.

Em muitas negociações, essa terceira parte pode ser você. Por exemplo, você poderia ser um representante de vendas de uma indústria petroquímica negociando um volumoso pedido junto a um cliente industrial, fabricante de garrafas de plástico. O cliente deseja que um tipo especial de plástico seja fabricado, mas a indústria que você representa está relutante em investir no equipamento necessário para produzi-lo. Sua comissão depende mais da efetivação do acordo entre seu cliente e o seu pessoal de produção do que no enunciado dos termos em si. Ou talvez você possa ser o assessor parlamentar de um senador cuja maior preocupação seja a aprovação em plenário de uma determinada emenda, custe ela dez ou onze milhões de dólares aos cofres públicos. Ou talvez você possa ser um gerente tentando decidir uma questão sobre a qual cada um de seus dois subordinados tenha uma opinião diferente; você se preocupa mais em tomar uma decisão com a qual os dois possam conviver do que em saber qual é a melhor alternativa. Em cada um desses casos, embora você seja um participante ativo, talvez seja de seu melhor interesse comportar-se como mediador e usar um procedimento de texto único. Medie sua própria disputa.

Talvez o uso mais célebre do procedimento de texto único tenha sido adotado pelos Estados Unidos, na Conferência de Camp David, em setembro de 1978, na mediação entre Egito e Israel. Os americanos ouviram as duas partes, prepararam um rascunho com o qual ninguém estava comprometido, pediram críticas e reescreveram o texto inúmeras vezes até que chegaram a um ponto em que julgaram que todos os aperfeiçoamentos possíveis haviam sido feitos. Depois de treze dias e vinte e três rascunhos, os Estados Unidos tinham um texto que estavam preparados para recomendar. Quando o Presidente Jimmy Carter finalmente o recomendou, Israel e Egito o aceitaram. Como técnica mecânica para limitar o número de decisões, reduzir as incertezas e evitar que as partes ficassem cada vez mais entrincheiradas em suas posições, o procedimento funcionou notavelmente bem.

O procedimento de texto único é extremamente útil em negociações entre duas partes que envolvam um mediador. É quase essencial em negociações multilaterais. Cento e cinquenta nações, por exemplo, não serão capazes de discutir construtivamente cento e cinquenta propostas. E nem conseguirão fazer concessões que dependam de outras concessões mútuas dos outros participantes. Combinar as partes de muitas propostas

diferentes dificilmente irá produzir a melhor resposta, como ilustrado pela velha piada de que um camelo é um cavalo concebido por um comitê. As múltiplas partes precisam de alguma forma de simplificação do processo de tomada de decisão, sem que a qualidade da resposta seja prejudicada. O procedimento de texto único atende a esse propósito.

A negociação da Legislação dos Oceanos só começou a avançar quando se começou a usar um protótipo do procedimento de texto único, criado pelo veterano diplomata Tommy Koh, de Singapura. Os negociadores foram divididos em grupos para trabalhar em questões diferentes. Cada grupo tinha um mediador que preparava rascunhos, pedia críticas e revisava os textos. Um processo semelhante foi usado em partes da negociação de elaboração da Constituição da África do Sul, que culminou com o fim do apartheid e criou uma democracia multilateral inclusiva.\*\*\*

Observe que, na maioria dos casos, nem é preciso obter o consentimento das partes para começar a usar o procedimento de texto único. Simplesmente prepare um rascunho e submeta-o a críticas. Mais uma vez, você pode mudar o jogo simplesmente começando a jogar um novo. Mesmo que o outro lado não esteja disposto a falar diretamente com você (ou vice-versa), uma terceira parte poderá fazer o rascunho circular.

Como fazer com que eles entrem no jogo:

O caso Jones Realty e Frank Turnbull

O exemplo seguinte, da vida real, entre um senhorio e um inquilino, deve lhe dar uma ideia de como lidar com uma parte que esteja relutante em assumir uma negociação baseada em princípios. Ele ilustra o que significa mudar o jogo começando um novo.

**Resumo do caso.** Turnbull alugou um apartamento, em março, da imobiliária Jones Realty, por \$1.200 por mês. Em julho, quando ele e seu colega de moradia, Paul, quiseram se mudar, Turnbull tomou conhecimento de que o apartamento se enquadrava na legislação de aluguéis controlados. O valor máximo do aluguel deveria ser de \$932 por mês — \$268 menos do que pagava. Aborrecido por ter pago a mais, Turnbull se reuniu com a Sra. Jones, da Jones Realty, para discutir o problema. A princípio, a Sra. Jones foi intransigente e hostil. Ela alegou ter razão e acusou Jones de ser mal-agrado e de fazer chantagem. Depois de várias longas sessões de negociação, no entanto, a Sra. Jones concordou em reembolsar o Sr. Turnbull e seu colega de moradia. Ao final, reconhecendo seu erro, seu tom se tornou mais amigável.

Durante todo o tempo, Turnbull usou o método de negociação com base em princípios. Reproduzimos abaixo uma seleção das falas que ocorreram durante a negociação. O título de cada fala é uma frase padrão que pode ser usada em situação semelhante por alguém que esteja envolvido em uma negociação baseada em princípios. Abaixo de cada fala, há uma análise da teoria subjacente e de seu impacto.

“Por favor, corrija-me se eu estiver errado”

**Turnbull:** Sra. Jones, acabo de tomar conhecimento — e a senhora, por favor, corrija-me se eu estiver errado — de que nosso apartamento se enquadra na legislação de aluguéis controlados. Fomos informados de que o valor máximo legal é de \$932 por mês. A informação é correta?

**Análise.** A essência da negociação com base em princípios é se manter aberto à persuasão por fatos objetivos e princípios. Ao tratar cautelosamente sua percepção de fatos objetivos, permitindo a possibilidade de que não fossem exatos e pedindo à Sra. Jones que os corrigisse, se fosse o caso, Turnbull estabelece um diálogo com base na razão. Ele a convida a participar, seja concordando com os fatos da forma como foram apresentados ou corrigindo-os. Essa abordagem os transforma em dois colegas que tentam estabelecer os fatos. O confronto é desarmado. Se Turnbull tivesse simplesmente afirmado sua opinião dos fatos como fatos consumados, a Sra. Jones poderia ter se sentido desrespeitada, ameaçada e caído na defensiva. Ela poderia ter negado os fatos, especialmente se julgasse qualquer aspecto da visão de Turnbull impreciso ou incompleto. A negociação não teria começado de forma construtiva. Se Turnbull tivesse cometido um erro honesto, pedir correções com antecedência o tornaria mais fácil de aceitar. Dizer para a Sra. Jones que os fatos eram aqueles e depois descobrir que estava errado o desmoralizaria. Pior ainda, ela duvidaria de tudo o que ele dissesse em seguida, o que dificultaria muito a negociação.

Tornar-se aberto à correção e à persuasão é um dos pilares da estratégia de negociação baseada em princípios. Você pode conseguir convencer o outro lado a estar aberto aos padrões objetivos e aos princípios que sugerir apenas se demonstrar abertura para o que eles sugerirem.

“Somos agradecidos pelo que a senhora fez por nós”

**Turnbull.** Paul e eu reconhecemos que a senhora estava nos fazendo um favor pessoal ao nos alugar este apartamento. A senhora foi muito gentil investindo tempo e esforço nisso. Muito obrigado.

**Análise.** Dar apoio pessoal à pessoa do outro lado é crucial para que seja possível desenredar as pessoas do problema — isto é, separar questões de relacionamento do mérito substantivo. Ao expressar seus agradecimentos aos bons esforços da Sra. Jones, Turnbull, na verdade, está afirmando: “Não temos nada de pessoal contra a senhora. Acreditamos que a senhora seja uma pessoa generosa.” Ele se coloca do lado dela e desarma qualquer ameaça que ela possa sentir à sua autoimagem.

Além disso, elogios e apoio sugerem que a pessoa continuará a merecê-los. Depois de ter sido elogiada, a Sra. Jones agora tem um pequeno investimento emocional na aprovação dela por Turnbull. Ele teria algo a perder e, por isso, passa a agir de forma mais conciliatória.

“Nossa preocupação é com o que é justo”

**Turnbull.** Queremos apenas ter certeza de que não pagamos mais do que deveríamos. Quando formos persuadidos de que o aluguel pago corresponde, de forma justa, ao período que ocupamos o apartamento, estaremos quites e nos mudaremos.

**Análise.** Turnbull assume uma posição clássica baseada em princípios e anuncia sua intenção de mantê-la. Ele deve ser persuadido com base em princípios. Ao mesmo tempo, ele permite que a Sra. Jones saiba que está aberto à persuasão, de forma coerente com esse princípio. Assim, ela fica com poucas opções, além de argumentar

com ele por seus interesses. Turnbull não assume, em princípio, uma posição rigorosa apoiada por qualquer poder que ele possa ter. Não apenas são os seus fins baseados em princípios, mas também os meios que ele utiliza. Seus fins, segundo afirma, são o justo equilíbrio entre o aluguel pago e o tempo de moradia. Se convencido de que o valor pago corresponde, de forma justa, ao tempo de moradia, ele se mudará. Se o que pagou foi excessivo, é apenas justo que permaneça no apartamento até que o valor do aluguel e o tempo de moradia estejam em equilíbrio.

“Gostaríamos de fazer um acordo com base em padrões independentes, e não naquilo que um pode fazer ao outro”

**Sra. Jones.** É engraçado que você mencione justiça, porque o que está realmente dizendo é que você e Paul querem apenas dinheiro, e que irão tirar vantagem de ainda ocupar o imóvel para tentar extraí-lo de nós. Isso realmente me deixa muito zangada. Por mim, você e Paul sairiam do apartamento hoje.

**Turnbull (mal conseguindo conter sua raiva).** Talvez eu não esteja sendo claro. É claro que seria bom que eu e Paul recebêssemos dinheiro. É claro que poderíamos tentar ficar aqui no apartamento até que a senhora conseguisse nos despejar. Mas essa não é a questão, Sra. Jones. Para nós, mais importante do que ganhar alguns dólares aqui e ali é o sentimento de termos sido tratados de forma justa. Ninguém gosta de se sentir enganado. E se nós transformássemos isso em uma questão de quem tem poder e nos recusássemos a sair do apartamento, teríamos de entrar na justiça, gastar tempo e dinheiro e acabar com uma grande dor de cabeça. E a senhora passaria pela mesma coisa. Quem quer isso?

Não, Sra. Jones, queremos lidar com este problema de uma forma justa, com base em algum padrão independente, e não naquilo que um pode fazer ao outro.

**Análise.** A Sra. Jones desafia a ideia de negociar com base em princípios, sugerindo que esteja participando de uma farsa. É uma questão de vontade e a vontade dela é despejar Turnbull e seu colega de moradia ainda hoje.

Diante disso, Turnbull quase perde o controle emocional — e, com ele, o controle da negociação. Ele tem vontade de contra-atacar: “Gostaria de ver a senhora tentar nos expulsar do apartamento. Entraremos na justiça. Vamos pedir a cassação de sua licença.” Se isso acontecesse, a negociação terminaria e Turnbull perderia tempo, esforço e seu sossego. Mas, em vez de reagir, Turnbull mantém o controle e traz a negociação de volta para a análise de méritos. Esse é um bom exemplo de negociação jiu-jítsu. Ele se esquiva do ataque da Sra. Jones assumindo a responsabilidade pela percepção equivocada demonstrada por ela e tentando persuadi-la de seu sincero interesse em princípios. Além disso, ele não esconde seus próprios interesses ou sua vantagem na situação. Pelo contrário, ele explicita as duas coisas. Uma vez reconhecidas, elas podem ser desmembradas do mérito e podem deixar de ser uma questão.

Turnbull tenta também dar ao jogo de negociação baseada em princípios algum peso dizendo à Sra. Jones que este é o seu código básico — é sempre a sua maneira de agir. Ele atribui isso não a motivos superiores — que são sempre suspeitos —, mas ao simples interesse próprio.

“Confiança é uma questão em separado”

**Sra. Jones:** O senhor não confia em mim? Depois de tudo que fiz por vocês?

**Turnbull.** Sra. Jones, somos agradecidos a tudo o que a senhora fez por nós. Para nós, esta não é uma questão de confiança. É uma questão de princípios. Pagamos mais do que deveríamos? Que considerações a senhora acha que poderíamos levar em conta para decidir sobre isto?

**Análise.** A Sra. Jones tenta manipular Turnbull, encurralando-o. Ou ele insiste em sua argumentação e dá a impressão de ser uma pessoa não confiável ou ele se mostra confiável e cede. Contudo, Turnbull escapa da armadilha expressando, mais uma vez, a sua gratidão, para em seguida definir a questão de confiança como irrelevante, ao mesmo tempo que se mantém firme quanto a seus princípios. Ao agir dessa forma, evita associar as duas ideias com a palavra “mas”, implicitamente usando “e”. A palavra “mas”, às vezes chamada de “a grande eliminadora” tende a negar a primeira parte do que se diz, insinuando que apenas uma das duas orações pode estar correta. “E” reafirma a realidade mais complexa de que ambos os pensamentos podem estar corretos ao mesmo tempo. Ajuda a assegurar que a Sra. Jones se sinta ouvida e elogiada, evitando que ela classifique Turnbull como uma pessoa não confiável.

Além disso, em vez de apenas deixar de lado o aspecto da confiança, Turnbull ativamente redireciona a discussão para a questão de princípios, perguntando à Sra. Jones que considerações ela acredita serem relevantes.

Turnbull mantém firme a discussão sobre princípios, sem culpar a Sra. Jones. Ele jamais a chama de desonesta. Ele não pergunta “A senhora tirou vantagem de nós?”, e sim “Pagamos mais do que deveríamos?” Mesmo que ele não confiasse nela, seria um erro estratégico dizer isso. Ela provavelmente se tornaria defensiva e ficaria furiosa, podendo se entrincheirar em uma posição rígida ou simplesmente se retirar da negociação.

Ajuda ter frases prontas do tipo “Não é uma questão de confiança” para desarmar tramas como a tentativa da Sra. Jones de apelar para a questão de confiança.

“Será que eu poderia fazer algumas perguntas para verificar se entendi os fatos?”

**Turnbull:** Será que eu poderia fazer algumas perguntas para verificar se entendi os fatos?

O imóvel realmente se enquadra na legislação de controle de aluguéis?

O valor máximo do aluguel é realmente \$932?

Paul me perguntou se isso nos torna cúmplices de uma violação à lei.

Alguém informou ao Paul, à época em que ele assinou o contrato, que o apartamento estava sujeito ao controle de aluguéis e que o valor máximo legal era \$268 menor do que o que ele concordou em pagar?

**Análise.** Enunciar fatos pode parecer ameaçador ou professoral. Sempre que possível, transforme isso em perguntas.

Turnbull poderia ter dito: “O valor legal do aluguel é de \$932. A senhora violou a lei e, o que é pior, envolveu a nós, sem que soubéssemos, em um ato ilegal.” A Sra. Jones

teria provavelmente uma reação violenta, entendendo essas afirmações como ataques verbais com o intuito de marcar pontos.

Transformar cada parte da informação em uma pergunta permite que a Sra. Jones participe, ouça e avalie a informação, para, em seguida, aceitá-la ou corrigi-la. Turnbull passa toda a informação necessária, mas de forma menos provocativa. Ele reduz ainda mais a tensão atribuindo uma questão particularmente delicada a seu colega de habitação, que está ausente.

Na verdade, Turnbull induz a Sra. Jones a ajudar a estabelecer uma base de fatos com que ambos concordem e sobre a qual uma solução baseada em princípios possa ser construída.

“Qual é o princípio por trás de sua ação?”

**Turnbull.** Não entendi por que a senhora cobrou \$1.200 por mês. Por que motivo tivemos de pagar tanto?

**Análise.** Um negociador baseado em princípios nem aceita nem rejeita as posições do outro lado. Para manter o diálogo focado em méritos, Turnbull questiona a Sra. Jones sobre as razões da posição dela. Note que ele não pergunta se houve razões, apenas parte do princípio de que houve boas razões. Essa suposição lisonjeira leva o outro lado a buscar razões, mesmo se não houver nenhuma, mantendo assim a negociação baseada em princípios.

“Deixe-me ver se entendi o que a senhora está dizendo”

**Turnbull.** Deixe-me ver se entendi o que a senhora está dizendo. Se estou entendendo corretamente, a senhora acredita que o aluguel que pagamos tenha sido justo em virtude dos muitos reparos e melhorias que foram feitas no apartamento desde a última avaliação do controle de aluguéis. Não valia a pena consultar o Comitê de Controle de Aluguéis sobre o aumento, uma vez que nosso contrato era de apenas alguns meses.

Na verdade, a senhora o alugou como um favor ao Paul. E agora está preocupada porque poderíamos usar isso injustamente contra a senhora e tentar ganhar algum dinheiro como preço para nos mudarmos. É isso mesmo ou há algum ponto que eu tenha entendido mal?

**Análise.** A negociação baseada em princípios requer uma boa comunicação. Antes de responder aos argumentos da Sra. Jones, Turnbull reafirma para ela, de forma positiva, tudo o que ouviu, assegurando-se assim de que realmente compreendeu o que ela disse.

Uma vez que sinta ter sido compreendida, ela poderá relaxar e discutir o problema de forma construtiva. Ela não poderá ignorar os argumentos dele sob a alegação de que não consideram o ponto de vista dela. É mais provável que ela ouça e seja mais receptiva. Ao tentar sumarizar os argumentos dela, Turnbull estabelece um jogo de cooperação em que ambos se asseguram de estar entendendo os fatos.

“Podemos voltar a falar mais tarde”

**Turnbull.** Agora que acredito ter entendido seu ponto de vista, deixe-me falar com

meu companheiro de moradia e explicá-lo a ele. Podemos voltar a falar amanhã, em algum horário?

**Análise.** Um bom negociador dificilmente toma uma decisão importante na hora. A pressão psicológica para que se seja gentil e se façam concessões é grande demais. Um pouco de tempo e uma pequena distância ajudam a desenredar as pessoas do problema.

Um bom negociador vem para a mesa com um argumento realista no bolso ao qual pode recorrer quando desejar. Tal argumento não deve indicar passividade ou inabilidade de se tomar uma decisão. Aqui, Turnbull dá a entender que sabe exatamente o que faz, e manobra para retomar a negociação em um determinado momento. Ele demonstra não apenas determinação, mas também controle do curso da negociação.

Uma vez longe da mesa, Turnbull poderá checar alguns pontos de suas informações e consultar a outra “parte interessada”, Paul. Ele poderá pensar sobre sua decisão e se assegurar de que não tenha perdido a visão do todo.

Tempo demais à mesa poderá desgastar o comprometimento de alguém com uma negociação baseada em princípios. Ao retornar à mesa com uma determinação renovada, Turnbull poderá ser afável com a pessoa sem ser afável com o problema.

“Deixe-me mostrar a parte em que estou tendo problema para acompanhar sua argumentação”

**Turnbull.** Deixe-me mostrar a parte em que estou tendo problema para acompanhar sua argumentação que justifica a cobrança de \$268 a mais por mês. Uma das razões são os reparos e as melhorias no imóvel. O perito do Controle de Aluguéis nos disse que seriam precisos gastos de \$30 mil para justificar um aumento de \$268 por mês. Quanto foi gasto nessas obras?

Devo admitir que eu e Paul não acreditamos que as melhorias tenham custado \$30 mil. O buraco no piso da sala, que a senhora prometeu consertar, continua lá. E o da cozinha também. A descarga do banheiro já deixou de funcionar várias vezes. Esses são apenas alguns dos problemas que tivemos de enfrentar.

**Análise.** Em uma negociação baseada em princípios, você deve apresentar as suas razões antes de oferecer uma proposta. Se os princípios vierem depois, parecerão não os critérios objetivos que qualquer proposta deve satisfazer, mas meras justificativas de uma posição arbitrária.

Ao apresentar suas razões em primeiro lugar, Turnbull demonstra estar aberto à persuasão e estar consciente da necessidade de convencer a Sra. Jones. Tivesse anunciado sua proposta de antemão, a Sra. Jones provavelmente não teria dado ouvidos às razões que se seguiram. Seus pensamentos estariam contemplando as objeções e contrapropostas que poderia formular.

Turnbull também buscou evidenciar padrões objetivos para apoiar suas preocupações. Ele contatou o Comitê de Controle de Aluguéis para quantificar uma correlação entre as melhorias e os \$268/mês cobrados a mais no aluguel. Ao se preparar para negociações, é importante pensar sobre que padrões seriam úteis, quem poderia fornecê-los e como formular suas questões para que as informações mais relevantes possam ser

evidenciadas.

“Uma solução justa poderia ser...”

**Turnbull.** Considerando tudo o que foi discutido, uma solução justa poderia ser o reembolso do que Paul e eu pagamos em excesso ao limite legal. Isso parece justo para a senhora?

**Análise.** Turnbull apresenta uma proposta não como se fosse dele, mas como uma opção justa, merecedora de uma avaliação conjunta. Ele não diz que essa seria a única solução justa, mas uma solução justa. Ele é específico, sem se entrincheirar em uma posição e se arriscar à rejeição.

“Se concordarmos... se discordarmos...”

**Turnbull.** Se nós pudermos chegar a um acordo agora, eu e Paul nos mudaremos imediatamente. Se não nos entendermos, o ouvidor do Comitê de Controle de Aluguéis sugeriu que permanecêssemos no apartamento sem pagar o aluguel e/ou entrássemos na justiça pedindo reembolso e compensação por danos morais, com as custas do processo ficando por sua conta. Paul e eu estamos extremamente relutantes em fazer uma coisa ou outra. Estamos confiantes de que poderemos resolver o problema de maneira justa e satisfatória para a senhora e para nós.

**Análise.** Turnbull está tentando fazer com que seja fácil para a Sra. Jones dizer sim à sua proposta. Assim, ele começa deixando claro que tudo o que é necessário para resolver o problema é a concordância da Sra. Jones.

A parte mais delicada a ser comunicada pela mensagem é a alternativa, caso não se chegue a um acordo. Como poderá Turnbull passar essa informação — ele deseja que ela a leve em conta ao tomar a decisão dela — sem perturbar a negociação? Ele baseia a alternativa em um princípio objetivo, atribuindo-o a uma autoridade legal — o ouvidor. Pessoalmente, ele se distancia da sugestão. E nem diz que irá tomar qualquer providência nesse sentido. Em vez disso, ele deixa a sugestão como uma possibilidade e enfatiza a sua relutância em tomar qualquer atitude drástica. Finalmente, ele termina afirmando sua confiança em que um acordo mutuamente satisfatório será alcançado.

A MAPAN de Turnbull — sua melhor alternativa a um acordo negociado — é provavelmente nem ficar no apartamento nem entrar na justiça. Ele e Paul já alugaram um novo apartamento e, para eles, seria muito melhor mudar-se o quanto antes. Um processo judicial seria difícil, tendo em vista suas agendas ocupadas. E, mesmo que ganhassem, talvez jamais pusessem as mãos no dinheiro. A MAPAN de Turnbull é provavelmente sair do apartamento e esquecer os \$1.340 pagos a mais. Como sua MAPAN é provavelmente menor do que a Sra. Jones acredita, Turnbull não a revela.

“Teremos o maior prazer em deixar o imóvel no momento mais conveniente para a senhora”

**Sra. Jones.** Quando vocês estão planejando sair do apartamento?

**Turnbull.** Se concordarmos com o valor apropriado do aluguel pelo período em que estivermos morando ali, teremos o maior prazer em deixar o imóvel no momento em que

for mais conveniente para a senhora. Quando a senhora preferiria?

**Análise.** Sentindo a possibilidade de um ganho conjunto, Turnbull dá mostras de seu desejo de discutir o atendimento aos interesses da Sra. Jones. Ao que parece, Turnbull e a Sra. Jones compartilham o interesse de que o apartamento seja desocupado o mais rapidamente possível.

Incorporar os interesses dela ao acordo faz com que a Sra. Jones não apenas tenha algo mais a ganhar, mas também permite que ela salve as aparências. Por um lado, ela poderá se sentir bem em ter concordado com uma solução justa, embora tenha lhe custado dinheiro. Por outro, ela poderá dizer que conseguiu tirar os inquilinos do apartamento.

“Foi um prazer negociar com a senhora”

**Turnbull.** Paul e eu realmente agradecemos tudo o que a senhora fez por nós e estou muito satisfeito de ter conseguido resolver este último problema de forma justa e amigável.

**Sra. Jones.** Obrigado, Sr. Turnbull. Tenha boas férias.

**Análise.** Turnbull encerra as negociações com um toque final de conciliação. Como, independentemente do relacionamento, conseguiram lidar com o problema, nenhum dos dois lados se sente lesado ou furioso, e provavelmente nenhuma das partes irá tentar sabotar ou ignorar o acordo. Um relacionamento funcional foi preservado para o futuro.

Qualquer que seja o método de negociação que se use, a negociação baseada em princípios ou a negociação jiu-jítsu, como foi o caso de Frank Turnbull, ou uma terceira parte, com o procedimento de texto único, a conclusão permanece a mesma: você geralmente consegue atrair o outro lado para entrar no jogo de negociação baseada em princípios, mesmo que, de início, eles pareçam não estar dispostos a isso.

---

\*\*\* Curiosamente, na África do Sul, os facilitadores que usavam o procedimento de texto único eram talentosos membros da comunidade de negócios. Embora estivessem longe de ser neutros, todos entenderam que o interesse maior era manter a estabilidade e a prosperidade, e evitar a guerra civil, interesses que teriam maior probabilidade de sucesso caso o processo fosse bem-sucedido.

# 8 E Se Eles Usarem Truques Sujos?

## (Como dobrar o negociador duro)

**A** negociação baseada em princípios é ótima, mas e se o outro negociador o enganar ou tentar deixá-lo fora de controle? E se aumentarem suas demandas no momento em que você estiver prestes a fechar um acordo?

Existem muitas táticas e truques que as pessoas podem usar para tentar tirar vantagem de você. Todo mundo conhece alguns desses procedimentos. Variam de mentiras e abuso psicológico a várias formas de tática de pressão. Podem ser ilegais, antiéticos ou simplesmente desagradáveis. Seu propósito é ajudar o usuário a “ganhar” alguma vantagem substantiva em um concurso de vontades sem princípios. Tais táticas poderiam ser denominadas de barganhas ardilosas.

Quando percebem que uma tática de barganha ardilosa está sendo usada contra elas, a maioria das pessoas responde de uma de duas maneiras. A primeira reação padrão é conviver com isso. É desagradável fazer marola. Você poderá dar ao outro lado o benefício da dúvida ou ficar furioso e prometer a si mesmo que jamais negociará com eles novamente. Por enquanto você espera que as coisas acabem da melhor forma possível e se mantém quieto. As pessoas, em sua maioria, reagem assim. Elas ficam com a esperança de que se cederem dessa vez, o outro lado ficará satisfeito e não pedirá mais. Às vezes funciona, mas quase sempre falha. Foi assim que Neville Chamberlain, o primeiro-ministro britânico, respondeu, em 1938, à tática de negociação de Hitler. Depois que Chamberlain acreditou que havia chegado a um acordo, Hitler aumentou suas demandas. Em Munique, Chamberlain, na esperança de evitar a guerra, assentiu. Um ano mais tarde, estourou a Segunda Guerra Mundial.

A segunda resposta mais comum é responder na mesma moeda. Se começarem com uma oferta ridiculamente alta, você responde com uma ridiculamente baixa. Se forem maliciosos, você também é. Se fizerem ameaças, você faz contra-ameaças. Se eles se entrencharem em uma posição, você repete o procedimento de forma ainda mais rigorosa. Ao final, nenhum dos dois lados cede e a negociação quase sempre acaba.

Táticas ardilosas como essas são ilegítimas porque não passam no teste de reciprocidade. Elas são concebidas para ser usadas unilateralmente; o outro lado supostamente não conhece a tática ou, então, se espera que eles a tolerem de forma premeditada. Anteriormente, neste livro, argumentamos que uma resposta eficaz contra uma proposta substantiva unilateral seria examinar a legitimidade do princípio nela refletido. Táticas de barganha ardilosa são, efetivamente, propostas unilaterais sobre o procedimento de negociação referente ao jogo que as partes estão prestes a começar. Para rebatê-las, você deve tentar entrar em um processo de negociação baseada em

princípios.

## Como negociar as regras do jogo?

Existem três passos na negociação de regras de um jogo em que o outro lado pareça estar usando uma tática ardilosa: reconheça a tática; levante a questão de forma explícita; e questione se a tática é legítima e desejável — negocie-a.

É preciso que você saiba o que está se passando para que possa fazer algo a respeito. Aprenda a identificar manobras específicas que indiquem trapaça — tanto as que forem concebidas para fazer com que você se sinta desconfortável quanto as que fizerem com que o outro lado se entrincheire em sua posição. Geralmente, basta reconhecer uma manobra para neutralizá-la. Perceber, por exemplo, que o outro lado está fazendo um ataque pessoal contra você para desvirtuar seu julgamento pode ser o suficiente para frustrar o esforço.

Depois de reconhecer a tática, considere tocar no assunto com o outro lado: “Olhe, Joe, posso estar totalmente equivocado, mas estou tendo a impressão de que você e o Ted, aqui, estão fazendo os papéis de mocinho/vilão. Se vocês quiserem fazer uma pausa para se entenderem entre si, é só pedir.” Discutir a tática não apenas a torna menos eficaz, faz também com que o outro lado passe a se preocupar em perder a sua disposição em negociar. Simplesmente levantar a questão sobre uma determinada tática poderá fazer com que parem de usá-la.

Contudo, o mais importante motivo para se explicitar uma tática é dar a si próprio a oportunidade de negociar as regras do jogo. Este é o terceiro passo. Essa negociação se concentra não na substância, mas no procedimento. Contudo, o objetivo continua sendo o de produzir um acordo sensato (desta vez acerca do procedimento), de forma eficiente e amigável. Não é surpresa que o método permaneça o mesmo.

**Separe as pessoas do problema.** Não faça ataques pessoais àqueles que usam táticas que você considere ilegítimas. Se caírem na defensiva, pode ser que fique mais difícil fazer com que abram mão da tática. Além disso, ficarão com uma raiva residual que poderá interferir e prejudicar outras questões. Questione a tática e não a integridade pessoal. Em vez de dizer: “Você me colocou deliberadamente neste lugar, de frente para o sol”, ataque o problema: “Este sol, batendo nos meus olhos, está me atrapalhando. A não ser que possamos resolver o problema, terei de sair mais cedo para descansar. Podemos rever a agenda?” Será mais fácil reformular o processo de negociação do que mudar as pessoas com quem você está lidando. Não deixe que a tentação de lhes ensinar uma lição o desvie das negociações.

**Concentre-se em interesses, não em posições.** “Por que você está se comprometendo na imprensa com uma posição extrema? Está tentando se proteger de críticas? Ou está se protegendo de uma mudança de posição? É de nosso interesse mútuo que ambos usemos esta mesma tática?”

**Invente opções de ganhos mútuos.** Sugira jogos alternativos. “Que tal nos comprometermos a não dar declarações à imprensa até que cheguemos a um acordo ou até que as negociações cessem?”

**Insista em usar critérios objetivos.** Acima de tudo, seja rígido em relação a

princípios. “Existe alguma teoria por trás de me fazer ficar sentado em uma cadeira baixa, de costas para a porta?” Experimente o princípio da reciprocidade. “Eu suponho que amanhã será a sua vez de sentar nesta cadeira, certo?” Defina o princípio por trás de cada tática como uma “regra” do jogo. “Devemos alternar, a cada dia, esta prática de derramar café um no outro?”

Como último recurso, recorra a sua MAPAN (melhor alternativa para um acordo negociado) e abandone a reunião. “Estou com a impressão de que vocês não estão interessados e nem acreditam em negociar de um modo que possa vir a produzir resultados mútuos. Meu telefone é este. Se eu estiver errado, coloco-me à disposição para conversar a qualquer momento, assim que vocês estiverem prontos. Até lá, vamos procurar as vias legais.” Se você estiver abandonando a reunião de forma claramente legítima, em resposta, por exemplo, a uma tentativa deliberada de enganá-lo sobre fatos ou sobre a autoridade deles, e se eles estiverem genuinamente interessados em um acordo, provavelmente ligarão para marcar uma nova reunião.

## Algumas táticas ardilosas comuns

Táticas ardilosas podem ser classificadas em três categorias: trapaça deliberada, guerra psicológica e táticas de pressão posicional. Você deve estar preparado para lidar com todas elas. Mais adiante estão exemplos comuns de cada tipo. Para cada uma, mostramos como a negociação baseada em princípios pode ser aplicada para neutralizá-las.

### **Trapaça deliberada**

Talvez a forma mais comum de trapaça seja a falsa declaração de fatos, autoridade ou intenções.

**Fatos falsos.** A maneira mais antiga de trapaça na negociação é fazer intencionalmente alguma afirmação falsa: “Este carro tem apenas 5 mil quilômetros rodados e a motorista era uma senhora, que morava em Pasadena e jamais passou dos 50 quilômetros por hora.” São grandes os perigos de ser vítima de falsas declarações. O que se pode fazer?

Desenrede as pessoas do problema. A não ser que você tenha uma boa razão para confiar em alguém, desconfie. Isso não significa chamar a pessoa de mentirosa, e sim conduzir a negociação independentemente de confiança. Não permita que alguém trate as suas dúvidas como uma ofensa pessoal. Nenhum vendedor lhe dará um relógio ou um automóvel simplesmente em troca de uma declaração sua de que tem dinheiro no banco. Da mesma forma que um vendedor irá checar rotineiramente o seu crédito (“porque há tantas outras pessoas por aí que não são confiáveis”), você pode fazer o mesmo em relação às afirmações de seu interlocutor. A prática de verificar afirmações fatuais reduz o incentivo à fraude e o seu risco de ser enganado.

**Autoridade ambígua.** O outro lado poderá levá-lo a acreditar que eles, assim como você, têm autoridade para se comprometer, quando na verdade não têm. Depois de tê-lo pressionado ao máximo possível e de tê-lo levado ao que você acredita ser um acordo sólido, eles anunciam que devem submeter o resultado a outra pessoa para aprovação.

Essa técnica é concebida para que eles deem “uma segunda mordida na maçã”.

Não é bom estar em uma situação dessas. Se apenas você tiver autoridade para fazer concessões, apenas você fará concessões.

Não suponha que os prepostos do outro lado tenham autoridade total apenas por estarem negociando com você. Um representante de seguros, um advogado ou um vendedor poderão levá-lo a crer que a sua flexibilidade encontra equivalente no lado deles. Você poderá descobrir mais tarde que o que você pensou que fosse um acordo será tratado pelo outro lado simplesmente como uma base de negociações adicionais.

Antes de começar a pedir e fazer concessões descubra sobre o grau de autoridade do outro lado. É perfeitamente legítimo perguntar: “Qual é o seu grau de autoridade nesta negociação?” Se a resposta for ambígua, pode ser que você queira falar com alguém cuja autoridade seja efetiva. Ou então deixe claro que, pelo seu lado, você estará se reservando o direito equivalente de reconsiderar qualquer ponto do entendimento.

Se anunciarem, inesperadamente, que estão tratando o que você pensou que fosse um acordo como base de negociação, insista na reciprocidade. “Muito bem. Trataremos isso como um rascunho conjunto, com o qual nenhum dos dois lados estará comprometido. Consulte o seu chefe. Eu pensarei sobre o assunto durante a noite. Se tiver alguma sugestão de mudança, amanhã discutiremos.” Ou talvez você possa dizer: “Se o seu chefe aprovar este rascunho até amanhã, estamos acordados. De outra forma, qualquer um de nós deve se sentir livre para propor modificações.”

Um modo de tentar evitar esse problema é deixar claro, logo no começo da negociação, que “nada está decidido até que tudo esteja decidido”. Assim, qualquer esforço para reabrir as discussões sobre um determinado ponto automaticamente reabre todas as questões.

**Intenções dúbias.** Quando a questão for a existência de possíveis falsas declarações sobre a intenção deles de chegar a um entendimento, geralmente é viável criar itens de concordância dentro do próprio acordo.

Suponha que você seja um advogado, representante da esposa em um caso de divórcio. Sua cliente não acredita que seu marido irá pagar a pensão dos seus filhos, embora aparentemente concorde em fazê-lo. O tempo e energia gastos para que ela compareça ao tribunal todos os meses poderá levá-la a desistir do caso. O que você pode fazer? Torne o problema explícito e use as próprias declarações dele para obter uma garantia. Você poderia dizer para o advogado do marido: “Minha cliente tem medo de que o pagamento da pensão dos filhos simplesmente não seja efetuado. Em vez de um pagamento mensal, por que não passar a casa para o nome dela?” O advogado do marido poderá dizer: “Meu cliente é perfeitamente confiável. Colocaremos no papel que ele pagará pensão regularmente.” Ao que você poderá responder: “Não é uma questão de confiança. Você tem certeza de que seu cliente pagará?”

“É claro.”

“Cem por cento de certeza?”

“Sim, estou cem por cento seguro.”

“Então, você não se importará se fizermos um acordo de contingência. Seu cliente

concordará em fazer os pagamentos de pensão para os filhos. Faremos uma cláusula estabelecendo que se, por alguma razão inexplicável (que você acredita tenha zero por cento de possibilidade de acontecer), ele deixar de fazer dois pagamentos, minha cliente terá direito de ficar com a casa (descontados, é claro, os valores já pagos da pensão) e seu cliente não precisará mais pagar pensão para os filhos.” Não seria fácil para o advogado do marido fazer alguma objeção.

**Não falar tudo não é o mesmo que trapaça.** Fraudar deliberadamente fatos ou intenções não é o mesmo que deixar de falar tudo o que se pensa. Uma negociação de boa-fé não requer abertura total. Talvez a melhor resposta a perguntas como “Qual seria o valor máximo que você pagaria se precisasse?” seria algo como “Não vamos nos colocar em uma posição em que a tentação para enganar o outro seja tão forte. Se você acredita que um acordo não seja possível e que talvez estejamos aqui perdendo tempo, talvez pudéssemos convocar alguém em quem confiássemos para arbitrar a situação e nos informar se existe espaço para um potencial acordo.” Dessa forma, é possível se comportar com inteira franqueza sobre informações que estão sendo omitidas.

## Guerra psicológica

Essas táticas foram concebidas para fazer com que o outro lado se sinta desconfortável, de forma que passe a ter um desejo inconsciente de terminar as negociações o mais rápido possível.

**Situações de estresse.** Muito já se escreveu sobre as circunstâncias físicas em que as negociações acontecem. Você deve ficar sensível a questões tão modestas quanto o local da reunião: se vai ser no seu escritório, no escritório deles ou em território neutro. Ao contrário do que se acredita normalmente, às vezes pode ser vantajoso aceitar uma oferta de reunião no campo do adversário. Isso pode deixá-los mais relaxados, tornando-os mais abertos às suas sugestões. Se necessário, será mais fácil para você abandonar o recinto. Contudo, se você realmente permitir que o outro lado escolha o local físico, esteja consciente das implicações dessa escolha e dos efeitos que poderá vir a ter.

Pergunte a si mesmo se está se sentindo estressado. Se estiver, por quê? Se a sala for barulhenta demais, se o ar condicionado estiver gelado, ou muito quente, se não houver lugar para uma conversa em particular com um colega, esteja consciente de que o ambiente poderá ter sido montado deliberadamente para induzi-lo a terminar rapidamente a negociação e, se for o caso, fazendo alguma concessão.

Se você julgar o ambiente físico prejudicial, não hesite em dizê-lo. Você poderá sugerir uma troca de cadeiras, um intervalo ou a transferência da reunião para outro dia e local. Qualquer que seja o caso, seu trabalho é identificar o problema, estar disposto a discuti-lo com o outro lado e, então, negociar circunstâncias físicas mais adequadas, de modo objetivo e baseado em princípios.

**Ataques pessoais.** Além de manipular o ambiente físico, existem também maneiras de o outro lado usar a linguagem verbal e não verbal para fazer com que você se sinta desconfortável. Eles poderão fazer comentários sobre suas roupas ou aparência. “Você está com cara de quem ficou acordado a noite inteira. Está tudo bem na sua empresa?” Poderão atacar o seu status, fazendo-o esperar por eles ou interrompendo as

negociações para atender outras pessoas. Poderão sugerir que você seja ignorante; ou recusar-se a ouvi-lo, fazendo com que você repita o que diz. Poderão se recusar a estabelecer contato visual. (Experiências simples junto a estudantes confirmam o desconforto que muitos experimentam quando essa tática é usada, e as vítimas não conseguem identificar a causa do problema.) Em cada caso, reconhecer a tática ajudará a anular seu efeito. Mencioná-la explicitamente evitará sua recorrência.

**O esquete do mocinho e do vilão.** Uma forma de pressão psicológica que também envolve trapaça é o esquete do mocinho e do vilão. Essa técnica aparece em sua forma mais consumada em velhos filmes policiais. O primeiro policial ameaça enquadrar o suspeito em numerosos crimes, coloca uma forte luz em seu rosto, empurra-o, xinga-o e finalmente sai da sala. O policial bonzinho entra, desliga a luz, oferece um cigarro e pede desculpas pela truculência do colega. Diz que gostaria de controlar o outro, mas não pode fazer nada, a não ser que o suspeito colabore. Resultado: o suspeito fala tudo o que sabe.

De forma semelhante, em uma negociação duas pessoas do mesmo lado encenarão um desentendimento. Um tomará uma posição dura: “Este negócio vale \$80 mil e não vou aceitar nem um centavo a menos.” Seu colega parece incomodado e um tanto encabulado. Finalmente, ele interrompe: “Frank, você não está sendo razoável. Afinal, o fluxo de caixa caiu um pouco, embora os recebíveis permaneçam sólidos.” Virando-se para o lado, ele diz, conciliadoramente: “Vocês podem chegar a \$76 mil?” A concessão não é grande, mas parece quase um favor.

O esquete do mocinho e do vilão é uma forma de manipulação psicológica. Se você a reconhecer, não será enganado. Quando o bonzinho fizer sua oferta, faça a mesma pergunta que fez ao vilão: “Fico satisfeito de saber que você esteja tentando ser razoável, mas ainda quero saber por que este seria um preço justo. Qual é o seu princípio? Estou preparado para pagar \$80 mil, desde que você me convença de que esse preço seja o mais justo.”

**Ameaças.** Fazer ameaças é uma das táticas mais abusivas em uma negociação. Uma ameaça parece fácil de fazer — bem mais fácil que uma oferta. Apenas algumas palavras são necessárias e, se funcionar, você jamais precisará colocá-la em prática. Entretanto, ameaças podem levar a contra-ameaças, em uma espiral ascendente que poderá desmontar uma negociação e mesmo destruir um relacionamento. Fazer ameaças é uma forma de pressão. E com pressão geralmente se consegue o oposto do que se deseja; aumenta a contrapressão. Em vez de facilitar a decisão para o outro lado, quase sempre a pressão a torna mais difícil. Em resposta a alguma pressão externa, um sindicato, comitê, empresa ou governo poderá se unir. Conservadores e liberais se unirão para resistir ao que julgarem uma tentativa ilegítima de coagi-los. A pergunta muda de “Devemos tomar esta decisão?” para “Devemos ceder à pressão externa?”

Bons negociadores raramente recorrem a ameaças. Eles não precisam disso. Existem outras maneiras de comunicar a mesma informação. Se parecer apropriado destacar as consequências das ações do outro lado, sugira aquelas que ocorrerão independentemente de sua vontade, em vez das que você poderia provocar se quisesse.

Advertências são muito mais legítimas que ameaças e não estão sujeitas a contra-ameaças: “Se não conseguirmos chegar a um acordo, é bem provável que a mídia venha a insistir em publicar todos os detalhes sórdidos da história. Em um assunto que desperta tanto interesse público, não vejo como poderíamos, de forma legítima e realista, omitir informações. Você vê?”

Caso não se chegue a um acordo, você poderá também alertar o outro lado sobre suas ações prováveis, desde que seja possível demonstrar como essas ações salvaguardarão seus interesses e que elas não têm a intenção de coagi-los ou puni-los. “Para evitar surpresas, gostaria de mostrar esse rascunho do press release que pretendemos fazer, caso nosso contrato não seja renovado.” Se o outro lado se sentir desconfortável, poderá perguntar: “Você está nos ameaçando?” Como a intenção é verdadeiramente alertar, sua resposta deve ser confiante: “Absolutamente não. Se estivessem em nossa posição, vocês recomendariam outro modo de salvaguardar nossos interesses?”

Para que ameaças sejam bem-sucedidas, precisam ser comunicadas com credibilidade. Às vezes, é possível interferir no processo de comunicação. Você pode ignorar ameaças, encarando-as como não autorizadas, manifestações de raiva ou simplesmente irrelevantes. Você também pode fazer com que seja arriscado transmiti-las. Em uma mineradora, onde um dos autores estava recentemente atuando como mediador, um grande número de ameaças de bomba falsas, mas custosas, estava sendo recebido. Elas diminuíram dramaticamente quando a recepcionista da empresa começou a atender ao telefone dizendo: “Seu telefonema está sendo gravado. Com quem deseja falar?”

Às vezes os efeitos de uma ameaça podem ser revertidos, tornando-se vantagem política. Um sindicato poderia anunciar para a imprensa: “Os gerentes da empresa têm argumentos tão fracos que estão recorrendo a ameaças.” Contudo, talvez a melhor resposta a uma ameaça seja obedecer a princípios: “Preparamos uma sequência de contramovimentos para cada ameaça feita pelos gerentes. Contudo, ainda não tomamos qualquer ação porque estamos aguardando para ver se os gerentes concordam que ameaças não são a melhor opção para que possamos nos engajar em uma atividade construtiva.” Ou “Somente negociamos com base em méritos. Construí minha reputação não respondendo a ameaças.”

## Táticas de pressão posicional

Este tipo de tática de barganha é concebido para estruturar a situação de maneira que apenas um dos lados possa efetivamente fazer concessões.

**Recusa em negociar.** Em novembro de 1979, quando os diplomatas e os funcionários da embaixada dos Estados Unidos em Teerã foram feitos reféns, o governo iraniano anunciou suas demandas e se recusou a negociar. Um advogado geralmente fará o mesmo, simplesmente dizendo para seu oposito: “Vejo você no tribunal.” O que fazer, quando o outro lado simplesmente se recusa a negociar?

Primeiramente, reconheça a tática como uma possível manobra de negociação: uma tentativa de usar a entrada na negociação como ficha de barganha, para obter alguma concessão na substância. Uma variante dessa tática é estabelecer condições de

negociação.

Em segundo lugar, fale sobre a recusa deles em negociar. Comunique isso diretamente ou por meio de terceiros. Não os ataque por se recusarem a negociar. Em vez disso, procure identificar os interesses deles em não negociar. Será que estão preocupados em lhe dar status simplesmente por falar com você? Será que aqueles que falarem com você serão criticados por ser “afáveis”? Será que acreditam que uma negociação possa destruir sua frágil unidade interna? Ou será que simplesmente acham que um acordo será impossível?

Ofereça algumas opções, como negociar através de terceiros, trocar correspondência ou encorajar indivíduos privados, como jornalistas, a discutir as questões (como aconteceu no caso iraniano).

Finalmente, insista em usar princípios. Dessa forma, será que deixariam você jogar? Será que desejam que você também estabeleça condições? Será que desejam que outros se recusem a negociar com eles? Quais seriam os princípios que acreditam ser adequados a esta situação?

**Demandas extremas.** É comum que negociadores comecem com propostas extremas, como oferecer \$175 mil por sua casa, que vale cerca de \$300 mil. O objetivo é baixar suas expectativas. Eles acreditam também que uma posição inicial extrema lhes proporcione um resultado final melhor, com base na teoria de que as partes acabem chegando a um meio-termo da diferença entre suas posições. Existem desvantagens nessa abordagem, mesmo para pessoas que praticam uma barganha ardilosa. Fazer uma demanda extrema, que tanto eles quanto você saibam que terá de ser abandonada, desgasta a credibilidade deles. Uma abertura desse tipo pode também matar uma negociação; se eles oferecerem um valor muito baixo, você poderá achar que não vale a pena nem discutir o assunto.

Expor essa tática à atenção deles poderá funcionar bem nesse caso. Peça-lhes uma justificativa baseada em princípios até que a argumentação pareça ridícula até mesmo para eles.

**Demandas crescentes.** Pode ser que um negociador aumente uma de suas demandas para cada concessão que fizer sobre outra. Ele poderá também reabrir questões que você julgava acertadas. Os benefícios dessa tática são diminuir as concessões como um todo e o efeito psicológico de fazer com que você concorde rapidamente para evitar aumentos adicionais das demandas.

O primeiro-ministro de Malta usou essa tática ao negociar com a Grã-Bretanha em 1971 sobre o preço dos direitos de uso de bases navais e aéreas. Cada vez que os britânicos acreditavam ter chegado a um acordo, ele dizia: “O.k., concordo, mas ainda há um pequeno problema.” E o pequeno problema seria um pagamento adiantado de £10 milhões em dinheiro ou empregos garantidos para os empregados das bases durante toda a vigência do contrato.

Quando você reconhecer essa tática, explicita-a e depois peça um intervalo para avaliar se você deseja continuar as negociações e em que base. Isso evita uma reação impulsiva ao mesmo tempo que aponta a gravidade da conduta deles. E, mais uma vez, insista em princípios. Quando você retornar, quem estiver interessado em chegar a um acordo terá

maior seriedade.

**Tática de entrincheiramento.** Esta tática é ilustrada pelo bem-conhecido exemplo descrito por Thomas Schelling de dois caminhões de dinamite em uma estrada de mão única, em rota de colisão. A questão se resume ao seguinte: qual dos dois caminhões deve sair da estrada para evitar o acidente? À medida que se aproximam, quando os motoristas ficam em contato visual um com o outro, um deles puxa o volante para fora e o atira pela janela. Ao ver isso, o outro tem a escolha de uma explosiva colisão frontal ou de sair da estrada e jogar o caminhão para dentro de uma vala. Esse é um exemplo de tática de comprometimento extremo, concebida para tornar impossível ceder. Paradoxalmente, você tem a sua posição de barganha fortalecida ao enfraquecer o seu controle da situação.

Na gestão de recursos humanos e em negociações internacionais, essa é uma tática comum. O presidente de um sindicato faz um inflamado discurso para os trabalhadores jurando que jamais aceitará menos de 15% de aumento de salário. Como ele corre o risco de perder credibilidade e ficar desmoralizado se aceitar menos, poderá persuadir a empresa, de forma mais convincente, de que o aumento deve ser de 15%.

Entretanto, táticas de entrincheiramento são apostas. Você poderá pedir para ver o blefe do outro lado e forçá-lo a fazer concessões, que deverão, então, ser explicadas aos seus representados.

Assim como ameaças, a tática de entrincheiramento depende da comunicação. Se o outro motorista não puder ver o volante de direção sendo jogado para fora, ou se achar que o outro caminhão possui um sistema de direção de emergência, a atitude do primeiro motorista não terá o efeito desejado. A pressão para evitar a colisão será sentida pelos dois lados.

Portanto, em resposta à tática de comprometimento, talvez você consiga interromper a comunicação. Você poderá também interpretar o comprometimento de forma a enfraquecê-lo. “Ah, sim. Você informou aos jornais que sua meta era fechar em \$400 mil. Bem, acho que todos nós temos nossas aspirações. Quer saber quais são as minhas?” Ou você poderia fazer uma piada e não levar o entrincheiramento a sério.

Você pode também resistir ao entrincheiramento baseado em princípios. “Muito bem, Bob. Entendo que você tenha feito suas declarações em público, mas a minha prática é jamais ceder a pressões, somente à razão. Então, vamos agora falar sobre os méritos do problema.” O que quer que você faça, evite transformar o comprometimento na questão central, retirando-lhe toda a ênfase possível. Assim, o outro lado poderá recuar graciosamente.

**Parceiro insensível.** Talvez a tática de negociação mais comum, usada para justificar a impossibilidade de ceder às suas demandas, seja quando seu interlocutor diz que, por ele, não há objeções, mas seu parceiro insensível não permitirá que ele feche o acordo. “Concordo que essa demanda seja perfeitamente razoável, mas meu chefe não quer nem ouvir falar disso.”

Reconheça a tática. Em vez de discuti-la com o seu interlocutor, peça que ele concorde com o princípio envolvido, talvez por escrito, e, então, se possível, fale diretamente com

o “parceiro insensível”.

**Um atraso calculado.** Frequentemente, um dos lados tentará adiar a decisão até o momento que eles acharem mais adequado. Negociações sindicais geralmente são adiadas até poucas horas antes do prazo do início de uma greve. Os sindicalistas usam a pressão psicológica do prazo para tornar a empresa mais maleável. Infelizmente, quase sempre erram o cálculo e o prazo é estourado. Uma vez começada a greve, os representantes da empresa, por sua vez, poderão decidir esperar por um momento mais favorável, como quando o fundo de greve do sindicato se esgota. Esperar o momento certo é um jogo de alto custo.

Além de tornar as táticas de protelação explícitas e negociá-las, considere a possibilidade de criar uma oportunidade decrescente para o outro lado. Se você representar uma empresa que negocia uma fusão com outra, comece a conversar com uma terceira empresa, explorando a possibilidade de uma fusão alternativa. Busque condições objetivas que possam ser usadas para que se estabeleçam prazos realistas, como a data de pagamento dos impostos, a reunião anual do conselho, a data de encerramento do contrato ou o final de uma sessão legislativa.

**“É pegar ou largar.”** Não há nada de inerentemente errado em se confrontar o outro lado com uma escolha firme. Na verdade, a maior parte dos negócios nos Estados Unidos é conduzida dessa maneira. Se você entrar em um supermercado e estiver marcado \$1,50 na lata de ervilhas, você normalmente não irá negociar com o dono do estabelecimento. Esse é um método eficiente de se conduzir um negócio, mas não é uma negociação. Não é um processo interativo de tomada de decisão. Também não há nada de errado em terminar uma longa negociação por vontade própria e dizer “É pegar ou largar”, só que provavelmente de um modo mais educado.

Como alternativa ao reconhecimento explícito da tática “pegar ou largar” e sua negociação, considere ignorá-la no início. Continue falando como se não estivesse ouvindo o outro. Ou então mude de assunto, talvez introduzindo outras soluções. Se você efetivamente explicitar a tática, diga ao outro lado o que eles têm a perder caso não se chegue a um acordo e busque um modo de salvar as aparências, como uma mudança de circunstâncias, para que eles consigam sair da situação. Depois que a empresa anunciar sua oferta final, o sindicato poderia lhes dizer: “O aumento de \$3,69 por hora foi a sua oferta final antes de começarmos a discutir os esforços cooperativos para tornar a fábrica mais produtiva.”

## Não seja uma vítima

Geralmente é muito difícil decidir o que significa negociar “de boa-fé”. As pessoas estabelecem limites em pontos diferentes. Talvez ajude se você perguntar a si mesmo: Será que eu usaria esta mesma abordagem se estivesse negociando com um bom amigo ou com membros de minha família? Se um relato completo do que eu disse e fiz aparecesse nos jornais, será que eu ficaria envergonhado? Na ficção, esta conduta seria própria de um herói ou de um vilão? O objetivo dessas questões não é fazer com que a opinião de terceiros prevaleça, mas sim levá-lo a avaliar seus próprios valores. Você deve decidir sozinho se deseja adotar táticas que consideraria impróprias e de má fé, se

usadas contra você.

Talvez ajude, no início das negociações, dizer: “Veja, eu sei que isso pode parecer fora do comum, mas gostaria de conhecer as regras do jogo que vamos começar agora. Será que nós dois estamos tentando chegar a um acordo sensato da forma mais rápida e com o menor esforço possível? Ou será que iremos fazer uma ‘negociação dura’, em que o mais teimoso sai vencedor?” O que quer que você faça, esteja preparado para enfrentar táticas de barganha artilosa. Você pode ser tão firme quanto eles, talvez até mais firme. É mais fácil defender princípios do que táticas ilegítimas. Não seja uma vítima.

## **IV CONCLUSÃO**

# Conclusão

**T**rês pontos.

## Você já sabia desde o começo

Não existe nada neste livro que você provavelmente já não soubesse em algum momento de sua experiência de vida. O que procuramos fazer foi organizar o senso comum e experiências comuns de forma que isso pudesse constituir um arcabouço utilizável para reflexão e ação. Quanto mais consistentes com seu conhecimento e intuição forem essas ideias, melhor. Ao ensinar este método a advogados e a homens de negócio com anos de experiência, ouvimos deles: “Agora sei o que tenho feito e por que, às vezes, não funciona” e “Eu tinha consciência de que o que você dizia estava certo porque eu já sabia”.

## Aprenda fazendo

Um livro pode apontar a direção certa a tomar. Ao tornar você consciente de ideias e daquilo que está fazendo, pode ajudar em seu aprendizado.

Contudo, ninguém, a não ser você mesmo, pode torná-lo bom naquilo que faz. Ler o livrinho de exercícios da Real Força Aérea Canadense não o deixará fisicamente em forma. Estudar livros sobre tênis, natação, ciclismo ou hipismo não o tornará um craque nessas coisas. Com negociação é a mesma coisa.

## “Ganhar”

Em 1964, um pai americano e seu filho de 12 anos estavam se divertindo em um lindo domingo de sol no Hyde Park, em Londres, jogando frisbee. À época, poucas pessoas na Inglaterra sabiam o que era aquele disco e um pequeno ajuntamento de passantes se formou para observar aquele estranho esporte. Finalmente, um inglês de bochechas vermelhas se aproximou do pai: “Desculpe incomodá-lo. Estou assistindo ao jogo de vocês há uns quinze minutos. Quem está ganhando?”

Na maioria das vezes, indagar isso a um negociador é tão fora de ordem quanto perguntar quem está ganhando em um casamento. Fazer essa pergunta significa que você já perdeu a negociação mais importante — aquela sobre o tipo de jogo a ser adotado, sobre o modo como lidar um com o outro e sobre seus interesses divergentes e convergentes.

Este livro é sobre como “ganhar” esse importante jogo — como chegar a um processo melhor para lidar com suas diferenças. Para ser melhor, o processo deve, é claro,

produzir bons resultados substantivos. Ganhar com base em méritos pode não ser o único objetivo, mas certamente perder não é a resposta. Tanto a teoria quanto a experiência sugerem que o método de negociação baseada em princípios produzirá, no longo prazo, resultados substantivos tão bons ou melhores do que você provavelmente conseguiria usando alguma outra estratégia. Além disso, é quase certo que a negociação baseada em princípios se mostre mais eficiente e menos custosa para o relacionamento entre as pessoas. Julgamos esse método confortável de ser usado e esperamos que você chegue à mesma conclusão.

Isso não significa que seja fácil mudar seus hábitos, desenredar as emoções e os méritos, ou alistar outros à tarefa de buscar uma solução sensata para um problema comum. De tempos em tempos, pode ser que você queira lembrar que a primeira coisa que está tentando ganhar é um modo melhor de negociar — um modo que evite que você tenha de escolher entre a satisfação de obter o que merece e ser decente. Você pode ter ambas.

# V DEZ PERGUNTAS QUE AS PESSOAS FAZEM SOBRE COMO CHEGAR AO SIM

## **PERGUNTAS SOBRE JUSTIÇA E NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS**

**Pergunta 1:** “Será que existe algum caso em que a barganha posicional faça sentido?”

**Pergunta 2:** “E se a outra parte acreditar em diferentes padrões de justiça?”

**Pergunta 3:** “Devo ser justo, mesmo que não seja necessário?”

## **PERGUNTAS SOBRE RELACIONAMENTO COM PESSOAS**

**Pergunta 4:** “O que devo fazer caso as pessoas sejam o problema?”

**Pergunta 5:** “Devo negociar até mesmo com terroristas ou com alguém como Hitler? Quando seria o caso de não haver negociação?”

**Pergunta 6:** “Como devo ajustar minha abordagem à negociação levando em conta diferenças de personalidade, gênero, cultura etc.?”

## **PERGUNTAS SOBRE TÁTICAS**

**Pergunta 7:** “Como devo decidir sobre coisas do tipo: ‘Onde devemos nos reunir?’, ‘Como podemos nos comunicar?’, ‘Quem deve fazer a primeira oferta?’ e ‘Qual deve ser a minha oferta inicial?’”

**Pergunta 8:** “Concretamente, como devo passar da fase de inventar opções para a fase de assumir compromissos?”

**Pergunta 9:** “Como devo testar essas ideias sem correr um risco muito grande?”

## **PERGUNTAS SOBRE PODER**

**Pergunta 10:** “Será que o modo como negocio faz efetivamente diferença quando a outra parte é mais poderosa?” e “Como posso incrementar o meu poder de negociação?”

# DEZ PERGUNTAS QUE AS PESSOAS FAZEM SOBRE COMO CHEGAR AO SIM

## PERGUNTAS SOBRE JUSTIÇA E NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

**Pergunta 1: “Será que existe algum caso em que a barganha posicional faça sentido?”**

É fácil fazer barganha posicional, assim, não surpreende que as pessoas geralmente a utilizem. Ela não necessita de qualquer preparação, é universalmente compreendida (às vezes é possível usar a linguagem corporal, quando a outra parte fala um idioma diferente) e, em alguns contextos, ela é arraigada e esperada. Por outro lado, buscar os interesses por trás das posições, inventar opções de ganho mútuo e identificar e usar critérios objetivos são tarefas que exigem um trabalho duro, além de contenção e maturidade, nos casos em que a outra parte parecer recalcitrante.

Em praticamente todos os casos, com a negociação baseada em princípios, o resultado será melhor para ambas as partes. A questão é se o esforço adicional vale a pena. Eis algumas questões a serem consideradas:

**Qual é o grau de importância de se evitar um resultado arbitrário?** Se, como no caso do construtor do Capítulo 5, a profundidade ideal dos alicerces de sua casa estiver sendo negociada, você não irá querer regatear sobre posições arbitrárias, não importa quanto isso possa facilitar um acordo. Mesmo que você esteja negociando um vaso antigo, sem similar no mercado, o que faz com que padrões objetivos sejam difíceis de encontrar, seria provavelmente uma boa ideia explorar os interesses do vendedor e buscar opções criativas. Ainda assim, um fator a considerar ao escolher uma abordagem de negociação é quanto você se importa em encontrar uma resposta para o problema que faça sentido com base em seus méritos. Você tem muito mais a perder quando negocia sobre a profundidade dos alicerces de um edifício de escritórios do que sobre os de um barracão de ferramentas. O risco será maior também se a transação prestes a ser feita estabelecer um precedente para futuros negócios.

**Qual é a complexidade das questões?** Quanto mais complexa a questão, mais insensato será se engajar em uma barganha posicional. Quanto mais complexo o assunto, mais aprofundada deverá ser a análise dos interesses compartilhados e dos que possam ser harmonizados criativamente, com a posterior aplicação de um brainstorming. Essas tarefas serão facilitadas se ambas as partes se enxergarem como uma equipe engajada na solução conjunta de um problema.

**Qual é o grau de importância de se manter uma boa relação de trabalho?** Se o

outro lado for um cliente valioso, manter um bom relacionamento poderá ser mais importante para você do que o resultado de qualquer negócio específico. Isso não significa que você deva ser menos persistente na busca de seus interesses, mas sugere que se evite a utilização de táticas, como ameaças ou ultimatos, que envolvam um alto risco de prejudicar o relacionamento. A negociação com base em méritos ajuda a evitar que se tenha de escolher entre ceder e irritar o outro lado. Em negociações entre estranhos, sobre um único item, em que os custos de transação para a exploração de interesses seriam altos e em que cada lado está protegido por oportunidades competitivas, o simples regateio sobre posições poderá funcionar bem. Contudo, caso a discussão descambe para um impasse, esteja preparado para mudar o jogo. Comece a esclarecer os interesses subjacentes. Você deve considerar, também, o efeito da negociação em seu relacionamento com outros. Será que esta negociação irá afetar a sua reputação como negociador e, conseqüentemente, o modo como os outros irão abordá-lo no futuro? Caso a resposta seja afirmativa, que efeito você gostaria que esta negociação tivesse?

**Quais são as expectativas do outro lado e qual o grau de dificuldade para que mudem?** Em muitas negociações sindicais e em outros contextos, as partes podem ter longo histórico de barganhas posicionais duramente negociadas e quase ritualistas. Cada lado enxerga o outro como “o inimigo” e a situação como “soma zero”, ignorando os enormes custos comuns de uma greve, de um lockout ou de maus sentimentos. Nesses casos, não é fácil estabelecer um clima de solução conjunta de problemas, mas isso pode ser muito importante. Mesmo oponentes que gostariam de mudar, geralmente descobrem que, na prática, é muito difícil se desfazer de antigos hábitos: ouvir em vez de atacar, fazer brainstorming em vez de brigar e explorar interesses antes de se comprometer. Algumas partes, entrincheiradas em posições antagônicas, parecem incapazes de considerar abordagens alternativas sem antes chegar à beira da aniquilação mútua — e, às vezes, nem nesses casos. Em contextos assim, o ideal é estabelecer uma agenda de mudança realista, que pode abranger diversas negociações completas. A General Motors e a União dos Trabalhadores Automotivos precisaram de quatro contratos para mudar a estrutura fundamental de suas negociações e, ainda hoje, continuam a existir, de ambos os lados, aqueles que não se sentem confortáveis com o novo regime.

**Onde está você nas negociações?** Barganhar sobre posições tende a inibir a busca por ganhos conjuntos. Em muitas negociações, as partes acabam chegando a soluções que “deixam muito ouro sobre a mesa”. A barganha sobre posições causa menos prejuízos se acontecer depois que você já tiver identificado os interesses em comum, inventado opções de ganhos mútuos e discutido padrões relevantes de justiça.

**Pergunta 2: “E se a outra parte acreditar em diferentes padrões de justiça?”**

Na maioria das negociações, não haverá uma resposta “certa” ou “mais justa”. As pessoas usarão padrões diferentes para julgar o que é justo. Ainda assim, usar padrões externos é melhor do que regatear por três razões: uma solução, mesmo que respaldada em padrões conflitantes de justiça e práticas comunitárias, é provavelmente mais sensata que um resultado arbitrário. O uso de padrões reduz os custos de um “recuo

estratégico” — é mais fácil concordar em acatar um princípio ou padrão independente do que ceder à demanda posicional do outro lado. E, finalmente, diferentemente de posições arbitrárias, alguns padrões são mais persuasivos do que outros.

Em uma negociação salarial entre um jovem advogado e um escritório jurídico de Wall Street, por exemplo, seria absurdo que a parte contratante dissesse: “Não creio que você seja mais inteligente do que eu. Assim, vou oferecer o mesmo salário que eu ganhava quando comecei, há quarenta anos: \$24 mil.” O jovem advogado contra-argumentaria com o impacto da inflação no período e sugeriria usar padrões salariais atuais. Se o representante da empresa propusesse usar como padrão os salários atuais de um advogado iniciante em Dayton, Ohio, ou Des Moines, Iowa, o jovem advogado retrucaria que um padrão mais adequado seria o salário inicial em empresas do mesmo porte em Manhattan, Nova York.

**Explore o modo como padrões conflitantes se desenvolveram.** Geralmente, um padrão pode ser mais persuasivo que outro porque é mais objetivo, tem maior aceitação ou é mais relevante em termos de tempo, local e circunstância. Quando isso não é óbvio, pode ajudar se perguntarmos por que e como se desenvolveram os padrões conflitantes. Por exemplo, estaria o mercado em transição, evoluindo para uma nova estrutura, com expectativas e padrões diferentes? Ou será que duas tradições estão convergindo? O entendimento da lógica do desenvolvimento de padrões e de sua história permite que você discuta quais seriam os mais adequados para a sua situação. Em muitas indústrias, por exemplo, o advento da internet diminuiu o papel dos distribuidores locais, já que muitos compradores passaram a comprar online ou diretamente do produtor. Padrões tradicionais para uma margem de lucro razoável de um distribuidor entraram em conflito direto com preços competitivos de mercado, levando a novas discussões sobre o valor dos serviços e acesso local. Com o tempo, ou os distribuidores atualizam seus modelos de negócio ou vão à falência.

**Concordância quanto ao “melhor” padrão não é necessária.** Diferenças em valores, culturas, experiências e percepções podem levar as partes a discordar sobre os méritos relativos de cada padrão. Se fosse necessário chegar a um entendimento sobre qual padrão seria o “melhor”, um acordo talvez fosse impossível. Mas concordar com critérios não é necessário. Critérios são apenas ferramentas que podem ajudar as partes a encontrar alguma solução melhor para ambos do que solução nenhuma. O uso de padrões externos quase sempre ajuda a diminuir a possibilidade de discordâncias e aumenta muito o número de potenciais acordos. Quando os padrões tiverem sido refinados o ponto de tornar difícil uma argumentação persuasiva de que um seja melhor que o outro, as partes podem explorar concessões mútuas ou recorrer a procedimentos justos para resolver as pendências restantes — podem decidir no cara ou coroa, usar um árbitro ou dividir a diferença.

**Pergunta 3: “Devo ser justo, mesmo que não seja necessário?”**

Este livro não é um sermão sobre moralidade ou sobre o que é certo e errado — seu tema é como se sair bem em uma negociação. Não sugerimos (e nem desencorajamos) que você deva ser bom como um fim em si mesmo.\* Não estamos sugerindo que você

deva ceder à primeira oferta que esteja razoavelmente enquadrada no campo da justiça. E nem estamos sugerindo que não se deva pedir por algo mais, além do que um júri ou um juiz julguem ser justo. Queremos apenas dizer que usar padrões independentes para discutir a justiça de uma proposta é uma ideia que poderá ajudá-lo a conseguir o que merece e protegê-lo de ser enganado.

Se você quiser mais do que possa justificar como justo e descobrir que geralmente consegue persuadir os outros a concordar com isso, talvez as sugestões deste livro não lhe sejam tão úteis. Entretanto, os negociadores com quem costumamos nos defrontar temem conseguir menos do que deveriam em um acordo ou prejudicar um relacionamento, caso insistam em conseguir o que acreditam merecer. Asaídeias neste livro têm por objetivo mostrar a você como obter aquilo a que tem direito sem que isso prejudique seu relacionamento com o outro lado.

Ainda assim, às vezes, pode surgir a oportunidade de se obter mais do que seria justo, segundo sua avaliação. Você deve aproveitá-la? Em nossa opinião, não sem antes refletir cuidadosamente sobre o assunto. Existem mais coisas em jogo do que apenas uma escolha sobre sua aut-definição moral. (Isso também provavelmente deve merecer uma análise cuidadosa, mas nosso propósito, aqui, não é dar conselhos sobre esse tema.) Diante da oportunidade de obter mais do que acharia justo, você deve pesar os supostos benefícios em relação aos custos potenciais de aceitar esse benefício inesperado:

**Para você, quanto vale a diferença?** Qual seria o valor máximo que você poderia justificar para si próprio como justo? Para você, qual é a importância dessa diferença para mais em relação ao padrão? Pese esse benefício em relação ao risco de incorrer em alguns dos custos listados abaixo e, então, avalie a possibilidade de existir uma opção melhor. (Por exemplo, poderia a transação proposta ser estruturada de uma forma que o outro lado pudesse se enxergar como se estivesse fazendo um favor, e não como sendo prejudicado?)

Também seria sensato considerar o grau de certeza desses benefícios potenciais. Será que você não estaria ignorando algum detalhe? Será que o outro lado está realmente sendo cego? Muitos negociadores são excessivamente otimistas ao presumir que são mais inteligentes do que seus opositores.

**O resultado injusto será durável?** Se o outro lado chegar à conclusão de que um acordo foi injusto, pode ser que não queiram cumpri-lo. Qual seria o custo de tentar efetivar o acordo ou de substituí-lo? Um tribunal de justiça poderá se recusar a homologar um acordo considerado “injusto”.

Avalie também onde você está na negociação. Não vale a pena estar prestes a fechar um acordo provisório que lhe seja extremamente favorável se o outro lado acordar a tempo e repudiá-lo antes de se tornar definitivo. E se, diante desse incidente, o outro lado chegar à conclusão de que você é um palhaço não confiável que só deseja tirar vantagem deles, o custo poderá ser muito maior que uma cláusula do atual acordo.

**Que prejuízos poderá um resultado injusto causar a esse e a outros relacionamentos?** Quais são as chances de que você venha a negociar novamente com essas mesmas pessoas? Se isso acontecer no futuro, quais são os riscos de que eles “queiram vingança”? E como fica sua reputação diante de outras pessoas, especialmente

a sua fama de negociador justo? Será que ela poderá vir a ser prejudicada a um ponto que o ganho atual não compense?

Uma sólida reputação de negociador justo pode ser um ativo extraordinário. Ela abre portas para um vasto campo de acordos criativos que seriam impossíveis se os outros não confiassem em você. Uma reputação assim é muito mais fácil de destruir do que de construir.

**Você terá problemas de consciência?** Será que, mais tarde, você se arrependerá do acordo por acreditar ter prejudicado alguém por ter obtido vantagens indevidas? Pense em um turista que comprou um belíssimo tapete persa de uma família que levou um ano inteiro para produzi-lo. Arditosamente, ele propôs pagar em moeda alemã e, então, usou cédulas sem valor, do período hiperinflacionário anterior à Segunda Guerra Mundial. Já de volta ao seu país, somente quando contou a história para seus amigos perplexos começou a pensar no mal que havia feito àquela família. Com o tempo, a simples visão do belo tapete revirava seu estômago. Assim como esse turista, muitas pessoas acabam descobrindo que a vida é muito mais do que dinheiro e que “derrubar” o outro lado.

## **PERGUNTAS SOBRE RELACIONAMENTO COM PESSOAS**

### **Pergunta 4: “O que devo fazer caso as pessoas sejam o problema?”**

Algumas pessoas interpretaram a frase “Separe as pessoas do problema” como se o problema de pessoas devesse ser jogado para baixo do tapete. Afirmamos enfaticamente que isso não é o que quisemos dizer. Os problemas de pessoas geralmente requerem mais atenção que os problemas substantivos. A propensão humana ao comportamento defensivo e reativo é uma das razões pelas quais tantas negociações fracassam quando um acordo faria todo sentido. Em uma negociação, ignore o problema de pessoas — como você trata o outro lado — por sua conta e risco. Nossos conselhos básicos são os mesmos, seja o problema de pessoas apenas uma preocupação ou o foco principal:

**Construa uma relação de trabalho, independentemente de um acordo ou de um desacordo.** Quanto mais seriamente você discordar de alguém, mais importante será sua capacidade de lidar com essa divergência. Uma boa relação de trabalho é aquela em que se é capaz de conviver com as diferenças. Um relacionamento desse tipo não se compra por meio de concessões substantivas ou fingindo que as discordâncias não existem. A experiência demonstra que apaziguamento nem sempre funciona. Fazer uma concessão injustificada agora dificilmente facilitará a discussão de divergências futuras. Você pode achar que, da próxima vez, devem ser eles a fazer concessões. É mais provável que eles acreditem que sendo suficientemente teimosos você cederá novamente. (A concordância de Neville Chamberlain em que a Alemanha ocupasse a Região dos Sudetos e a posterior falta de resposta militar à invasão de toda a Checoslováquia por Hitler provavelmente levou os alemães a acreditar que a invasão da Polônia tampouco levaria à guerra.)

Além disso, não é uma boa ideia ameaçar o relacionamento tentando coagir o outro lado a fazer uma concessão. (“Se você realmente gostasse de mim, cederia.” “A não ser

que você concorde comigo, nossa relação acaba aqui.”) Esse recurso, funcione ele ou não no momento de obter a concessão, irá prejudicar o relacionamento. Tenderá a tornar mais difícil, para ambas as partes, a discussão de futuras diferenças.

Em vez disso, as questões substantivas precisam ser desenredadas das questões de relacionamento e de processo. O conteúdo de um possível acordo precisa ser apartado de questões relativas ao modo como você fala delas e como se relaciona com o outro lado. Cada conjunto de questões precisa ser negociado com base em seus próprios méritos. A lista abaixo ilustra essa distinção:

### **Questões substantivas**

- Termos
- Condições
- Preços
- Datas
- Números
- Obrigações

### **Questões de relacionamento**

- Equilíbrio entre emoção e razão
- Facilidade de comunicação
- Grau de confiança e de confiabilidade
- Atitude de aceitação (ou de rejeição)
- Ênfase relativa na persuasão (ou coação)
- Grau de entendimento mútuo

As pessoas geralmente supõem que exista uma troca de concessões entre a busca de um bom resultado substantivo e a de um bom relacionamento. Nós discordamos. Uma boa relação de trabalho tende a facilitar a obtenção de bons resultados substantivos para ambos os lados. E bons resultados substantivos tendem a tornar ainda melhores bons relacionamentos.

Às vezes, pode haver boas razões para que se concorde, mesmo quando você acredite que o entendimento não seja tão justo. Por exemplo, se você já tem uma excelente relação de trabalho, pode achar conveniente ceder em algum ponto, confiante de que em alguma ocasião futura a outra parte reconhecerá que lhe “deve uma” e fará um favor recíproco. (No entanto, assegure-se de que eles também vejam o que você está fazendo como um favor.) Ou talvez você tenha um momento de sensatez e decida que, no contexto mais amplo, não vale a pena discutir aquele determinado item e alguns outros. O que queremos dizer é que você não deve ceder com o intuito de tentar melhorar o relacionamento.

**Negocie o relacionamento.** Se, apesar de todos os esforços para estabelecer um relacionamento de trabalho e negociar as diferenças substantivas com base em seus méritos, os problemas de pessoas ainda estiverem interferindo, negocie-os — com base em seus méritos. Levante suas preocupações sobre o comportamento do outro lado e discuta-as da mesma forma que faria com uma diferença substantiva. Evite julgar o outro lado ou desqualificar as motivações deles. Em vez disso, explique suas percepções e

sentimentos e pergunte sobre os deles. Proponha padrões externos ou princípios justos para determinar como vocês deveriam lidar um com o outro e não ceda a táticas de pressão. Formule uma discussão voltada para o futuro, não para o passado, e atue com a pressuposição de que o outro lado talvez não tenha a intenção de provocar todas as consequências que você está vivendo; e que eles podem mudar a abordagem, caso constatem essa necessidade.

Como sempre ocorre em uma negociação, você deverá ter refletido sobre a sua MAPAN. Em alguns casos, o outro lado poderá concluir que as preocupações que você tem são um problema comum, somente se perceberem que, caso não seja possível chegar a uma solução satisfatória, a sua MAPAN lhes é desfavorável.

**Diferencie o modo como eles o tratam do modo como você os trata.** Não há necessidade de se emular um comportamento destrutivo. Fazer isso poderá “lhes ensinar uma lição”, mas geralmente essa não é a lição que gostaríamos de ensinar. Na maioria dos casos, responder na mesma moeda reforça o modelo de comportamento que não nos agrada. Encoraja o outro lado a acreditar que todo mundo se comporta daquela maneira e que essa seria a única forma de proteção de que dispõem. Nosso comportamento deve refletir e encorajar o modelo que preferimos e evitar premiar aquele que não nos agrada — sem comprometer nossos interesses substantivos.

**Negocie racionalmente com aparente irracionalidade.** Boa parte — talvez a maioria — dos modelos de comportamento do mundo não são muito racionais. Como afirmamos no Capítulo 2, negociadores são, antes de tudo, pessoas. Geralmente agimos de modo impulsivo ou reagimos sem uma cuidadosa reflexão, especialmente se estivermos com raiva, com medo ou frustrados. E todos nós conhecemos pessoas que aparentam irracionalidade em qualquer circunstância. Como lidar com esse tipo de comportamento?

Primeiramente, reconheça que, embora as pessoas geralmente negociem irracionalmente, vale a pena tentar ser racional. Em um hospício, não queremos médicos psicóticos. Da mesma forma, ao lidar com a irracionalidade dos outros, devemos tentar ser tão equilibrados quanto possível.

Em segundo lugar, questione sua suposição de que os outros estejam sendo irracionais. Talvez estejam vendo a situação de forma diferente. Na maioria dos conflitos, cada um dos lados acredita estar dizendo um “não” racional ao que ouvem o outro lado demandar. Talvez eles entendam a sua bem-abalizada proposta de abertura como injustificável diante de seus méritos; talvez seus valores sejam diferentes; ou talvez haja uma falha na comunicação.

Às vezes, as pessoas realmente têm pontos de vista que acreditamos ser objetivamente “irracionais”, como o medo de voar. Contudo, internamente, essas pessoas estão reagindo racionalmente ao mundo do modo como elas o veem. Em algum lugar de seu inconsciente, elas acreditam que este avião irá cair. Se, também nós, acreditássemos nisso, não voaríamos. A distorção está na percepção e não na reação a essa percepção. Dizer a essas pessoas (com o respaldo de numerosos estudos científicos) que estão erradas, ou puni-las por suas crenças dificilmente mudará o modo como se sentem. Por outro lado, se você as questionar com seriedade, levando seus temores em

consideração e tentando buscar as origens de sua argumentação, às vezes é possível provocar uma mudança. Ao trabalhar com elas, você poderá vir a descobrir um gatilho lógico, uma percepção factual equivocada, ou alguma associação traumática do passado que, uma vez expostos, poderão ser analisados e modificados pelas próprias pessoas. Em essência, você estará procurando pelos interesses psicológicos por trás da posição delas, para ajudá-las a encontrar um caminho que satisfaça mais aos interesses delas, de forma mais eficaz.

### **Pergunta 5: “Devo negociar até mesmo com terroristas, ou com alguém como Hitler? Quando seria o caso de não haver negociação?”**

Por mais detestável que seja o outro lado, a não ser que você tenha uma MAPAN mais adequada, a questão não é se deve haver negociação, mas, sim, como.

**Negociar com terroristas?** Sim. Na verdade, no sentido de que você está tentando influenciar as decisões deles — e vice-versa —, você está negociando com eles mesmo que não estejam se falando. A questão é se isso deve ser feito a distância, com ações e palavras (como, “Jamais negociaremos com terroristas!”) ou de forma mais direta. De um modo geral, quanto melhor for a comunicação, maiores serão as chances de você exercer alguma influência. Se os problemas de segurança pessoal puderem ser contornados, pode ser que faça sentido estabelecer um diálogo com os terroristas, estejam eles com reféns ou ameaçando perpetrar algum ato de violência. Se você tiver bons argumentos, terá mais chances de influenciá-los do que o contrário. (Essa mesma argumentação pode ser aplicada a negociadores “terroristas”, que tentam usar truques sujos.)

Negociar não significa ceder. O custo de pagar resgate ou de aceitar chantagem é alto. Recompensar sequestradores encoraja mais sequestros. Por meio da comunicação pode ser possível convencer os terroristas (e possíveis futuros terroristas) de que não receberão resgate. Pode ser possível, também, descobrir algum interesse legítimo que eles tenham e negociar um entendimento mediante o qual nenhuma das duas partes precise fazer concessões.

Com a ajuda de mediadores argelinos, os Estados Unidos e o Irã conseguiram negociar, em janeiro de 1981, a libertação dos diplomatas que estavam sendo mantidos reféns na embaixada americana em Teerã havia mais de um ano. A base do acordo foi que nenhum dos dois lados obteria mais do que aquilo a que tivessem direito: os reféns seriam libertados; o Irã pagaria suas dívidas; quando esses pagamentos estivessem feitos, o saldo dos fundos apropriados pelos Estados Unidos seria devolvido ao Irã; os Estados Unidos reconheceriam o governo do Irã e não interfeririam em suas relações internacionais; e assim por diante. Teria sido difícil, se não impossível, chegar a um acordo sem negociação. E, apesar da flagrante ilegalidade da ocupação da embaixada americana, ambos os lados se beneficiaram de uma negociação que finalmente aconteceu no outono de 1980.

Algumas vezes se diz que funcionários do governo deveriam ser proibidos de falar com terroristas políticos porque fazê-lo lhes confere status e recompensa suas ações ilegais. É verdade que promover um encontro entre uma alta autoridade do governo e terroristas

poderá efetivamente inflar a importância destes últimos a um ponto que venha a anular qualquer ganho potencial. Mas estabelecer um contato em um nível profissional pode ser bem diferente. Negociadores de forças policiais urbanas já aprenderam que o diálogo direto com criminosos que têm reféns em seu poder geralmente resulta na liberação das vítimas e na prisão dos bandidos.

Em 1988, durante o sequestro do voo 422, da Kuwait Airways, intensas negociações foram levadas a cabo com os sequestradores, mas sobre questões cada vez menores. Logo no começo do incidente, o governo do Kuwait afirmou enfaticamente que não libertaria os cúmplices dos sequestradores, que estavam presos depois de terem sido condenados por atos terroristas. E as autoridades jamais recuaram desse princípio fundamental. Contudo, autoridades locais, no Chipre e na Argélia, negociaram incessantemente a respeito de coisas como permissão para que o avião pousasse, solicitações de que o avião fosse reabastecido, acesso à imprensa, entregas de alimentos. Para cada uma dessas transações, as autoridades conseguiram obter a libertação de cada vez mais reféns. Ao mesmo tempo, como irmãos muçulmanos, apelavam aos ideais de misericórdia islâmicos e às admoestações do profeta Maomé contra fazer reféns. Finalmente, todos foram libertados. Os sequestradores receberam permissão para deixar a Argélia, mas seu prolongado e constrangedor fracasso em atingir quaisquer de seus objetivos anunciados sem dúvida contribuiu para a subsequente redução do número de sequestros terroristas.

**Negociar com alguém como Hitler?** Depende das alternativas. Talvez valha a pena lutar e mesmo morrer por alguns de seus interesses. Muitos de nós acreditamos que livrar o mundo do fascismo, lutar contra agressões territoriais e acabar com o genocídio se enquadram nessa categoria. Se tais interesses estão em risco e não podem ser atendidos por qualquer outro meio menos custoso, você deve estar preparado para lutar, se isso ajudar e — segundo alguns acreditam — mesmo que não ajude.

Por outro lado, a guerra é algo tenebroso, mesmo que frequentemente romantizada. Se for possível atingir uma parcela significativa de seus interesses por meios não violentos, você deve considerar seriamente essa opção. Poucas guerras são tão unilaterais como a liberação do Kuwait pelas forças da ONU. Mesmo nesse caso, uma retirada negociada das forças iraquianas do Kuwait poderia ter evitado os incêndios em poços de petróleo, os prejuízos para o meio ambiente do Golfo Pérsico e o enorme sofrimento humano.

Mais importante, uma guerra não oferece qualquer garantia de resultados melhores do que os que poderiam ser obtidos por outros meios. Como premiê da União Soviética, Joseph Stalin foi, de muitas maneiras, tão condenável para o mundo quanto Hitler. Ele cometeu uma série de agressões territoriais, se envolveu em genocídio e promoveu uma ideologia centrada no estado que, na prática, era muito parecida com o nacional-socialismo. Entretanto, em uma era de bombas de hidrogênio, conquistar a União Soviética, como os aliados haviam feito na Alemanha, na Segunda Guerra Mundial, já não era uma opção viável. E nem os princípios em risco pareciam justificar a aniquilação mútua. Em vez disso, o Ocidente esperou, firme e pacientemente, mantendo sua oposição moral ao comunismo soviético até que ele se esborroou sozinho.

Mesmo com alguém como Hitler ou Stalin, devemos considerar uma negociação se isso

for um caminho viável para que se chegue a um resultado que, considerados todos os aspectos, atenda aos nossos interesses mais adequadamente que nossa MAPAN.\*\* Quando uma guerra efetivamente acontece, em muitos casos trata-se de um movimento dentro de uma negociação. A violência tem o propósito de mudar a MAPAN do outro lado, ou sua percepção dela, de forma que o inimigo passe a ficar mais disposto a concordar com os termos de paz. Nesses casos, pensar em termos de negociação é vital. Dessa forma devemos elaborar e comunicar nossa oferta de um modo pelo qual possamos realisticamente esperar persuadir o outro lado.

### **Negociar quando as pessoas estão agindo conforme suas crenças religiosas?**

Sim. Embora dificilmente convicções religiosas mudem durante uma negociação, as ações empreendidas pelo outro lado, mesmo aquelas que têm por base uma crença desse tipo, podem ser influenciadas. Isso foi o que aconteceu no caso do sequestro do avião da Kuwait Airways. Um ponto-chave, que vale a pena repetir, é que a negociação não exige que você transija em seus princípios. Quase sempre, o sucesso é alcançado quando se encontra uma solução indiscutivelmente consistente com os princípios do outro lado.

Muitas situações são “conflitos religiosos” apenas na aparência. A questão entre católicos e protestantes, na Irlanda do Norte, assim como a guerra entre cristãos e muçulmanos no Líbano, não é religiosa. Em ambos os casos, a religião traça uma conveniente fronteira entre dois grupos. Essa clivagem é reforçada quando usada para dividir onde as pessoas moram ou trabalham, quem seus amigos são e quem votou em quem nas últimas eleições. A negociação entre grupos desse tipo é altamente desejável, já que aumenta as chances de que as pessoas encontrem modos de convivência que atendam a seus interesses mútuos.

**Quando seria o caso de não haver negociação?** Se faz sentido negociar e quanto devemos nos esforçar para que isso aconteça dependem de quão satisfatória seria a sua MAPAN, segundo seu julgamento, e de quanto você acredita que essa negociação possa produzir resultados melhores. Se a sua MAPAN é boa e um acordo parece duvidoso, não há por que investir seu tempo em uma negociação. Por outro lado, se a sua MAPAN for ruim, talvez valha a pena investir um pouco mais de tempo — mesmo que a negociação pareça pouco promissora — para testar se as partes conseguem desenvolver alguma solução mais satisfatória.

Para fazer essa análise, é preciso que você tenha estudado a fundo sua MAPAN — e também a do outro lado. Não cometa o mesmo erro do banco que estava negociando com uma empresa de energia falida. Legalmente, o banco tinha o direito de passar a ser o dono da empresa, mas o juiz do caso propôs que as partes chegassem a um acordo. O banco ofereceu ficar com 51% das ações e reduzir os juros da dívida, mas a empresa (cuja diretoria era a proprietária) protelou. Frustrados, os representantes do banco passaram meses tentando atrair a empresa para uma negociação. Compreensivelmente, não tiveram sucesso. A empresa tinha como MAPAN aguardar até que os preços do petróleo aumentassem. Quando isso acontecesse, poderiam pagar suas dívidas e ainda ter 100% das ações. O banco, que fracassou em identificar claramente tanto sua própria MAPAN quanto a da empresa, deveria ter negociado diretamente com o juiz, explicando como a situação era injusta e pedindo uma reavaliação do parecer. (E, efetivamente,

quando o banco conseguiu obter a ajuda do juiz — apelando por seu interesse em não ter de reabrir o caso —, a empresa chegou a um acordo em vinte e quatro horas.) No entanto, o banco achava que negociar com a empresa era a sua única opção.

Governos geralmente cometem o erro de supor que têm uma MAPAN melhor do que ela realmente é na realidade. Por exemplo, quando sugerem que, caso medidas “políticas” e “econômicas” não funcionem em uma determinada situação, pode haver sempre a “opção militar”. Nem sempre existe uma opção militar viável. (Considere a maioria das situações que envolvem reféns, em que não há opção militar que possa realisticamente assegurar a libertação segura das vítimas. Ações bem-sucedidas, como a executada por militares israelenses em Uganda, no aeroporto de Entebe — que havia sido projetado e construído por engenheiros israelenses —, são exceções e se tornam cada dia mais difíceis à medida que os terroristas se adaptam a novas táticas.) Se temos ou não a opção da autoajuda, depende da situação: o objetivo pode ser atingido exclusivamente por meio de nossos esforços ou será necessário que alguém do outro lado tome uma decisão? Se esse for o caso, de quem será a decisão que teremos de influenciar? Que decisão desejamos e como poderiam forças militares ajudar a influenciar a decisão, se é que existe esta possibilidade?

Não pressuponha que a sua MAPAN seja melhor — ou pior — que uma negociação. Reflita sobre ela. Só então decida se negociar faz sentido.

### **Pergunta 6: “Como devo ajustar minha abordagem à negociação levando em conta diferenças de personalidade, gênero, cultura etc.?”**

Sob muitos aspectos, as pessoas de qualquer parte do mundo são semelhantes umas às outras. Queremos ser amados e respeitados pelos outros, nos preocupamos em cultivar nossa autoestima e não gostamos quando alguém tira vantagem de nós. Sob outros aspectos, as pessoas — mesmo aquelas com formação semelhante — são bem diferentes. Algumas são extrovertidas, outras tímidas; algumas são verbais e lógicas, outras mais físicas e emotivas; algumas são diretas, outras mais sutis e cuidadosas; algumas adoram entrar em conflito, outras farão quase qualquer coisa para evitá-lo. Como negociadoras, as pessoas têm interesses e estilos de comunicação distintos. Coisas diferentes podem persuadi-las e cada uma pode ter um jeito próprio de tomar decisões. Como podemos acolher essas similaridades e diferenças em uma negociação com vários tipos de pessoas? Sugerimos a seguir algumas diretrizes:

**Acerte o passo.** Em qualquer negociação, é altamente desejável ser sensível aos valores, percepções, preocupações, normas de comportamento e humor de seu interlocutor. Adapte o seu comportamento, conforme a situação. Quando estiver negociando com alguém, é essa pessoa que você deve influenciar. Quanto mais sucesso você tiver em acertar o passo com o modo de pensar de seu interlocutor, maiores serão as suas chances de chegar a um acordo. Abaixo listamos alguns ajustes comuns que podem fazer a diferença em uma negociação.

- Ritmo: rápido ou lento?
- Formalidade: muita ou pouca?

- Proximidade física durante a conversa: perto ou longe?
- Acordos orais ou por escrito: qual dessas opções é mais consolidadora e inclusiva?
- Objetividade da comunicação: direta ou indireta?
- Lapso de tempo: curto prazo ou longo prazo?
- Escopo do relacionamento: apenas profissional ou também pessoal?
- Local esperado da realização do negócio: público ou privado?
- Quem negocia: iguais em relação ao status ou os mais competentes para a tarefa?
- Flexibilidade do compromisso: rígido ou intencionalmente flexível?

**Adapte nossas orientações gerais a situações específicas.** Este é um livro de orientações gerais. Seu conteúdo não se aplica da mesma forma em qualquer circunstância e com qualquer pessoa. Mas, de um modo geral, as propostas básicas estão prontas para ser acionadas. Na ausência de uma boa razão para que se faça diferente, recomendamos que você se baseie nelas para formatar a sua abordagem específica à negociação. A melhor maneira de implementar esses princípios gerais dependerá do contexto. Para elaborar a estratégia de abordagem da situação, leve em conta o local em que você se encontra, quem é seu interlocutor e a sua experiência anterior com ele, os costumes da indústria e assim por diante.

**Dê atenção a diferenças de crenças e de costumes, mas evite classificar as pessoas em estereótipos.** Grupos e locais diferentes têm diferentes costumes e crenças. Conheça-os e respeite-os, mas evite prejudicar indivíduos.

As atitudes, interesses e outras características de uma pessoa são geralmente distintos daqueles do grupo a que ela pertence. Por exemplo, o japonês “médio” tende a favorecer métodos mais indiretos de comunicação e negociação, mas individualmente o estilo de negociação dos japoneses pode variar enormemente. Um proeminente e antigo ministro do governo do Japão era famoso por seu impetuoso “estilo americano” de negociar — que, na maioria dos casos, não tem nada de americano. Pesquisas sugerem que, em comparação com os homens, as mulheres são mais propensas a acumular informações de forma mais aberta e menos estruturada, de ser mais sensíveis em seus relacionamentos e de atuar com padrões morais baseados mais em cuidados e obrigações com outras pessoas e menos em regras e direitos individuais. Contudo, esses mesmos dados sugerem que existem muitos indivíduos, de ambos os sexos, que tendem a agir exatamente ao contrário.\*\*\*

Fazer suposições sobre uma pessoa com base nas características de seu grupo é insultuoso, além de factualmente arriscado, pois isso subtrai a sua individualidade. Nós mesmos não presumimos que nossas crenças e hábitos sejam ditados pelo grupo a que pertencemos. Fazer essa ilação em relação a outros é humilhante. Cada um de nós é afetado por uma miríade de aspectos relacionados ao ambiente em que crescemos e fomos criados e à nossa cultura e identidade de grupo, mas não de forma individualmente previsível.

**Questione suas pressuposições; ouça ativamente.** Qualquer que seja a sua pressuposição acerca de outras pessoas — aparentemente parecidas ou completamente distintas de você —, questione-a. Esteja aberto a aprender que elas podem não ter nada a ver com o que você esperava. As enormes variações entre culturas fornecem pistas

relativas ao tipo de diferença que você deve procurar, mas lembre-se de que todos nós temos interesses especiais e qualidades que não se enquadram em qualquer modelo padrão.

## **PERGUNTAS SOBRE TÁTICAS**

**Pergunta 7: “Como devo decidir sobre coisas do tipo: ‘Onde devemos nos encontrar?’, ‘Como podemos nos comunicar?’, ‘Quem deve fazer a primeira oferta?’ e ‘Qual deve ser a minha oferta inicial?’”**

Antes que um médico possa responder a questões como que remédio receitar e que alimentos evitar, será preciso aprender sobre os sintomas do paciente, suas possíveis causas e fazer um diagnóstico. Somente então o médico estará preparado para desenvolver uma estratégia geral para uma saúde melhor. O mesmo ocorre com os especialistas em negociação. Não existem remédios que curem todas as doenças. Um bom aconselhamento tático exige conhecimento de circunstâncias específicas. Isso pode ser ilustrado com quatro exemplos específicos:

**Onde devemos nos reunir?** Quais são nossas preocupações? Se ambas as partes forem extremamente ocupadas e estiverem sujeitas a constantes interrupções, privacidade pode ser a consideração mais importante. Se a outra pessoa tiver a tendência de se sentir insegura ou se precisar de apoio de sua equipe, talvez fosse mais confortável fazer a reunião no escritório dela. Essa seria também a melhor opção se você precisar se sentir livre para abandonar a sala. Você precisará mostrar gráficos, apresentações ou recorrer a especialistas durante a reunião? Se você vai precisar de recursos como quadros e projetor, talvez o melhor seja se reunir em uma sala equipada adequadamente.

**Como devemos nos comunicar?** Hoje, muitas negociações são conduzidas por telefone, e-mail ou mensagens de texto. O tipo de interação pode ser bem diferente do que se esperaria em um encontro face a face. O texto curto e as abreviações usadas em mensagens de texto aumentam significativamente a possibilidade de ocorrência de mal-entendidos involuntários. A falta de reforços auditivos e visuais nesse tipo de comunicação torna mais difícil ouvir ou interpretar sutilezas, o que pode despertar nossa tendência de ouvir sempre o pior. Além disso, não ter outra pessoa à nossa frente reduz ou elimina o impacto dos “neurônios refletidos” em nosso cérebro, o que normalmente aumenta nossa empatia e o senso de conexão humana em relação ao nosso interlocutor.

Há um estudo em que são sugeridos os impactos potenciais dessas diferenças: em uma negociação em que apenas os vendedores sabiam quanto valiam os itens, os resultados variaram dramaticamente, conforme o modo de comunicação. Nas interações face a face, somente um pequeno percentual dos vendedores mentiu e tirou vantagem. Entretanto, nas interações por escrito esse número foi de um terço, e nas negociações por telefone, mais da metade. Por sua vez, os compradores ficavam compreensivelmente cautelosos nas interações por escrito, mas crédulos em negociações face a face ou por telefone — levando os que optavam por esse último modo a ficar em séria desvantagem. Quase 60% das negociações face a face resultaram em acordos mutuamente benéficos,

enquanto nas interações por escrito isso ocorreu em apenas 22% dos casos e nas negociações por telefone, 38% das vezes. Enquanto isso, mais da metade das interações por escrito resultaram em impasse; nas conversas face a face e por telefone isso ocorreu em 19% e 14% dos casos, respectivamente.\*\*\*\*

Quais são as implicações de tais diferenças em uma estratégia? Primeiramente, a melhor forma de conduzir conversas difíceis, que envolvam emoções ou questões de relacionamento, é, se possível, face a face e jamais por e-mail ou mensagens de texto. Se o contato telefônico for a única opção, considere a possibilidade de usar uma webcam e a internet e transformar a conversa em uma videoconferência.

Quando estiver ao telefone, e especialmente quando estiver usando e-mails ou mensagens de texto, faça um esforço para criar algum tipo de conexão pessoal antes de mergulhar nas discussões sobre substância. Estudos demonstram que investir em um bate-papo informal no início da interação — para aprender, descobrir ou compartilhar percepções, interesses e conexões pessoais, evocar um relacionamento já existente ou uma visão comum — ajuda a promover a cooperação e aumenta as chances de se chegar a um acordo. Nos casos de e-mail ou mensagem de texto, releia várias vezes com atenção a sua mensagem antes de enviá-la. Coloque algum esforço adicional para tornar sua argumentação e o contexto claros. Dê especial atenção a ambiguidades e pergunte a si mesmo se seria possível que o outro lado entendesse algo diferente do que você deseja transmitir. Então, se a resposta indicar que a sua mensagem possa ter sido mal interpretada ou ter gerado uma reação adversa ou inesperada, considere a possibilidade de mudar o seu modo de comunicação antes de continuar. Pegue o telefone ou marque uma reunião.

Mesmo que o grosso de sua comunicação precise ser passado por e-mail, tente fazer uma reunião inicial em pessoa ou por telefone e marque encontros de acompanhamento do mesmo modo para criar e manter um nível de conexão humana. Ajuda também fazer alguns acordos procedimentais visando à antecipação de possíveis dificuldades. Por exemplo, você pode tentar estabelecer um compromisso mútuo de levantar preocupações, mesmo que prematuras, em pessoa ou por telefone, na forma de temores, fantasias ou hipóteses, mas não de acusações.

Naturalmente, há ocasiões em que usar o telefone, e-mail ou mensagens de texto pode ser vantajoso. Por exemplo, muitas pessoas acham que, por telefone, é mais fácil ser menos transigente e fazer perguntas mais duras. As pesquisas sugerem que as pessoas prestam mais atenção ao conteúdo quando não há outras informações interpessoais disponíveis e que argumentações mais fortes podem surtir maior efeito quando passadas por e-mail do que face a face. O e-mail também permite que se tenha tempo para reflexão e pesquisa antes de responder, o que pode evitar que se tome uma decisão ruim sob pressão. (Em compensação, as mensagens de texto tendem a ser mais rápidas, mas dão ao “digitador hábil” uma vantagem indevida.)

Como sempre, a escolha de como se comunicar é algo que deve emergir de uma preparação cuidadosa que leve em conta todas essas considerações.

**Quem deve fazer a oferta inicial?** Seria um erro supor que fazer uma oferta é sempre a melhor maneira de colocar um número na mesa. Geralmente, é desejável que

se explorem interesses, opções e critérios durante algum tempo antes de fazer uma oferta. Colocá-la na mesa cedo demais pode fazer com que o outro lado se sinta engessado. Uma vez que ambas as partes tenham consciência do problema, uma oferta que se esforce para atender aos interesses e padrões discutidos terá maior probabilidade de ser recebida como um passo construtivo à frente. (Sem esse trabalho de prospecção, mesmo a oferta mais generosa poderá parecer suspeita e resultante do que os psicólogos sociais chamam de “desvalorização reativa” — isto é, se está sendo oferecido por você, não deve ser bom para mim.)\*\*\*\*\*

Faça ou não uma oferta, você poderá desejar “ancorar” a discussão desde cedo em torno de uma abordagem ou padrão favoráveis a você. Por outro lado, se estiver mal preparado ou não tiver a menor ideia do que seria uma boa oferta, você provavelmente estará relutante em colocar algo na mesa e talvez até esperando que o outro lado tome a iniciativa e faça uma proposta generosa. Mas tenha cuidado. É extremamente arriscado medir o valor de um item com base na proposta ou no valor inicial do oponente. Se o seu conhecimento sobre o valor daquele item for tão ralo assim, provavelmente seria mais recomendável pesquisar mais antes de começar a negociação.

Quanto mais bem-preparadas estiverem as partes em uma negociação de preço, menos importante será quem faz a primeira oferta. Em vez de estudar regras sobre quem deve fazer o movimento inicial, seria melhor aprender a regra de estar bem-preparado quanto a medições externas de valor.

**Qual deve ser a minha oferta inicial?** Muita gente tende a mensurar o sucesso pela distância que o outro já percorreu. Mesmo que o número inicial seja uma estimativa totalmente arbitrária de um “preço de tabela” ou do “preço no varejo”, os compradores geralmente se darão por satisfeitos se conseguirem negociar um valor mais baixo. Eles não pesquisaram o mercado e nem sabem quanto custaria a melhor alternativa, mas ficam satisfeitos em pagar menos que a “pedida inicial”.

Diante dessas circunstâncias, se você estiver vendendo, deverá iniciar com o valor mais alto que puder justificar sem constrangimentos. Outro modo de pensar no assunto é começar com o valor mais alto que usaria se fosse persuadir uma terceira parte de que o preço era justo. Para apresentar esse número, antes de fazê-lo, seriam explicadas as razões. (Se ouvirem um número de que não gostem, poderão não ouvir a argumentação.)

Um número de abertura como esse não precisa ser apresentado como uma posição definitiva. É claro que, quanto mais definitivo parecer o número, maior será o dano à sua credibilidade quando você recuar. É possivelmente mais seguro e eficaz dizer algo como: “Bem, um dos fatores a ser considerados seria o que outros estão pagando por um trabalho semelhante. Em Nova York, por exemplo, o custo é de \$58 por hora. O que vocês acham desse número?” Em um caso como esse, é necessário mencionar um padrão e um número sem se comprometer com eles.

**Estratégia depende de preparação.** Existem dois tipos de generalização a respeito de estratégias que vale a pena mencionar. Primeiramente, em quase todos os casos, a estratégia é uma função da preparação. Se você estiver bem-preparado, a estratégia se tornará óbvia. Se tiver bom conhecimento dos padrões relevantes à sua negociação, ficará evidente quais deverão ser discutidos ou não e quais o outro lado poderá levantar.

Se você tiver analisado em profundidade os seus interesses, ficará claro quais deverão ser mencionados logo no início e quais deverão ser discutidos no final (ou não). E se você tiver formulado sua MAPAN com antecedência, saberá se e quando interromper a negociação.

Em segundo lugar, não dá para compensar a falta de preparação. Se você tiver formulado uma estratégia que irá seguramente deixá-los em uma saia justa, você terá problemas se eles chegarem à reunião usando calças. Sua estratégia poderá depender da discussão de questões de relacionamento logo no início, mas eles poderão querer discutir a MAPAN. Como você jamais poderá ter certeza da estratégia que eles irão usar, é sempre muito melhor saber qual é o tipo de terreno em que estará pisando do que escolher um atalho através da floresta.

### **Pergunta 8: “Concretamente, como devo passar da fase de inventar opções para a fase de assumir compromissos?”**

Até aqui, oferecemos um grande número de aconselhamentos sobre como desenvolver opções sensatas e mutuamente satisfatórias em negociações e como evitar ou superar uma variedade de problemas de pessoas. No entanto, a pergunta permanece: como chegar ao fechamento de acordos? Não acreditamos que exista um processo específico de sucesso garantido, mas existem alguns princípios que vale a pena considerar:

**Pense, desde o começo, sobre o fechamento.** Antes mesmo de começar a negociar, é uma boa prática tentar visualizar o que seria um acordo bem-sucedido. Isso o ajudará a identificar as questões que precisarão ser tratadas e o que será necessário para resolvê-las. Imagine o que seria necessário para se fechar um acordo. Que questões precisariam ser resolvidas? Então, trabalhe em reverso. Pergunte a si mesmo como o outro lado poderia, de forma bem-sucedida, explicar e justificar um acordo para seus representados. (“Considerando todos os trabalhadores da indústria de eletricidade de Ontário, estaremos entre os dez por cento mais bem-remunerados.” “Estamos pagando menos que o valor proposto por dois entre cada três licitantes.”) Pense no que seria necessário para que você pudesse fazer o mesmo. Em seguida, pergunte a si mesmo que tipo de acordo permitiria que ambas as partes dissessem coisas desse tipo. Finalmente, pense sobre o que seria necessário para persuadir o outro lado — e a você — a aceitar uma proposta de acordo e encerrar a negociação.

Mantenha essas questões em mente à medida que sua negociação for progredindo, reformulando e ajustando seu ponto de vista de acordo com as novas informações que forem sendo reveladas. Concentrar-se em seu objetivo dessa maneira ajudará a manter a sua negociação em um caminho produtivo.

**Considere formular um esqueleto de acordo.** Nas negociações que produzirão um acordo por escrito, como parte de sua preparação, geralmente é uma boa ideia fazer um esboço dos principais pontos que deverão ser incluídos. Esse “esqueleto de acordo” deve ser um rascunho, com espaços em branco correspondentes aos itens que serão discutidos. O formulário padrão disponível em qualquer corretora de imóveis é um exemplo de um esqueleto de acordo detalhado. Em alguns casos, uma lista de títulos e subtítulos pode ser o suficiente. Com mais ou menos detalhes, um esqueleto de acordo o

ajudará a se certificar de que questões importantes não sejam esquecidas durante as negociações. Um documento desse tipo poderá servir como ponto de partida e agenda para a negociação, ajudando-o a usar o tempo de forma eficiente.

Use você ou não um esqueleto de acordo no início da negociação, à medida que for avançando nas discussões, é sempre aconselhável ter um rascunho dos possíveis termos do entendimento. Trabalhar com base em um rascunho ajuda a manter o foco das conversas e tende a induzir o surgimento de questões importantes que, de outra forma, poderiam ser esquecidas, além de lhe dar um senso de progresso. Elaborar rascunhos à medida que se avança também é uma forma de registrar o que foi discutido, reduzindo a probabilidade de futuros mal-entendidos. Se você estiver trabalhando com um esqueleto de acordo, fazer um rascunho pode significar não mais que preencher os espaços em branco à medida que cada termo for sendo discutido; ou, se um consenso ainda não tiver sido alcançado, poderá envolver a elaboração de rascunhos alternativos.

**Caminhe em direção a um compromisso de forma gradual.** À medida que a negociação progredir e opções e padrões para cada questão forem discutidos, você deve buscar uma proposta de consenso que melhor reflita todos os pontos conversados e o atendimento dos interesses de cada parte. Se ainda não for possível chegar a um consenso sobre uma única opção, tente, pelo menos, diminuir o leque de opções sob consideração e, então, passe para a questão seguinte. Talvez a melhor opção ou uma possibilidade de troca de concessões surja mais adiante. (“Tudo bem. Talvez um salário entre \$68 mil e \$70 mil seja razoável, mas e quanto à data de início?”)

Para incentivar o brainstorming, uma boa ideia seria concordar explicitamente em que todos os compromissos sejam provisórios. Isso lhe permitirá ter algum senso de progresso durante suas discussões e, ao mesmo tempo, evitará o efeito inibidor de que qualquer opção discutida possa ser entendida como um compromisso. Não há problema em assumir compromissos provisórios, que não devem ser mudados sem razão. Mas deixe bem claro que não está se comprometendo com nada antes de ver o pacote final. Por exemplo, no topo do acordo esqueleto, talvez você possa escrever: “Rascunho provisório — Sem compromisso.”

O processo que leva a um acordo é raramente linear. Esteja preparado para percorrer várias vezes a lista de questões, avançando e retrocedendo ao examinar itens específicos e o pacote como um todo. Questões difíceis poderão ser revisitadas com frequência ou deixadas de lado até o final, dependendo da possibilidade de se conseguir um progresso incremental. Ao longo do caminho, evite fazer demandas ou se entrincheirar. Em vez disso, ofereça opções e peça críticas. (“O que você acharia de um acordo que seguisse as linhas deste rascunho? Não sei se conseguiria convencer o pessoal do meu lado, mas talvez possamos trabalhar em cima dele. Será que funcionaria para você também? Se você acha que não, o que poderíamos fazer para melhorá-lo?”)

**Seja persistente ao perseguir seus interesses, mas não rígido em relação a uma questão específica.** Um modo de ser rígido sem ser posicional é separar seus interesses dos modos de atingi-los. Quando uma proposta for questionada, não a defenda. Em vez disso, explique novamente seus interesses subjacentes. Pergunte se o outro lado tem alguma sugestão melhor que atenda tanto a esses interesses quanto aos

deles. Se um conflito irresolúvel se configurar, pergunte se existe alguma razão para que os interesses de um lado tenham prioridade sobre os do outro.

A não ser que o outro lado consiga construir um argumento persuasivo mostrando que seu raciocínio está incompleto e deve ser mudado, mantenha sua análise. Se e quando você for persuadido, modifique o seu ponto de vista apresentando a lógica em primeiro lugar. (“Bem, esse é um bom argumento. Um modo de medir esse fator seria...”) Se você tiver se preparado bem, será capaz de antecipar a maior parte dos argumentos que o outro lado possa levantar e terá avaliado seus efeitos no resultado.

Durante o tempo todo, o objetivo deve ser evitar discussões sem sentido. Caso a discordância permaneça, procure um acordo de segunda ordem — um acordo sobre sua discordância. Certifique-se de que os interesses de cada parte e as correspondentes argumentações estejam claras. Verifique se não há pressupostos discordantes e maneiras de testá-los. Como sempre, busque conciliar interesses conflitantes usando padrões externos ou opções criativas e padrões conflitantes com critérios para avaliar qual seria o mais apropriado, ou com trocas de concessões criativas. Seja persistente.

**Faça uma oferta.** Em algum ponto, esclarecer interesses, inventar opções e analisar padrões produzirão resultados decrescentes. Uma vez que uma questão, ou um conjunto de questões, já esteja explorada à exaustão, você deve estar preparado para fazer uma oferta. Uma oferta inicial talvez possa se limitar à conjugação de um par de questões-chave. (“Eu concordaria com o fechamento em 30 de junho se o adiantamento não passasse de \$50 mil.”) Mais tarde, ofertas parciais como essa podem ser combinadas com outra mais ampla.

Geralmente, uma oferta não deve ser surpreendente. Ela deve ser uma extensão natural da discussão até aquele momento. Não deve ser uma proposta do tipo “tudo ou nada”, mas também não deve ser uma posição de abertura. Deve ser uma oferta que, segundo sua avaliação, faça sentido para ambas as partes, segundo o que foi discutido até ali. Muitas negociações se acertam quando uma oferta completa é formulada.

Você deve refletir sobre como e onde fazer uma oferta. Se as discussões tiverem sido realizadas em público ou com a participação de um grande grupo, talvez seja mais conveniente buscar um momento de maior privacidade para explorar os compromissos finais. Acordos, em sua maioria, são fechados em reuniões individuais entre os dois negociadores principais de cada lado, embora, mais tarde, possa haver uma solenidade pública para o fechamento formal.

Se um acordo estiver maduro mas ainda houver questões que teimosamente permaneçam em disputa, busque procedimentos justos para facilitar o fechamento. Dividir a diferença em números arbitrários produz resultados arbitrários. Mas dividir a diferença em números sustentados por padrões legítimos e independentes é um modo de se encontrar um resultado justo. Outra abordagem para esses casos seria um dos lados, ou ambos, convidar uma terceira parte para conversar com cada um que, então, talvez, possa produzir, depois de repetidas consultas, uma recomendação do tipo “última chance”.

**Seja generoso ao final.** Quando sentir que está se aproximando de um acordo,

considere oferecer ao outro lado algo que você saiba ser de valor para eles e, ainda assim, consistente com a lógica básica de sua proposta. Deixe claro que esse é um pequeno gesto final; você não deve levantar expectativas de maiores concessões. Uma oferta melhorada como essa pode, às vezes, quebrar resistências de última hora e ajudar a selar o acordo.

O ideal é que o outro lado saia da negociação satisfeito e com a certeza de ter sido tratado com justiça. Esse sentimento poderá dar bons frutos durante a implementação do acordo e em negociações futuras.

### **Pergunta 9: “Como devo testar essas ideias sem correr um risco muito grande?”**

Talvez você tenha sido persuadido de que uma nova abordagem faz sentido, mas sua preocupação é não ser capaz de executá-la a contento para melhorar os resultados de sua abordagem atual. O que pode ser feito para que essas ideias possam ser experimentadas sem que se corra um risco excessivo?

**Comece pequeno.** Faça experiências em negociações em que o risco seja pequeno, em que você tenha uma boa MAPAN, em que padrões objetivos favoráveis estejam disponíveis e pareçam relevantes e em que o outro lado provavelmente seja receptivo a essa abordagem. Comece com ideias que se acrescentem à sua capacitação atual e, então, experimente novas ideias, uma de cada vez. À medida que for ganhando experiência e confiança, aumente o risco gradualmente tentando novas técnicas em contextos mais significativos e desafiadores. Você não precisa tentar tudo ao mesmo tempo.

**Faça um investimento.** Algumas pessoas jogam tênis durante a vida toda sem jamais melhorar. Essas pessoas não estão querendo ter uma visão inovadora sobre o que estão fazendo e nem desejam mudar. Bons jogadores reconhecem que melhorar geralmente significa fazer um investimento em novas abordagens. Durante algum tempo, é possível que piorem, enquanto lutam para dominar técnicas novas com as quais não estão familiarizados, mas por fim superam seu nível anterior. Novas técnicas oferecem mais potencial de longo prazo. Você pode fazer o mesmo na negociação.

**Reveja seu desempenho.** Separe um tempo para rever como você se saiu após cada negociação importante. O que funcionou? O que deu errado? O que poderia ter sido feito de outra forma? Considere manter um caderno de anotações que você possa consultar periodicamente.

**Prepare-se!** Poder de negociação, como discutimos abaixo, não é algo de que você disponha em certa quantidade e que possa ser aplicado em qualquer lugar com qualquer propósito. Exige trabalho duro antecipado para que se possa construir uma argumentação persuasiva em uma situação específica. Em outras palavras, exige preparação. Não há risco em ser bem-preparado. Apenas leva tempo. Quanto mais bem-preparado você estiver, maiores serão as possibilidades de você usar essas ideias e perceber o seu valor.

Planeje construir e manter uma boa relação de trabalho com o outro lado. Faça uma lista dos seus interesses e dos deles. Em seguida, invente uma lista de opções que satisfaçam o maior número possível desses interesses. Busque uma variedade de

benchmarks ou critérios externos que possam persuadir uma terceira parte aceitável sobre o que deve ser feito. Pergunte a si próprio que argumentos gostaria de usar e, em seguida, veja se consegue encontrar fatos e informações que o sustentem. Considere também que benchmarks seus oponentes possam julgar persuasivos na hora de justificar um acordo para os representados deles. Se os negociadores do outro lado tiverem dificuldade de justificar os termos de um acordo para seus representados, é improvável que o encaminhem para fechamento. Considere também os compromissos que você gostaria que cada lado assumisse. Rascunhe um possível esqueleto de acordo.

Em alguns casos, pode ser que você queira pedir a ajuda a um amigo para que ele simule seu opositor, ou então que ele faça o seu papel e você o papel do outro lado. (Colocar-se na posição do seu oponente e escutar o que você diria é uma poderosa ferramenta para testar a sua posição.) Pode ser que seja o caso de amigos seus, negociadores mais experientes ou consultores profissionais, o orientarem, fazendo coaching com você.

De muitas maneiras, a negociação é como um esporte: algumas pessoas têm um talento mais natural e, como os melhores atletas, poderão se beneficiar mais de uma boa preparação, da prática e da orientação. Contudo, os que tiverem menos talento natural têm ainda mais necessidade e muito mais a ganhar com essas coisas e com o correspondente feedback. Qualquer que seja o seu caso, há muito que aprender e trabalho duro dará resultados. Só depende de você.

## **PERGUNTAS SOBRE PODER**

**Pergunta 10: “Será que o modo como negocio faz efetivamente diferença quando a outra parte é mais poderosa?” e “Como posso incrementar o meu poder de negociação?”**

O modo como você negocia (e como você se prepara para a negociação) pode fazer uma enorme diferença, qualquer que seja a diferença do poder relativo das partes.

**Algumas coisas são impossíveis de conseguir**

É claro que, não importa sua habilidade, existem limites quanto ao que é possível conseguir em uma negociação. O melhor negociador do mundo não conseguirá comprar a Casa Branca. Você não deve esperar ser bem-sucedido em uma negociação a não ser que consiga fazer uma oferta que o outro lado ache mais conveniente que a sua MAPAN — melhor alternativa para um acordo negociado. Se isso parecer impossível, então negociar não faz o menor sentido. Em vez disso, concentre-se em melhorar a sua MAPAN ou mudar a deles.

**O modo de negociar faz uma enorme diferença**

Em uma situação em que haja uma possibilidade de acordo, o modo de negociar pode fazer a diferença entre fechar um acordo ou não, ou entre um entendimento que lhe seja favorável e outro apenas aceitável. O modo de negociar pode determinar se o bolo será aumentado ou apenas dividido, e se o seu relacionamento com o outro lado será bom ou ruim. Quando os oponentes parecem ter todas as cartas, o modo de negociar é

absolutamente crucial. Suponha, por exemplo, que você esteja negociando uma exceção a uma regra ou uma oferta de emprego. Realisticamente, você poderá ter muito pouco a que recorrer se o outro lado negar sua solicitação, e pouco a oferecer se eles a aceitarem. Nessas circunstâncias, sua capacidade de negociação é tudo. Por menor que seja a oportunidade de sucesso, o modo como se negocia determinará se você será capaz de obter vantagem com isso.

“Recursos” e “poder de negociação” não são a mesma coisa

Poder de negociação é a capacidade de persuadir alguém a fazer alguma coisa. Os Estados Unidos são um país rico, que tem armas nucleares, mas nenhuma dessas duas características é suficiente para deter ações terroristas ou libertar reféns em lugares como Beirute, por exemplo. O que determinará se os seus recursos lhe darão poder de negociação é o contexto — ou quem você está tentando persuadir e o que você quer que façam.

Não pergunte “Quem é mais poderoso?”

Tentar determinar quem, entre você e seus opositores, é mais “poderoso” é arriscado. Se você chegar à conclusão de que é mais poderoso, talvez relaxe e não se prepare tão bem quanto poderia. Por outro lado, se for a parte mais fraca, existe o risco de se sentir desanimado e, mais uma vez, não dedicar atenção suficiente para descobrir como poderia persuadir o outro lado. Qualquer que seja a sua conclusão, isso não o ajudará a encontrar a melhor maneira de agir.

Na verdade, muito pode ser feito para aumentar o seu poder de negociação, mesmo quando houver um desequilíbrio nos recursos. Haverá, é claro, negociações em que, pelo menos no curto prazo, as melhores cartas estarão nas mãos do adversário. Entretanto, em um mundo cada vez mais interdependente, existem quase sempre recursos e aliados em potencial que um negociador habilidoso e persistente poderá explorar, pelo menos para deslocar o fulcro ou fazer o equilíbrio de forças pender para o seu lado. Você só saberá o que é possível se tentar.

Às vezes, as pessoas parecem preferir se sentir sem poder e acreditar que não há nada que se possa fazer para afetar um resultado. Essa crença as ajuda a evitar se sentir responsáveis ou culpadas por sua inação. Evita também os custos de se tentar mudar a situação — isto é, fazer um esforço e se arriscar ao fracasso, o que pode causar embaraço. Mas, embora compreensível, esse sentimento não afeta a realidade do que a pessoa pode conseguir por meio de uma negociação eficaz. É uma atitude fatalista e autoderrotista.

A melhor regra básica é ser otimista — exceder seus limites. Sem gastar muitos recursos em causas perdidas, reconheça que muitas coisas vale a pena tentar, mesmo que não se obtenha sucesso. Quanto mais você tentar, maiores serão suas possibilidades de conseguir. Estudos sobre negociação consistentemente mostram que existe uma forte correlação entre aspiração e resultado. Dentro do que for razoável, pensar positivamente dá frutos.

Existem muitas fontes de poder de negociação

Como aumentar o seu poder de negociação? Este livro inteiro é uma tentativa de responder a essa pergunta. O poder de negociação tem muitas fontes. Uma delas é conseguir uma boa MAPAN. Caso eles acreditem, é persuasivo dizer para o outro lado que você tem uma alternativa melhor. Contudo, cada um dos quatro elementos do método descrito na Parte II deste livro — pessoas (o relacionamento), interesses, opções e critérios objetivos — é também uma fonte de poder de negociação. Se o outro lado for forte em uma área, você pode tentar se fortalecer em outra. A essas cinco fontes de poder podemos acrescentar uma sexta — o poder do comprometimento — e uma sétima — o poder de uma comunicação eficaz, incluindo o processo de gestão.

**Existe poder em desenvolver uma boa relação de trabalho entre os negociadores.** Se você compreende o outro lado e a recíproca é verdadeira; se as emoções são reconhecidas e as pessoas são tratadas com respeito, mesmo quando discordam; se existe uma boa comunicação, de ida e volta, e uma boa escuta; se existe confiança mútua; e se os problemas de pessoas são tratados conforme seus méritos e não por demandas de concessões de substância, as negociações tendem a ser mais tranquilas e bem-sucedidas para ambas as partes. Nesse sentido, o poder de negociação não é um fenômeno de soma zero. Mais poder de negociação para o outro lado não significa, necessariamente, menos para você. Quanto melhor for a sua relação de trabalho, melhores serão as possibilidades de os lados se influenciarem mutuamente.

Ao contrário do que se costuma acreditar, normalmente você será beneficiado sempre que o outro lado conseguir aumentar a capacidade deles de influenciá-lo. Duas pessoas com merecida reputação de serem confiáveis terão mais capacidade de se influenciar mutuamente do que duas pessoas de má reputação. O fato de você poder confiar no outro lado aumenta a capacidade deles de influenciar você. Mas o benefício também é seu. Você pode entrar com segurança em acordos que beneficiarão ambas as partes.

Em 1967, após a Guerra no Oriente Médio, quando o embaixador britânico nos Estados Unidos, Lord Carandon, buscava um acordo de paz provisório com base em uma resolução do Conselho de Segurança, ele conseguiu um consenso, exceto pelo voto da União Soviética. O representante desse país, Vasily Kuznetsov, abordou Carandon para solicitar um adiamento da votação por dois dias. Carandon resistiu, temendo que os soviéticos usassem o prazo para conseguir mais votos para sua resolução alternativa. Kuznetsov persistiu: “Talvez você tenha me entendido mal. Estou fazendo um pedido pessoal de mais dois dias.” Assim que Carandon ouviu a palavra “pessoal” ele soube que deveria atender ao pedido do colega. Por quê? “Eu conhecia Kuznetsov muito bem. Já havia trabalhado com ele em outras questões difíceis. Eu o respeitava muito e sabia que ele não trabalharia contra mim... Eu sabia que podia confiar nele, assim como ele podia confiar em mim.” Assim, Carandon foi ao Conselho de Segurança e pediu o adiamento. Dois dias depois, o conselho voltou a se reunir. “Levantei a mão para votar”, lembra-se Carandon, “e então houve um regozijo vindo das galerias. Olhei para minha direita e vi o dedo de Kuznetsov levantado, votando por nossa resolução e retirando a sua própria, tornando, assim, o voto da Resolução Britânica 242 unânime. Ele havia feito bom uso dos dois dias. Tinha chegado à conclusão de que o voto unânime e a concordância integral seriam essenciais. Havia falado com o seu governo e, não tenho dúvidas, também com os

governos árabes, tendo persuadido a todos.”\*\*\*\*\* A Resolução 242 da ONU continua sendo, até os dias de hoje, uma peça central para as negociações no Oriente Médio.

O exemplo de Kuznetsov demonstra o poder de uma reputação confiável, mesmo independente da organização que você possa representar. Sua reputação de honestidade e de justiça poderá ser o ativo mais valioso de um negociador.

**Há poder em uma comunicação eficaz.** Uma boa comunicação é uma fonte especialmente significativa de poder de negociação. Elaborar uma mensagem de impacto, escutar o outro lado e demonstrar que os ouviu são coisas que aumentam a sua capacidade de persuasão. Gerenciar habilidosamente o processo de negociação — fazer mudanças de jogo na medida do necessário — poderá afetar profundamente a qualidade do resultado alcançado.

O Presidente John F. Kennedy ficou, com toda a justiça, famoso por sua habilidade no primeiro desses itens, elaborando uma mensagem contundente: “Que nunca negociemos por medo, mas que jamais tenhamos medo de negociar.”\*\*\*\*\* Uma mensagem não precisa ser inequívoca para ser direta e eficaz. Em muitos casos, ajudar o outro lado a entender o seu raciocínio — mesmo quando você tem mais de uma opinião sobre o assunto — pode reduzir os temores deles, esclarecer mal-entendidos e promover a resolução conjunta de problemas. Considere o fornecedor que faz uma proposta que considera competitiva para um contrato com uma empresa. O comprador gosta da proposta e do fornecedor, mas se preocupa que esse, por ser novo no mercado, possa não ser capaz de atender à demanda de pico, quando o volume aumenta bastante. Se o comprador disser simplesmente “Não, obrigado”, e depois pagar mais para contratar outra firma, a primeira poderá presumir que sua proposta não foi boa, além de jamais voltar a ter a oportunidade de persuadir o comprador de que poderia, efetivamente, atender à demanda no período de pico. Seria melhor para ambos se, em vez disso, o comprador compartilhasse tanto o seu interesse na proposta quanto suas preocupações.

Uma boa escuta pode aumentar o seu poder de negociação pelo acúmulo de informações que você terá sobre os interesses do outro lado e sobre as possíveis opções disponíveis. Uma vez que você entenda os sentimentos e as preocupações da outra parte, poderá começar a atendê-las, explorando áreas de convergência e de divergência e desenvolvendo maneiras úteis de proceder no futuro. Considere, por exemplo, o senhor idoso cujos médicos queriam removê-lo do hospital onde se encontrava para outro, com instalações especializadas. Os médicos explicaram repetidamente por que a transferência seria melhor para ele, mas o homem se recusava a aceitar. Sabendo que aquele senhor estava agindo contra seus próprios interesses, os médicos classificavam seu comportamento de irracional. No entanto, um plantonista levou a sério a posição do homem e ouviu atentamente as razões pelas quais ele se recusava a sair dali. O paciente relatou o fato de ter passado por várias situações de abandono na vida e temia que a transferência fosse o prenúncio de mais uma. O plantonista se dispôs a cuidar diretamente para que isso não acontecesse e o homem concordou, satisfeito, em mudar de hospital.

Demonstrar que você ouviu o outro lado também aumenta a sua capacidade de persuasão. Quando seu interlocutor se sente ouvido por você, fica mais disposto a

também ouvi-lo. É comparativamente mais fácil ouvir quando o outro lado diz algo com que você concorda. É mais difícil ouvir aquilo com que você não concorda, mas é exatamente nessa hora que a escuta é mais eficaz. Ouça antes de responder. Pergunte. Certifique-se de que entende o ponto de vista deles e de que eles saibam que você os entendeu. Uma vez que o outro lado saiba que você compreendeu aquilo que disseram, não pode considerar sua discordância um simples mal-entendido.

Sua consciência do processo de negociação e sua capacidade de fazer movimentos que mudem o jogo aumentam o seu poder de negociação, porque o processo em si afeta o tipo de resultado que se pode conseguir. A barganha posicional, além de prejudicar relacionamentos, frequentemente gera resultados arbitrários e incomuns, difíceis de explicar aos seus representados e de pouco valor como precedente em uma futura negociação.

Como discutimos no Capítulo 8, reconhecer uma tática ou movimento lhe permite explicitá-lo e iniciar uma negociação aberta a respeito do processo. Outro modo de “virar o jogo” é mudar o enquadramento. Em outras palavras, desloque o foco da negociação de posições para interesses, opções ou padrões. Se o outro lado disser, por exemplo, “o máximo que pagaremos é \$10 mil”, quando você julga que \$50 mil seria o preço justo, sua resposta poderia vir de diversas formas:

- **Mude o enquadramento para interesses:** “Entendo que essa seja sua posição. Como esse número parece estar muito abaixo do valor de mercado, ajude-me a entender seus interesses. Vocês estão com problemas de fluxo de caixa?”
- **Mude o enquadramento para opções:** “Bem, \$10 mil é uma opção, assim como \$100 mil ou \$200 mil seriam opções atraentes do nosso ponto de vista. Creio que poderíamos avançar bastante se fizermos um brainstorming para identificar opções aceitáveis para ambas as partes. Que tal se...?”
- **Mude o enquadramento para padrões:** “Você deve ter uma boa razão para julgar que \$10 mil seja uma oferta justa. Como chegou a esse valor? E por que \$10 mil e não zero ou \$100 mil? Meu entendimento é que o valor de mercado seja \$50 mil. Por que deveríamos concordar com menos?”
- **Mude o enquadramento para a MAPAN:** “É claro que essa oferta é uma decisão sua e, talvez, alguém a aceite. Acho que devemos discutir bem se é possível chegar a um acordo satisfatório para ambas as partes.”

Um dos grandes poderes que você tem é mudar o enquadramento mediante o uso de afirmações e perguntas que mudem o foco da negociação para interesses, opções e padrões — mudando, assim, o jogo de barganha posicional para negociação baseada em princípios.\*\*\*\*\*

Vamos voltar aos vizinhos do Capítulo 3, que estão preocupados com uma obra não desejada e perigosa. Considere a diferença entre começar a conversa com a construtora dizendo: “Exigimos que uma cerca seja construída em torno da obra imediatamente!” ou, em vez disso, “Tenho uma pergunta simples para vocês: a sua empresa respeita os padrões adotados pela indústria quanto a normas de segurança?” Essa é certamente uma

pergunta à qual a empresa não pode dizer “não”. E, uma vez que digam “sim”, tudo o que os vizinhos precisarão será coletar os padrões usados pelas construtoras concorrentes e estabelecer seu ponto de vista, de forma persuasiva e com base em méritos. “Bem, a Turner Construction disse que colocaria uma cerca de 2 metros de altura em torno de qualquer coisa maior que um buraco, e antes de iniciar qualquer obra.”

**Há poder no entendimento de interesses.** Quanto mais claramente você conseguir entender as preocupações do outro lado, mais capaz será de satisfazê-las a um custo mínimo. Procure por interesses intangíveis ou ocultos que podem ser importantes. Em relação a interesses concretos, como dinheiro, pergunte o que está por trás deles. (“Para que o dinheiro será usado?”) Às vezes, até mesmo as posições mais inaceitáveis e firmemente anunciadas refletem um interesse subjacente compatível com os seus.

Veja o caso do homem de negócios que tentava comprar uma estação de rádio. O dono majoritário desejava vender seus dois terços por um preço razoável, mas a dona do terço restante (e atual gerente) demandava o que parecia ser um preço exorbitante por sua parte. O homem de negócios já havia aumentado sua oferta várias vezes, mas sem resultado, e já estava considerando desistir do negócio. Finalmente, o empresário resolveu fazer uma investigação mais aprofundada sobre os interesses da dona do terço restante. Ele descobriu que ela tinha menos interesse no dinheiro do que em permanecer como gerente da rádio. O empresário decidiu, então, comprar da mulher apenas a parte de que necessitava por razões fiscais, permitindo ainda que ela continuasse a ser a gerente. A dona minoritária aceitou a oferta por um valor que permitiu ao empresário economizar quase um milhão de dólares. O entendimento dos interesses subjacentes do vendedor aumentou muito o poder de negociação do comprador.

**Há poder na invenção de uma opção elegante.** Um brainstorming bem-sucedido aumenta sua capacidade de influenciar os outros. Uma vez que você entenda os interesses de ambos os lados, geralmente é possível — como no exemplo da rádio, acima — inventar um modo inteligente de harmonizá-los. Às vezes isso pode ser conseguido com a criação de uma inteligente opção ao processo.

Considere o leilão de selos com propostas lacradas. Para o leiloeiro, o ideal é que os lances dos participantes reflitam o máximo que cada um esteja disposto a pagar pelos selos em questão. Os compradores potenciais, contudo, não desejam pagar mais do que o necessário. Em um leilão com propostas lacradas, cada um tenta oferecer um valor ligeiramente acima do que, segundo sua melhor estimativa, os outros oferecerão, o que geralmente é bem menos do que o proponente estaria disposto a pagar. Contudo, em um leilão de selos, as regras dizem que o vencedor do leilão pagará o valor da segunda proposta mais alta. Assim, os proponentes podem oferecer, com segurança, exatamente o valor que estariam dispostos a pagar pelos selos porque o leiloeiro lhes assegura que não terão de pagar tanto! Ninguém ficará com a impressão de que poderia ter feito uma oferta maior e o vencedor ficará feliz em pagar menos do que ofereceu. O leiloeiro ficará satisfeito, sabendo que a diferença entre a oferta mais alta e a segunda colocada é geralmente menor do que o aumento geral do nível de propostas induzido por esse sistema, em comparação com um leilão normal de propostas lacradas.\*\*\*\*\*

**Há poder no uso de padrões externos de legitimidade.** Padrões de legitimidade tanto podem ser usados como espada, para persuadir os outros, quanto como escudo, para ajudá-lo a resistir à pressão de ceder arbitrariamente. (“Gostaria de lhe dar um desconto, mas este preço é fixo. É o mesmo que a General Motors pagou por este item na semana passada; olhe aqui a nota de venda.”) Da mesma forma que, ao encontrar precedentes e princípios, um advogado aumenta sua capacidade de persuadir um juiz, um negociador também pode incrementar seu poder indicando precedentes, princípios e outros critérios externos de justiça e pensando em maneiras de apresentá-los de forma rigorosa e contundente: “Não estou pedindo nem mais nem menos do que você já paga a outras empresas por um serviço equivalente.” “Pagaremos o que a casa vale, se tivermos recursos. Nossa oferta é semelhante ao valor pelo qual a casa da esquina foi vendida no mês passado. A não ser que você possa nos dar uma boa razão para que a sua casa valha mais, nossa oferta final é esta.” Convencer o outro lado de que você não está pedindo nada além do preço justo é um dos argumentos mais poderosos que você pode usar.

**Há poder no desenvolvimento de uma boa MAPAN.** Como discutimos no Capítulo 6, um modo fundamental de aumentar o seu poder de negociação é melhorando sua alternativa para desistir do acordo. Uma MAPAN atraente é um argumento forte a ser usado para persuadir a outra parte a oferecer mais. (“A empresa concorrente me ofereceu um salário 20% maior do que o que eu ganho aqui. Eu preferiria ficar, mas com o aumento do custo de vida, a não ser que eu receba um bom reajuste logo, terei de pensar em mudar de emprego. O que você acha que seria possível fazer?”)

Além de melhorar de um modo geral a sua MAPAN (sua melhor alternativa, caso a negociação não produza um acordo), você deve também se preocupar em melhorar sua “micro-MAPAN” — se não conseguir chegar a um entendimento nessa reunião, qual seria o melhor resultado? Uma boa providência é fazer um rascunho antecipado de uma boa frase de saída, a ser usada se a reunião for inconclusiva. (“Obrigado por externar suas opiniões e ouvir as minhas. Se eu decidir avançar, voltarei a lhe procurar, talvez com uma nova proposta.”)

Algumas vezes é possível, de forma legítima, piorar a MAPAN do outro lado. Por exemplo, um pai estava tentando convencer seu filho a aparar a grama do jardim. Ofereceu-lhe uma boa quantia, mas sem sucesso. Finalmente, o filho, inadvertidamente, revelou sua MAPAN: “Mas, pai, não preciso cortar a grama para ter dinheiro. Você deixa sua carteira em cima do móvel todo fim de semana...” O pai rapidamente mudou a MAPAN de seu filho passando a esconder a carteira e deixando claro que reprovava a prática de pegar dinheiro sem permissão. O filho passou a aparar a grama. A tática de piorar a MAPAN do outro lado pode ser usada para coagir ou explorar, mas também para ajudar a garantir um resultado justo. Os esforços para melhorar as próprias alternativas e piorar as do outro lado são maneiras cruciais de aumentar o seu poder de negociação.

**Há poder na elaboração cuidadosa de um compromisso.** Uma fonte adicional de poder de persuasão merece atenção: o poder de assumir compromissos. Você pode usar um compromisso para aumentar o seu poder de negociação de três maneiras: você pode

se comprometer com o que irá fazer, por exemplo, fazendo uma oferta direta. Você pode, com cuidado, assumir um compromisso negativo, ou seja, o que não irá fazer. E você pode deixar claro, precisamente, os compromissos que gostaria que o outro lado assumisse.

Deixe claro o que irá fazer. Um modo de aumentar o seu poder de negociação é fazer uma oferta firme e oportuna. Quando isso acontece, você sinaliza uma oferta que aceitará, deixando claro, ao mesmo tempo, que não está fechando a discussão para outras opções. Se você deseja persuadir alguém a aceitar um emprego, não apenas fale sobre o assunto — faça uma oferta. Ao fazer uma oferta você abre mão de regatear por melhores condições, mas ganha ao simplificar a escolha para o outro lado e ao tornar mais fácil o comprometimento deles. Para chegar ao um acordo, tudo o que precisam fazer é dizer “sim”.

Fazer uma oferta sobre o que você irá fazer se eles concordarem com os termos da proposta que está na mesa é um modo de ajudar o oponente a superar qualquer temor de que possa estar embarcando em uma canoa furada. Sem uma oferta clara, mesmo uma situação dolorosa poderá parecer preferível à aceitação de uma proposta “caixa-preta”, especialmente se o outro lado tiver o receio de que uma indicação favorável possa encorajar você a pedir mais. Em 1990, o Conselho de Segurança da ONU tentou, por meio de sanções, influenciar o Iraque a desistir da ocupação militar do Kuwait. As resoluções do Conselho estabeleciam claramente que as tropas deveriam ser retiradas, mas não mencionavam a suspensão das sanções após isso. Se o presidente do Iraque, Saddam Hussein, acreditava que as sanções continuariam em vigor, mesmo após a retirada, então a oferta não incentivava o Iraque a sair dos territórios ocupados.

Quanto mais concreta for a oferta, mais persuasiva. Portanto, uma oferta por escrito poderá ser mais crível do que uma oral. (Um corretor de imóveis que conhecemos gosta que o cliente faça uma oferta colocando maços de dinheiro vivo na mesa.) Talvez você prefira fazer sua oferta na forma de uma “oportunidade limitada”, indicando como e quando ela expirará. Por exemplo, a posse do Presidente Ronald Reagan, em 1981, criou uma oportunidade limitada nas negociações para a libertação dos diplomatas americanos que eram reféns no Irã. Os iranianos não desejavam recomeçar as negociações com os novos membros do governo dos Estados Unidos.

Em alguns casos, talvez você queira mostrar o que fará caso o outro lado não aceite sua proposta. É possível que não tenham consciência do que a sua MAPAN possa acarretar para eles. (“Se o senhor não mandar consertar o aquecimento até a noite de hoje, serei obrigado a ligar para o número de emergência do departamento de saúde. O senhor tem conhecimento de que, caso atendam ao chamado, há uma multa de \$250 para os senhorios que violam o estatuto de locação.”)

Considere comprometer-se com o que não fará. Às vezes, é possível persuadir o outro lado a aceitar uma oferta melhor que a MAPAN deles convencendo-os de que você não pode e não irá oferecer mais (“É pegar ou largar”). Você não apenas faz uma oferta, mas também finca posição contra mudá-la. Como discutido no Capítulo 1, entrincheirar-se em uma posição tem custos significativos. Fazê-lo cedo demais limita a comunicação e faz

com que se corra o risco de danificar um relacionamento, ao se fazer com que o outro lado se sinta ignorado ou coagido. O risco de entrincheiramento é menor depois que você passa a entender os interesses do outro lado e explora opções de ganhos conjuntos. Seu relacionamento com eles ficará menos prejudicado se houver razões críveis e independentes de sua vontade que expliquem e justifiquem a sua intransigência.

Em algum momento, talvez seja melhor colocar, com toda a seriedade, uma oferta final na mesa. Isso tende a influenciar o outro lado pelo enfraquecimento da micro-MAPAN deles. Aqui, se você disser “não”, eles já não terão a possibilidade de alcançar um acordo melhor.

Deixe claro aquilo que você deseja que eles façam. Vale a pena refletir sobre os termos exatos do compromisso que você deseja que o outro lado assuma. Isso assegura que as suas demandas façam sentido. “Susan, prometa jamais me interromper novamente quando eu estiver ao telefone” poderia ser desastroso se ela levar a promessa ao pé da letra em uma emergência. Evite um compromisso mal-ajambrado que seja excessivo, que não comprometa verdadeiramente o outro lado, que deixe de fora informações cruciais ou seja impossível de operacionalizar.

Especialmente quando você desejar que o outro lado faça alguma coisa, deve dizer a eles exatamente do que se trata. De outra forma, pode ser que não façam coisa alguma, evitando agir além do que precisam. No outono de 1990, por exemplo, a capacidade de influência dos Estados Unidos sobre Saddam Hussein foi minada pela ambiguidade quanto ao que satisfaria os americanos. Em momentos diferentes, a retirada das tropas iraquianas do Kuwait, a destruição das instalações nucleares no Iraque, a desmobilização da capacidade militar do Iraque e a derrubada de Saddam Hussein pareciam todos objetivos dos Estados Unidos.

## Aproveite ao máximo o seu poder potencial

Para aproveitar ao máximo o seu poder potencial de negociação, talvez você deva harmonizar todas as fontes desse poder. Às vezes os negociadores procuram identificar sua fonte mais forte de poder para usá-la sozinha. Por exemplo, se um negociador tem uma MAPAN forte, talvez possa usá-la para confrontar o outro lado, ameaçando encerrar as negociações se a oferta não for aceita. Isso provavelmente diminuirá o poder de persuasão dos argumentos do negociador que explicam por que a oferta é justa. Se você vai comunicar a sua MAPAN, talvez fosse melhor fazê-lo de um modo que preservasse o relacionamento, deixasse uma porta aberta à comunicação de ida e volta, ressaltasse a legitimidade de sua última oferta, sugerisse que essa oferta atende aos interesses do outro lado e assim por diante. O impacto total de tal poder de negociação será maior se cada elemento for usado de forma a reforçar os outros.

Além disso, você será um negociador mais eficaz se acreditar naquilo que diz e faz. Qualquer que seja o uso que você faça das ideias contidas neste livro, não as utilize como se estivesse vestindo as roupas de outra pessoa. Modifique e ajuste o que dissemos até encontrar uma abordagem que faça sentido e seja confortável para você. Isso poderá exigir alguma experimentação e um período de adaptação que talvez não seja tão confortável, mas, ao final, é provável que você aumente o seu poder de

# negociação se acreditar no que diz e disser o que acredita.

- 
- \* Temos a firme convicção de que, além de oferecer um bom método geral para levá-lo até onde você quer chegar numa negociação, a negociação baseada em princípios pode ajudar a tornar o mundo um lugar melhor de se viver. Ela promove o entendimento entre as pessoas, seja entre pais e filhos, trabalhadores e gerentes, ou árabes e judeus. Concentrar-se em interesses e em opções criativas ajuda a aumentar a satisfação e minimizar perdas. Confiar em padrões de justiça e buscar atender aos interesses de ambos os lados ajuda a produzir acordos duráveis, estabelecer bons precedentes e construir relacionamentos de longo prazo. Nas negociações, quanto mais a abordagem voltada para a resolução de problemas se tornar o padrão para lidar com diferenças entre indivíduos e nações, menores serão os custos do conflito. E, além de benefícios sociais como esses, você poderá descobrir que o uso dessa abordagem atende a valores de justiça e de gentileza de tal forma que isso se torna uma realização pessoal.
  - \*\* Para uma análise aprofundada sobre se e quando devemos negociar com um interlocutor desagradável, com vários exemplos contemporâneos e históricos, ver Robert Mnookin, *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (Simon & Schuster, 2010).
  - \*\*\* Como ponto de partida, ver Carol Gilligan, *In a Different Voice* (Harvard University Press, 1982).
  - \*\*\*\* K. L. Valley, J. Moag, e M. H. Bazerman, “A Matter of Trust’: Effects of Communication on the Efficiency and Distribution of Outcomes”, 34 *Journal of Economic Behavior and Organization* 211 (1998). Para uma análise de pesquisas sobre os modos de comunicação em negociações, ver J. Nadler e D. Shestowsky, “Negotiation, Information Technology, and the Problem of the Faceless Other”, em Leigh L. Thompson, editor, *Negotiation Theory and Research* (Psychology Press, 2006).
  - \*\*\*\*\* Ver Jared R. Curhan, Margaret A. Neale e Lee Ross, “Dynamic Valuation: Preference Changes in the Context of Face-to-Face Negotiations”, 40 *Journal of Experimental Social Psychology* 142 (2004).
  - \*\*\*\*\* Citação em Karen A. Feste, *Plans for Peace: Negotiations and the Arab-Israeli Conflict* (Greenwood Press, 1991).
  - \*\*\*\*\* Discurso de Posse, 20 de janeiro de 1961.
  - \*\*\*\*\* Para mais informações sobre mudança de enquadramento e outras estratégias de negociação em situações difíceis, ver William Ury, *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations* (Bantam, 1991; edição revisada 1993).
  - \*\*\*\*\* Um processo semelhante a esse pode ser usado em todos os tipos de decisões de alocação, mesmo quando a questão é tão volátil quanto a localização de um depósito de lixo contaminado. Ver Howard Raiffa, “Creative Compensation: Maybe ‘In My Backyard’”. 1 *Negotiation Journal* 197 (1985).

# Índice Analítico

Prefácio à Terceira Edição 11  
Prefácio à Segunda Edição 15  
Agradecimentos 17  
Introdução 21

## **I. O PROBLEMA**

---

### **1. Não Barganhe por Posições**

Discutir com base em posições produz resultados insensatos 28  
Discutir com base em posições é ineficiente 29  
Discutir com base em posições ameaça o relacionamento 30  
Quando há muitas partes envolvidas, a barganha posicional é ainda pior 30  
Ser gentil não é solução 31  
Existe uma alternativa 33

## **II. O MÉTODO**

---

### **2. Separe as Pessoas do Problema**

Antes de qualquer coisa, negociadores são pessoas 40  
Todo negociador tem dois tipos de interesse: substância e relacionamento 41  
    O relacionamento tende a se embaralhar com o problema 41  
    A barganha posicional leva a um conflito entre substância e relacionamento 42  
Desvencilhe o relacionamento da substância; lide diretamente com o problema de pessoas 42  
Percepção 43  
    Coloque-se no lugar deles 44  
    Não deduza as intenções do outro a partir de seus próprios temores 45  
    Não os culpe por seus próprios problemas 46  
    Discuta as posições um do outro 46  
    Procure oportunidades de agir que sejam inconsistentes com a percepção do outro lado 47  
    Divida com eles o resultado, assegurando-se de que participem do processo 47

Salve as aparências: torne a sua proposta consistente com os valores deles 48

#### Emoção 49

Primeiramente, reconheça e entenda as emoções, as suas e as deles 49

Dê atenção às “preocupações centrais” 49

Considere o papel da identidade 50

Torne as emoções explícitas e reconheça-as como legítimas 50

Permita que o outro lado desabafe 51

Não reaja com surtos emocionais 51

Use gestos simbólicos 51

#### Comunicação 52

Ouçã ativamente e demonstre entender o que está sendo dito 53

Fale para ser compreendido 54

Fale sobre si próprio, não sobre eles 54

Fale com um propósito 55

#### A prevenção funciona melhor 55

Construa uma relação de trabalho 55

Enfrente o problema, não as pessoas 55

### **3. Concentre-se em interesses, não em posições**

Para chegar a uma solução sensata, concilie interesses, não posições 57

Os interesses definem o problema 57

Por trás de posições antagônicas existem interesses comuns e compatíveis, mas também interesses conflitantes 58

#### Como identificar interesses? 60

Pergunte “Por quê?” 60

Pergunte “Por que não?” Reflita sobre a escolha deles 60

Compreenda que cada lado tem interesses múltiplos 63

Os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas 63

Faça uma lista 65

#### Falando de interesses 65

Evidencie seus interesses 65

Reconheça os interesses deles como parte do problema 66

Coloque o problema antes de sua resposta 66

Olhe para a frente, não para trás 66

A pergunta “Por quê?” tem dois sentidos bem diferentes 67

Fale sobre coisas concretas, mas seja flexível 67

Seja duro em relação ao problema, mas afável com as pessoas 68

### **4. Invente Opções de Ganhos Mútuos**

#### DIAGNÓSTICO 72

Julgamento prematuro 72

A busca por uma resposta única 73

A pressuposição de um bolo fixo 73

Pensar que “resolver o problema deles é problema deles” 73

## PRESCRIÇÃO 74

Separe invenção e decisão 74

Antes do brainstorming 75

1. Defina o seu propósito 75
2. Selecione poucos participantes 75
3. Mude de ambiente 75
4. Crie uma atmosfera informal 75
5. Escolha um facilitador 75

Durante o brainstorming 75

1. Faça com que os participantes se sentem lado a lado e de frente para o problema 75
2. Deixe claras as regras básicas, principalmente a de não fazer críticas 75
3. Faça o brainstorming 76
4. Registre as ideias à vista de todos 76

Após o brainstorming 76

1. Destaque as ideias mais promissoras 76
2. Invente aperfeiçoamentos para ideias promissoras 76
3. Estabeleça um prazo para avaliar ideias e decidir 76

Considere fazer uma sessão de brainstorming com o outro lado 76

Amplie o número de suas opções 78

Multiplique as opções alternando entre as específicas e as genéricas:  
A Tabela Circular 78

Veja o problema pelos olhos de diferentes especialistas 80

Invente acordos de intensidades diferentes 81

Mude o escopo do acordo proposto 81

Busque obter ganhos mútuos 82

Identifique interesses compartilhados 82

Harmonize interesses discrepantes 84

Alguma diferença de interesses? 85

Crenças diferentes? 85

Valores diferentes conforme o tempo? 85

Previsões diferentes? 85

Diferenças em aversão ao risco? 85

Pergunte pelas preferências deles 86

Facilite a decisão deles 86

No lugar de quem? 87

Que decisão? 87

Fazer ameaças não basta 88

## **5. Insista em Usar Critérios Objetivos**

Decidir com base na vontade sai caro 91

A argumentação para o uso de critérios objetivos 92

A negociação baseada em princípios produz acordos sensatos,  
de forma amigável e eficiente 92

Como desenvolver critérios objetivos 94

Padrões justos 94

Procedimentos justos 95

Como negociar com critérios objetivos 96

Circunscreva cada questão a uma busca conjunta por critérios objetivos 96

Pergunte “Qual é a sua teoria?” 97

Concorde, em primeiro lugar, com princípios 97

ArgUMENTE e esteja aberto a contra-argumentações 97

Jamais ceda à pressão 98

“É política da empresa” 100

### **III. SIM, MAS...**

---

#### **6. E Se Eles Forem Mais Poderosos?**

##### **(Desenvolva a sua MAPAN — Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado)**

Como proteger a si mesmo 105

Os custos de usar um valor final 106

Conheça a sua MAPAN 107

A insegurança de uma MAPAN desconhecida 107

Monte um sistema de alerta 108

Como extrair o máximo de seus ativos 109

Quanto melhor a sua MAPAN, maior o seu poder 109

Desenvolva sua MAPAN 110

Considere a MAPAN do outro lado 111

Quando o outro lado é poderoso 112

#### **7. E Se Eles Não Quiserem Entrar no Jogo?**

##### **(Use a negociação jiu-jítsu)**

Negociação jiu-jítsu 114

Não ataque a posição deles, verifique o que existe por trás dela 114

Não defenda suas ideias, incentive as críticas e recomendações 116

Transforme um ataque pessoal em um ataque ao problema 116

Faça perguntas e pause 116

Considere o procedimento de texto único 117

Como fazer com que eles entrem no jogo: O caso Jones Realty e

Frank Turnbull 121

Resumo do caso 121

“Por favor, corrija-me se eu estiver errado” 122

“Somos agradecidos pelo que a senhora fez por nós” 122

“Nossa preocupação é com o que é justo” 123

“Gostaríamos de fazer um acordo com base em padrões independentes, e não naquilo que um pode fazer ao outro” 123

“Confiança é uma questão em separado” 124

“Será que eu poderia fazer algumas perguntas para verificar se entendi os fatos?” 125

“Qual é o princípio por trás de sua ação?” 125

“Deixe-me ver se entendi o que a senhora está dizendo” 126

“Podemos voltar a falar mais tarde” 126

“Deixe-me mostrar a parte em que estou tendo problema para acompanhar sua argumentação” 127

“Uma solução justa poderia ser...” 127

“Se concordarmos... se discordarmos...” 127

“Teremos o maior prazer em deixar o imóvel no momento mais conveniente para a senhora” 128

“Foi um prazer negociar com a senhora” 129

## **8. E Se Eles Usarem Truques Sujos?**

### **(Como dobrar o negociador duro)**

Como negociar as regras do jogo? 132

Separe as pessoas do problema 132

Concentre-se em interesses, não em posições 133

Invente opções de ganhos mútuos 133

Insista em usar critérios objetivos 133

Algumas táticas ardilosas comuns 133

Trapaça deliberada 133

Fatos falsos 133

Autoridade ambígua 134

Intenções dúbias 135

Não falar tudo não é o mesmo que trapaça 135

Guerra psicológica 136

Situações de estresse 136

Ataques pessoais 136

O esquete do mocinho e do vilão 136

Ameaças 137

Táticas de pressão posicional 138

Recusa em negociar 138

Demandas extremas 139

Demandas crescentes 139

Tática de entrincheiramento 140

Parceiro insensível 140

Um atraso calculado 141

“É pegar ou largar” 141  
Não seja uma vítima 142

## **IV. CONCLUSÃO**

---

Você já sabia desde o começo 145  
Aprenda fazendo 145  
“Ganhar” 145

## **V. DEZ PERGUNTAS QUE AS PESSOAS FAZEM SOBRE COMO CHEGAR AO SIM**

---

### **PERGUNTAS SOBRE JUSTIÇA E NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS**

**Pergunta 1: “Será que existe algum caso em que a barganha posicional faça sentido?”** 149

Qual é o grau de importância de se evitar um resultado arbitrário? 149  
Qual é a complexidade das questões? 150  
Qual é o grau de importância de se manter uma boa relação de trabalho? 150  
Quais são as expectativas do outro lado e qual o grau de dificuldade para que mudem? 150  
Onde está você nas negociações? 151

**Pergunta 2: “E se a outra parte acreditar em diferentes padrões de justiça?”** 151

Explore o modo como padrões conflitantes se desenvolveram 151  
Concordância quanto ao “melhor” padrão não é necessária 152

**Pergunta 3: “Devo ser justo, mesmo que não seja necessário?”** 152

Para você, quanto vale a diferença? 153  
O resultado injusto será durável? 153  
Que prejuízos poderá um resultado injusto causar a este e a outros relacionamentos? 153  
Você terá problemas de consciência? 154

### **PERGUNTAS SOBRE RELACIONAMENTO COM PESSOAS**

**Pergunta 4: “O que devo fazer caso as pessoas sejam o problema?”** 154

Construa uma relação de trabalho, independentemente de um acordo ou de um desacordo 154  
Negocie o relacionamento 155  
Diferencie o modo como eles o tratam do modo como você os trata 156  
Negocie racionalmente com aparente irracionalidade 156

**Pergunta 5: “Devo negociar até mesmo com terroristas, ou com alguém como Hitler? Quando seria o caso de não haver negociação?”** 157

Negociar com terroristas? 157

Negociar com alguém como Hitler? 158

Negociar quando as pessoas estão agindo conforme suas crenças religiosas? 159

Quando seria o caso de não haver negociação? 160

**Pergunta 6: “Como devo ajustar minha abordagem à negociação levando em conta diferenças de personalidade, gênero, cultura etc.?” 161**

Acerte o passo 161

Adapte nossas orientações gerais a situações específicas 162

Dê atenção a diferenças de crenças e de costumes, mas evite classificar as pessoas em estereótipos 162

Questione suas pressuposições; ouça ativamente 162

**PERGUNTAS SOBRE TÁTICAS**

**Pergunta 7: “Como devo decidir sobre coisas do tipo: ‘Onde devemos nos encontrar?’, ‘Como podemos nos comunicar?’, ‘Quem deve fazer a primeira oferta?’ e ‘Qual deve ser a minha oferta inicial?’” 163**

Onde devemos nos reunir? 163

Como devemos nos comunicar? 163

Quem deve fazer a oferta inicial? 165

Qual deve ser a minha oferta inicial? 165

Estratégia depende de preparação 166

**Pergunta 8: “Concretamente, como devo passar da fase de inventar opções para a fase de assumir compromissos?” 166**

Pense, desde o começo, sobre o fechamento 166

Considere formular um esqueleto de acordo 167

Caminhe em direção a um compromisso de forma gradual 167

Seja persistente ao perseguir seus interesses, mas não rígido em relação a uma questão específica 168

Faça uma oferta 169

Seja generoso ao final 169

**Pergunta 9: “Como devo testar essas ideias sem correr um risco muito grande?” 170**

Comece pequeno 170

Faça um investimento 170

Reveja seu desempenho 170

Prepare-se! 170

**PERGUNTAS SOBRE PODER**

**Pergunta 10: “Será que o modo como negocio faz efetivamente**

## **diferença quando a outra parte é mais poderosa?” e**

**“Como posso incrementar o meu poder de negociação?” 171**

Algumas coisas são impossíveis de conseguir 171

O modo de negociar faz uma enorme diferença 171

“Recursos” e “poder de negociação” não são a mesma coisa 172

Não pergunte “Quem é mais poderoso?” 172

Existem muitas fontes de poder de negociação 173

Existe poder em desenvolver uma boa relação de trabalho entre os negociadores  
173

Há poder em uma comunicação eficaz 174

Há poder no entendimento de interesses 176

Há poder na invenção de uma opção elegante 177

Há poder no uso de padrões externos de legitimidade 177

Há poder no desenvolvimento de uma boa MAPAN 178

Há poder na elaboração cuidadosa de um compromisso 178

Deixe claro o que irá fazer 179

Considere comprometer-se com o que não fará 180

Deixe claro aquilo que você deseja que eles façam 180

Aproveite ao máximo o seu poder potencial 180

# Nota Sobre o Projeto de Negociação de Harvard

A missão do Projeto de Negociação de Harvard é melhorar a teoria, o ensino e a prática da negociação e da resolução de disputas, de modo que as pessoas possam lidar, de forma mais construtiva, com conflitos, desde os pessoais até os internacionais. O projeto faz parte do Programa de Negociação da Escola de Direito de Harvard, um consórcio de acadêmicos e de projetos de Harvard, Instituto de Tecnologia de Massachusetts — MIT, Simmons e Tufts. O trabalho desenvolvido pelo Projeto de Negociação de Harvard transita rotineiramente, em ida e volta, entre os mundos da teoria e da prática para desenvolver ideias que sejam úteis aos praticantes e sólidas para os acadêmicos. As atividades do projeto incluem:

**Construção teórica.** O projeto tem ajudado no desenvolvimento de arcabouços, como o método de negociação com base em princípios, aqui sumarizado. Outros arcabouços incluem o método de negociação revolucionária, desenvolvido para pessoas e situações difíceis, sumarizado em *Getting Past No*; um arcabouço para o entendimento do que torna conversas difíceis mais ou menos produtivas, apresentado em *Difficult Conversations*; um método para o entendimento e gestão de emoções nas negociações, descrito em *Beyond Reason*; ferramentas sistemáticas para a obtenção de resultados, seja no mundo dos negócios ou na diplomacia internacional, resumidas em *Beyond Machiavelli* e *Getting It Done*; e em um método para dizer não com eficácia, sem destruir o negócio nem o relacionamento, descrito em *The Power of Positive No*. O projeto desenvolveu, também, ideias como o procedimento de mediação de texto único, usado pelos Estados Unidos nas negociações de paz no Oriente Médio, em Camp David, em setembro de 1978.

**Educação e treinamento.** O projeto desenvolve programas para profissionais (advogados, empresários, diplomatas, jornalistas, funcionários do governo, sindicalistas, militares etc.), assim como para estudantes de graduação e pós-graduação. Desenvolveu também um currículo piloto para estudantes de nível médio. Todos os anos, o projeto oferece cursos de negociação de três semanas de duração para advogados e o público em geral como parte do Instituto de Negociação de Harvard. O corpo docente também ensina no Programa de Negociações para Executivos Seniores. Ver em [www.pon.harvard.edu](http://www.pon.harvard.edu).

**Publicações.** Além dos vários livros acima mencionados, o projeto prepara material prático, como *International Mediation: A Working Guide*, checklists para negociadores,

estudos de caso, exercícios de negociação, guias para professores e formulários concebidos para serem usados por praticantes, professores e alunos. Perguntas sobre materiais didáticos disponíveis para distribuição devem ser encaminhadas ao Programa de Negociação Clearinghouse.

**Pesquisas de campo.** Professores e estudantes estudam ativamente conflitos em andamento e ocasionalmente atuam como consultores ou facilitadores externos. O projeto contribuiu, entre outras situações, para a détente Estados Unidos-União Soviética, a elaboração do processo de paz na América Central, as negociações constitucionais na África do Sul e as negociações políticas que as precederam. Um trabalho que está em andamento é o Caminho de Abraão (Masar Ibrahim Al Khalil), uma iniciativa que busca construir respeito e entendimento mútuo entre o Ocidente e o mundo islâmico inspirando visitas ao Oriente Médio ao longo da antiga rota de Abraão, o progenitor de muitas povos e religiões.