

Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton

Como Chegar ao
SIM

Negociação de Acordos
sem Concessões

Série Logoteca
Direção:
Jayme Salomão

Tradução:
Vera Ribeiro
Ana Luiza Borges

Imago

658
F533L62
Tombo 2495916
Syno 1595105

Título Original:
Getting to Yes

Copyright © 1981, 1991 Roger Fisher and William Ury
Published by special arrangement with Houghton Mifflin Company
Proibida a exportação para Portugal da presente edição.

Capa:

Luciana Mello e Monika Mayer

Copidesque:

Marcelo Antonio P. Da Eufrásia

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

Fischer, Roger. 1922-

F555c Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões/Roger Fisher,
William Ury & Bruce Patton; tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. —
2ª ed. revisada e ampliada. — Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005.

216pp.

Tradução de: Getting to yes: negotiating agreement without giving in.

Inclui índice

ISBN 85-312-0956-0

1. Negociação. I. Ury, William. II. Patton, Bruce III. Título. IV. Série.

94-0967

CDD — 158.5

CDU — 174.4

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 pelo Copyright Act de 1976 ou por escrito pelo editor americano.

Pedidos de permissão deverão ser dirigidos por escrito à Houghton Mifflin Company, 2 Park Street, Boston, Massachusetts 02108.

A pesquisa da *Harvard University* é empreendida com a expectativa de publicação. Nessa publicação, somente os autores são responsáveis por declarações de fatos, opiniões, recomendações e conclusões expressas. A publicação não implica de forma alguma na aprovação ou endosso da *Harvard University*, ou do Presidente e Conselheiros da *Harvard College*.

2005

IMAGO EDITORA

Rua da Quitanda, 52/8º andar — Centro

20011-030 — Rio de Janeiro — RJ

Tel.: (21) 2242-0627 — Fax: (21) 2224-8359

E-mail: imago@imagoeditora.com.br

www.imagoeditora.com.br

Impresso no Brasil

Printed in Brazil

A nossos pais,

WALTER T. FISHER E MELVIN C. URY

que nos ensinaram, através do exemplo,
o poder dos princípios.

Prefácio à Segunda Edição

Durante os últimos dez anos, a negociação, como um campo de interesse acadêmico e profissional, desenvolveu-se de modo surpreendente. Foram publicadas novas obras teóricas, estudos de casos foram produzidos, e foi empreendida a pesquisa empírica. Há dez anos, eram raras as escolas que ofereciam cursos de negociação; agora, eles são extremamente relevantes em quase todas. As universidades começam a designar um corpo docente especializado em negociação. Firms de consultoria fazem o mesmo no mundo das corporações.

Neste panorama intelectual em transformação, as idéias de *Como Chegar ao SIM* têm tido boa repercussão, ganhando a atenção e a aprovação de um público amplo e sendo frequentemente citadas como pontos de partida de outros trabalhos. Felizmente, permanecem convincentes também para os autores. A maioria das questões e comentários se concentrou em áreas nas quais o livro se revelou ambíguo, ou em que os leitores solicitaram um conselho mais específico. Nesta revisão, procuramos nos ater aos mais importantes desses tópicos.

Ao invés de alterar o texto (e perguntar aos leitores que o conhecem como fazê-lo), optamos por acrescentar o novo material em uma seção separada, no final desta segunda edição. O texto original permanece completo e inalterado, exceto na atualização das cifras nos exemplos, para acompanhar o ritmo da inflação, e na reelaboração de certas frases, para elucidar melhor o significado e eliminar a linguagem sexista. Esperamos que nossas respostas às "Dez Perguntas sobre *Como Chegar ao SIM*" sejam úteis e satisfaçam alguns dos interesses expressos pelos leitores.

Formulamos questões sobre (1) o significado e os limites da negociação "com princípios" (um conselho prático, e não moral); (2) como lidar com alguém que pareça irracional ou que tenha um sistema de valor, um ponto de vista ou um estilo de negociação diferente; (3) táticas tais como onde se reunir, quem deve fazer a primeira oferta, e como passar da invenção de opções para a afirmação do compromisso; e (4) o papel do poder na negociação.

Um tratamento mais extensivo de alguns tópicos terá de aguardar outros livros. Os leitores interessados em mais detalhes sobre como manejar os "problemas das pessoas", de modo a estabelecer uma relação de trabalho eficaz, gostará de *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*, de Roger Fisher e Scott Brown, também disponível na Penguin Books. Se está mais preocupado em relação à como lidar com pessoas e situações difíceis, procure *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*, de William Ury, editado pela Bantam Books. Sem dúvida, há muitos outros. Certamente há muito mais a dizer sobre poder, negociações multilaterais, transações envolvendo culturas diferentes, estilos pessoais e muitos outros tópicos.

Mais uma vez agradecemos a Marty Linsky, desta vez por sua atenção e revisão do novo material. Somos gratos especialmente a Doug Stone por sua crítica perspicaz, edição e cópiadesque dos sucessivos esboços. Ele é excepcionalmente habilidoso em apontar um pensamento ou parágrafo ambíguo.

Roger Fisher
William Ury
Bruce Patton

Bruce Patton, por mais de uma década, tem trabalhado conosco, formulando e elucidando todas as idéias contidas neste livro. No ano passado, empenhou-se arduamente em converter nosso pensamento conjunto em um texto harmônico. É um prazer acolher Bruce, editor da primeira edição, como co-autor desta edição.

R.F.
W.U.

Agradecimentos

Este livro começou com uma pergunta: Qual a melhor maneira de as pessoas lidarem com suas diferenças? Por exemplo, qual é o melhor conselho que se poderia dar a um marido e uma mulher que se estão divorciando e querem saber como chegar a um acordo justo e mutuamente satisfatório, sem acabarem numa discussão amarga? E, o que talvez seja ainda mais difícil, que conselho você daria a um deles que desejasse fazer a mesma coisa? Todos os dias, as famílias, os vizinhos, os casais, os empregados, os patrões, as lojas, os consumidores, os vendedores, os advogados e as nações enfrentam esse mesmo dilema de como chegar ao "sim" sem entrar em guerra. Baseando-nos em nossas respectivas formações em direito internacional e antropologia, bem como numa extensa colaboração, ao longo dos anos, com profissionais da área, colegas e alunos, desenvolvemos um método prático para negociar acordos amigavelmente, sem fazer concessões.

Experimentamos nossas idéias com advogados, homens de negócios, funcionários do governo, juizes, diretores de presidios, diplomatas, representantes de seguradoras, militares, mineradores de carvão e executivos da indústria de petróleo. Somos gratos àqueles que nos responderam com críticas e sugestões depuradas de sua experiência. Disso nos beneficiaremos imensamente.

Na verdade, tantas pessoas contribuíram de maneira tão ampla para nossa aprendizagem ao longo dos anos que já não nos é possível dizer com precisão a quem devemos quais idéias e sob que forma. Aqueles que mais contribuíram hão de compreender que as notas de rodapé foram omitidas, não porque pensemos que cada uma de nossas idéias é original, mas para manter o texto legível, já que devemos tanto a tantas pessoas.

Não poderíamos, entretanto, deixar de mencionar nossa dívida

para com Howard Raiffa. Sua crítica benevolente, mas franca, aprimorou repetidamente nossa abordagem, e suas noções sobre a busca de ganhos mútuos através da exploração das diferenças e sobre o uso de técnicas imaginativas para solucionar questões difíceis inspiraram algumas seções sobre esses temas. Louis Sohn, um extraordinário idealizador e negociador, foi sempre estimulante, sempre criativo e sempre observador. Dentre nossas muitas dívidas para com ele, devemos nossa apresentação da idéia do uso de um texto único de negociação, a qual chamamos Técnica do Texto Único. E gostaríamos de agradecer a Michael Doyle e David Strauss por suas idéias criativas sobre a condução de debates com sugestões livres.

Os casos e exemplos de boa qualidade são difíceis de achar. Somos imensamente gratos a Jim Sebenius por sua relatos sobre a Conferência da Lei do Mar (bem como por sua crítica criteriosa ao método), a Tom Griffith pelo relato de sua negociação com um liquidante de seguros, e a Mary Parker Follet pela história de dois homens que discutiam numa biblioteca.

Queremos agradecer especialmente a todos aqueles que leram este livro em seus vários rascunhos e que nos proporcionaram o benefício de suas críticas, inclusive nossos alunos dos Seminários de Negociação de Janeiro de 1980 e 1981, na Faculdade de Direito de Harvard, e a Frank Sander, John Cooper e William Lincoln, que conduziram esses seminários conosco. Em particular, queremos agradecer aos membros do Seminário de Negociação de Harvard quem ainda não mencionamos; eles nos ouviram pacientemente durante os dois últimos anos e nos forneceram muitas sugestões úteis: John Dunlop, James Healy, David Kuechle, Thomas Schelling, Lawrence Susskind. A todos os nossos amigos e colaboradores devemos mais do que nos é possível dizer, mas a responsabilidade final pelo conteúdo deste livro permanece com os autores; se o resultado ainda não é perfeito, não é por falta de empenho de nossos colegas.

Sem nossos familiares e amigos, escrever seria intolerável. Pelo apoio moral (e pela crítica construtiva) somos gratos a Caroline Fisher, David Lax, Frances Turnbull e Nanice Ury. Sem Francis Fisher, este livro nunca teria sido escrito. Ele teve a felicidade de apresentar-nos um ao outro há cerca de quatro anos.

Não poderíamos ter tido melhor ajuda secretarial. Agradecemos a Deborah Reimel por sua infalível competência, seu apoio moral e suas reprimendas firmes, porém, gentis, e a Denise Trybula, cuja diligência e disposição nunca vacilaram. E devemos agradecimentos especiais ao pessoal do Processamento de Palavras, liderado por Cynthia Smith, que superou o teste de uma série interminável de rascunhos e de prazos quase impossíveis.

E há nossos editores. Reorganizando e cortando este livro pela metade, Marty Linsky tornou-o muito mais legível. Para poupar nossos leitores, ele teve o bom senso de não poupar nossos sentimentos. Agradecemos também a Peter Kinder, June Kinoshita e Bob Ross. June esforçou-se por tornar a linguagem menos sexista. Nos pontos em que não logramos êxito nisso, pedimos desculpas àqueles que porventura venham a sentir-se ofendidos. Queremos também agradecer a Julian Bach, nosso agente, e a Dick McAdoo e seus associados na Houghton Mifflin, que tornaram a produção deste livro possível e agradável.

Finalmente, queremos agradecer a Bruce Patton, nosso amigo e colega, editor e mediador. Ninguém deu maior contribuição a este livro. Desde o começo, ele ajudou a debater livremente e a organizar o silogismo do livro. Reorganizou quase todos os capítulos e editou cada palavra. Se os livros fossem filmes, este seria conhecido como uma "Produção Patton".

Roger Fisher
William Ury

Sumário

Prefácio à Segunda Edição	7
Agradecimentos	9
Introdução	15
I O PROBLEMA	19
1 Não Barganhe com as Posições	21
II O MÉTODO	33
2 Separe as PESSOAS do Problema	35
3 Concentre-se nos INTERESSES, Não nas Posições	58
4 Invente OPÇÕES de Ganhos Mútuos	75
5 Insista em CRITÉRIOS OBJETIVOS	99
III SIM, MAS...	115
6 E Se Eles Forem Mais Poderosos? (Desenvolva Sua MAANA – Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo)	117
7 E Se Eles Não Quiserem Jogar? (Use o Jiu-jitsu da Negociação)	127
8 E Se Eles Usarem Truques Sujos? (Como Domar o Negociador Difícil)	148
IV CONCLUSÃO	163
V DEZ PERGUNTAS SOBRE COMO CHEGAR AO SIM	167
1. “A Barganha Posicional Nunca Faz Sentido?”	169
2. “E Se a Outra Parte Tem uma Concepção Diferente de Justiça?”	171

3. "Devo ser Justo se Não For Preciso?"	172
4. "O que Fazer quando as Pessoas São o Problema?"	174
5. "Devo Negociar até mesmo com Terroristas ou com Alguém como Hitler? Quando Cabe Não Negociar?"	178
6. "Como Adaptar meu Método de Negociação para Explicar Diferenças de Personalidade, Gênero, Cultura etc.?"	182
7. "Como Decidir Coisas como 'Onde Devemos nos Encontrar?', 'Quem Deve Fazer a Primeira Oferta?' e 'Em que Ponto Devo Começar?'"	184
8. "Concretamente, como Passar da Invenção de Opções ao Compromisso?"	187
9. "Como Experimentar essas Idéias sem Assumir Muitos Riscos?"	190
10. "O Modo como Negocio Pode Fazer Diferença Se o Outro Lado é Mais Poderoso?" "Como Aumentar meu Poder de Negociação?"	192

Índice Alfabético

Observação sobre o Projeto de Negociação de Harvard	213
---	-----

Introdução

Queira ou não, você é um negociador. A negociação é uma verdade da vida. Você discute aumentos com seu irmão. Tenta entrar em acordo com um estranho acerca do preço da casa dele. Dois advogados tentam resolver um processo judicial decorrente de um acidente de automóvel. Um grupo de empresas de petróleo planeja um contrato de risco para a exploração conjunta de petróleo em plataformas marítimas. O Secretário de Estado dos Estados Unidos senta-se com seu equivalente soviético para buscar um acordo sobre a limitação de armas nucleares. Tudo isso são negociações.

Todo o mundo negocia algo a cada dia. Tal como o Monsieur Jourdain de Molière, que se deu conta ao descobrir que vinha falando em prosa durante toda a sua vida, as pessoas negociam até mesmo quando não o pensam estar fazendo. Uma pessoa negocia com seu cônjuge sobre onde irém jantar e negocia com o filho sobre a hora de apagar as luzes. A negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos.

Um número cada vez maior de ocasiões requer negociação; o conflito é uma indústria em crescimento. Todos querem participar das decisões que lhes afetam; um número cada vez menor de pessoas aceita decisões ditadas por outrem. As pessoas diferem e usam a negociação para lidar com suas diferenças. Seja nos negócios, no governo ou na família, as pessoas chegam à maioria das decisões através da negociação. Mesmo quando recorrem aos tribunais, quase sempre negociam um acordo antes do julgamento.

Embora a negociação ocorra todos os dias, não é fácil conduzi-la a contento. As estratégias padronizadas de negociação frequentemente

deixam as pessoas insatisfeitas, desgastadas e alienadas — e, com muita frequência, as três coisas.

As pessoas descobrem-se num dilema. Percebem duas maneiras de negociar: com afabilidade ou aspereza. O negociador afável quer evitar conflitos pessoais e, desse modo, faz concessões prontamente para chegar a um acordo. Ele quer uma solução amigável; no entanto, acaba frequentemente explorado e sentindo-se amargurado. O negociador áspero encara qualquer situação como uma disputa de vontades na qual o lado que assume as posições mais extremadas e resiste por mais tempo obtém os melhores resultados. Ele quer vencer; no entanto, frequentemente acaba por produzir uma reação igualmente áspera, que exaure a ele e a seus recursos e prejudica suas relações com o outro lado. As outras estratégias padronizadas de negociação situam-se entre o áspero e o afável, mas cada qual envolve uma tentativa de barganha entre conseguir o que se quer e ficar bem com as pessoas.

Há uma terceira maneira de negociar, uma maneira que não é áspera nem afável, mas antes áspera e afável. O método da *negociação baseada em princípios*, desenvolvido no Projeto de Negociação de Harvard, consiste em decidir as questões a partir de seus méritos, e não através de um processo de regateio centrado no que cada lado se diz disposto a fazer e a não fazer. Ele sugere que você procure benefícios mútuos sempre que possível e que, quando seus interesses entrarem em conflito, você insista em que o resultado se baseie em padrões justos, independentes da vontade de qualquer dos lados. O método da negociação baseada em princípios é rigoroso quanto aos méritos e brando com as pessoas. Não emprega truques nem a assunção de posturas. A negociação baseada em princípios mostra-lhe como obter aquilo a que você tem direito e, ainda assim, agir com decência. Permite-lhe ser imparcial, ao mesmo tempo que o protege daqueles que gostariam de tirar vantagem de sua imparcialidade.

Este livro diz respeito ao método da negociação baseada em princípios. O primeiro capítulo descreve os problemas que surgem ao se usarem as estratégias padronizadas da barganha baseada em posições. Os quatro capítulos seguintes expõem os quatro princípios do método. Os três últimos capítulos respondem às perguntas mais comu-

mente formuladas sobre o método: E se o outro lado for mais poderoso? E se eles não quiserem jogar? E se eles usarem truques sujos?

A negociação baseada em princípios pode ser usada pelos diplomatas dos Estados Unidos nas conferências sobre controle de armamentos com a ex-União Soviética, pelos advogados de Wall Street que representam as empresas relacionadas entre as 500 maiores da revista *Fortune* nos processos antitruste, e pelos casais ao tomarem qualquer decisão, desde onde passar as férias até como dividir seus bens caso se divorciem. Qualquer um pode usar este método.

Todas as negociações são diferentes, mas os elementos básicos não se alteram. A negociação baseada em princípios pode ser usada quando há uma ou várias questões em jogo; duas ou muitas partes; quando há algum ritual predeterminado, como nas negociações coletivas, ou uma situação imprevista de conflito, como ao falar com assaltantes de estrada. O método se aplica independentemente de a outra parte ser mais ou menos experiente e de ser um negociador difícil ou amistoso. A negociação baseada em princípios é uma estratégia para todos os fins. Diversamente de quase todas as outras estratégias, esta não se torna mais difícil de usar quando o outro lado a aprende. Se ele ler este livro, tanto melhor.

I O PROBLEMA

1. Não Barganhe com as Posições

1 Não Barganhe com as Posições

Quer a negociação diga respeito a um contrato, uma discussão familiar ou um acordo de paz entre nações, as pessoas empenham-se rotineiramente na barganha posicional. Cada um dos lados toma uma posição, defende-a e faz concessões para chegar a uma solução de compromisso. O exemplo clássico desse minuto da negociação é o regateio que ocorre entre uma freguesa e o proprietário da loja de artigos de segurança mão:

Freguesa

Quanto o Sr. quer por esse prato de bronze?

Ora, vamos, ele está amassado! Dê-lhe 15 dólares.

Bem, eu poderia chegar a 20 dólares, mas nunca pagaria nada como 75. Faça um preço realista.

25 dólares.

Comerciante

É uma linda peça de antiquário, não é? Acho que posso desfazer-me dele por 75 dólares.

Imagine! Estou disposto a considerar uma oferta séria, mas 15 dólares certamente não representam uma oferta séria.

A Srta. é dura para pechinchar. Sessenta dólares à vista, agora mesmo.

Custou-me muito mais do que isso. Vamos, faça uma oferta séria.

Freguesa

Trinta e sete dólares e meio. É o máximo que estou disposta a pagar. A Srta. reparou na gravação desse

Comerciante

prato? No ano que vem, as peças como essa vão estar valendo duas vezes o que a Srta. está pagando agora.

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

Qualquer método de negociação pode ser julgado imparcialmente por três critérios: deve produzir um acordo sensato, se houver possibilidade de acordo; deve ser eficiente; e deve aprimorar, ou, pelo menos, não prejudicar o relacionamento entre as partes. (Um acordo sensato pode ser definido como aquele que atende aos interesses legítimos de cada uma das partes na medida do possível, resolve imparcialmente os interesses conflitantes, é duradouro e leva em conta os interesses da comunidade.)

A forma mais comum de negociação, ilustrada pelo exemplo acima, depende de se assumir sucessivamente — e depois, abandonar — uma seqüência de posições.

Tomar posições, como fazem a freguesa e o comerciante, atende a alguns fins úteis numa negociação. Diz ao outro lado o que você quer; fornece um estio nas situações incertas e pressionantes; e pode acabar por produzir os termos e um acordo aceitável. Entretanto, pode-se chegar a esses fins de outras maneiras. E a barganha posicional deixa de atender aos critérios básicos de produzir um acordo sensato, de modo eficiente e amistoso.

A discussão de posições gera acordos insensatos

Quando os negociadores discutem posições, tendem a fechar-se nelas. Quanto mais você esclarece sua posição e a defende dos ataques, mais se compromete com ela. Quanto mais procura convencer o outro lado da impossibilidade de modificar sua posição inicial, mais difícil se torna fazê-lo. Seu ego se identifica com sua posição. Agora, você tem um interesse renovado em "manter as aparências" — conciliar a ação

lutura com as posições passadas —, o que torna cada vez menos provável que qualquer acordo venha a conciliar com sensatez os interesses originais das partes.

O perigo de que a barganha posicional impeça uma negociação foi bem ilustrado pela interrupção das conversações, na gestão do Presidente Kennedy, sobre uma suspensão abrangente dos testes nucleares. Surgiu ali uma questão crítica: Quantas inspeções locais por ano dever-se-ia permitir que a União Soviética e os Estados Unidos fizessem no território um do outro para investigar eventos sísmicos suspeitos? A União Soviética concordou, finalmente, com três inspeções. Os Estados Unidos insistiam num mínimo de dez. E ali as conversações se interromperam — na discussão das posições —, apesar do fato de ninguém compreender se uma "inspeção" envolveria um exame a ser feito por uma pessoa num só dia, ou uma centena de pessoas vasculhando tudo indiscriminadamente durante um mês. As partes haviam-se empenhado pouco em conceber uma técnica de inspeção que conciliasse o interesse dos Estados Unidos pela verificação com o desejo de ambos os países por um mínimo de intromissão.

A medida que se presta maior atenção as posições, menos atenção é voltada para o atendimento dos interesses subjacentes das partes. O acordo torna-se menos provável. Qualquer acordo obtido pode refletir uma divisão mecânica da diferença entre as posições finais, em vez de uma solução cuidadosamente elaborada para atender aos interesses legítimos das partes. O resultado é, com freqüência, um acordo menos satisfatório do que poderia ter sido para cada um dos lados.

Discutir posições é ineficaz

O método padronizado de negociação pode produzir acordos, como no preço de um prato de bronze, ou interrupções, como no caso do número de inspeções locais. Qualquer que seja a situação, o processo toma muito tempo.

A barganha de posições cria estímulos que paralisam a resolução. Na barganha posicional, você procura aumentar a probabilidade de que qualquer acordo atingido lhe seja favorável, começando numa posição extremada, aferrando-se obstinadamente a ela, iludindo a outra parte quanto a suas verdadeiras opiniões e fazendo pequenas concessões.

apenas na medida necessária, para manter a negociação em andamento. O mesmo se aplica ao outro lado. Cada um desses fatores tende a interferir na pronta obtenção de um acordo. Quanto mais extremadas as posições iniciais e menores as concessões, maiores serão o tempo e o esforço despendidos para descobrir se o acordo é ou não possível.

O minúeto padrão requer também um grande número de decisões individuais, à medida que cada negociador determina o que oferecer, o que rejeitar e até onde fazer concessões. A tomada de decisões é difícil e demorada, na melhor das hipóteses. Quando cada decisão envolve não apenas ceder ao outro lado, mas tende também a gerar pressão para que se ceda ainda mais, o negociador tem poucos incentivos para apressar-se. Arrastar-se, ameaçar, abandonar as discussões, erguer barreiras e outras táticas similares tornam-se lugar-comum. Todas aumentam o tempo e o ônus de se chegar a um acordo, bem como o risco de que não se chegue a acordo algum.

Discutir posições põe em risco a manutenção do relacionamento

A barganha posicional converte-se numa disputa de vontades. Cada negociador afirma o que fará e o que não fará. A tarefa de conceber conjuntamente uma solução aceitável tende a se transformar numa batalha. Cada um dos lados tenta, através da mera força de vontade, forçar o outro a alterar sua posição. "Não vou ceder. Se você quiser ir ao cinema comigo, é para ver *O Falcão Maltês* ou nada." A raiva e o ressentimento são um resultado frequente quando um dos lados se percebe curvando-se à rígida vontade do outro, enquanto seus próprios interesses legítimos são postos de lado. Assim, a barganha posicional tensiona e, por vezes, destrói o relacionamento entre as partes. Empresas comerciais que negociam juntas há anos acabam por separar-se. Vizinhos deixam de falar uns com os outros. Os ressentimentos gerados por um encontro desse tipo podem durar a vida inteira.

Quando há muitas partes, a barganha de posições é ainda pior
Embora seja conveniente discutir a negociação em termos de duas pessoas — você e o "outro lado" —, ocorre que, na verdade, quase todas as negociações envolvem mais de duas pessoas. Diversas partes dife-

rentes podem sentar-se à mesa, ou cada um dos lados pode ter eleitores, superiores, *boards* de diretores ou comitês com quem terá de lidar. Quanto maior o número de pessoas envolvidas numa negociação, mais graves os inconvenientes da barganha posicional.

Quando cerca de 150 países negociam, como em várias conferências das Nações Unidas, a barganha posicional é praticamente impossível. Ela pode fazer com que todos digam "sim", mas apenas um diga "não". As concessões recíprocas são difíceis: a quem se deve fazer uma concessão? Não obstante, milhares de acordos bilaterais ainda ficaram aquém de um acordo multilateral. Nessas situações, a barganha posicional leva à formação de coalizões entre partes, cujos interesses comuns, muitas vezes, são mais simbólicos do que substantivos. Nas Nações Unidas, tais coalizões produzem negociações entre "o" Norte e "o" Sul, ou entre "o" Oriente e "o" Ocidente. Dado que há muitos membros num grupo, torna-se mais difícil desenvolver uma posição comum. E, o que é pior, depois de eles terem elaborado a duras penas uma posição e chegado a um acordo sobre ela, torna-se muito mais difícil modificá-la. Alterar uma posição revela-se igualmente difícil quando os participantes adicionais são autoridades superiores que, embora ausentes da mesa, terão de dar sua aprovação.

Ser gentil não é a resposta

Muitas pessoas reconhecem o ônus elevado de barganhar asperamente quanto às posições, particularmente para as partes e seu relacionamento. Assim, esperam evitá-lo adotando um estilo de negociação mais gentil. Em vez de encararem o outro lado como um adversário, preferem vê-lo como um amigo. Em lugar de enfatizarem o objetivo da vitória, enfatizam a necessidade de se chegar a um acordo. No jogo da negociação afável, as medidas-padrão consistem em fazer ofertas e concessões, confiar no lado oposto, ser amistoso e ceder conforme a necessidade para evitar a confrontação.

A tabela seguinte ilustra dois estilos de barganha posicional: afável e áspero. A maioria das pessoas situa sua escolha de estratégias de negociação entre esses dois estilos. Olhando para a tabela como algo que lhe propõe uma escolha, você seria um negociador de posições

afável ou áspero? Ou será que adotaria uma estratégia mais ou menos intermediária?

O jogo da negociação afável enfatiza a importância de construir e manter o relacionamento. Nas famílias e entre amigos, muitas negociações se dão dessa maneira. O processo tende a ser eficiente, ao menos no que diz respeito a produzir resultados rapidamente. À medida que cada uma das partes concorre com a outra para ser mais generosa e mais franca, o acordo torna-se altamente provável. Mas talvez não seja sensato. É possível que os resultados não sejam tão trágicos quanto no conto de O. Henry sobre um casal pobre em que a esposa amorosa vende seu cabelo para comprar uma bela corrente para o relógio do marido, e o marido desavisado vende seu relógio para comprar belas travessas para o cabelo da mulher. Entretanto, qualquer negociação primordialmente voltada para o relacionamento corre o risco de produzir acordos malfeitos.

Em termos mais sérios, adotar uma forma branda e amistosa de barganha posicional torna você vulnerável àqueles que adotam um jogo duro nessa barganha. Nela, o jogo duro domina o afável. Quando o negociador áspero insiste em obter concessões e faz ameaças, enquanto o negociador afável cede para evitar confronto e insiste no acordo, o jogo da negociação fica tendencioso, favorecendo aquele que joga duro. O processo produzirá um acordo, mas talvez este não seja sensato. Certamente, será mais favorável para aquele que barganha asperamente pelas posições do que para o que joga com afabilidade. Se sua reação a barganha posicional áspera e firme é a barganha posicional afável, você provavelmente acabará perdendo a camisa.

Existe uma alternativa

Se você não gostar da escolha entre a barganha posicional áspera e afável, pode mudar o jogo.

O jogo da negociação transcorre em dois níveis. Num deles, a negociação diz respeito à substância; no outro, concentra-se — em geral, implicitamente — no procedimento para lidar com a substância. A primeira negociação talvez se refira a seu salário, aos termos de um contrato de aluguel ou a um preço a ser pago. A segunda negociação refere-se ao modo como você irá negociar a questão substantiva: através

da barganha posicional afável, da barganha posicional áspera ou de algum outro método. Essa segunda negociação é um jogo sobre o jogo — um "metajogo". Cada movimento que se faz numa negociação é não apenas um movimento que versa sobre o aluguel, o salário ou outras questões substantivas, mas ajuda também a estruturar as regras do jogo de que você participa. Seus movimentos podem servir para manter as negociações em andamento, ou podem constituir um movimento que altera o jogo.

Problema

Barganha Posicional: Que estilo você adotaria?

Afável

Os participantes são amigos.

A meta é o acordo.

Faça concessões para cultivar o relacionamento.

Seja afável com as pessoas e com o problema.

Confie nos outros.

Mude facilmente de posição.

Faça ofertas.

Revele seu piso mínimo.

Aceite perdas unilaterais para

chegar a um acordo.

Busque apenas uma resposta: a que eles aceitarão.

Insista no acordo.

Tente evitar as disputas de vontades.

Ceda à pressão.

Áspero

Os participantes são adversários.

A meta é a vitória.

Exija concessões como condição do relacionamento.

Seja áspero com o problema e com as pessoas.

Desconfie dos outros.

Aferre-se a sua posição.

Faça ameaças.

Iluda quanto a seu piso mínimo.

Exija vantagens unilaterais como

preço do acordo.

Busque apenas uma resposta: a que você aceitará.

Insista em sua posição.

Tente vencer as disputas de vontades.

Exerça pressão.

Na maioria das vezes, essa segunda negociação passa despercebida, pois parece ocorrer sem que haja uma decisão consciente. Somente quando se lida com alguém de outro país, particularmente alguém com

antecedentes culturais marcadamente diferentes, é que se tende a perceber a necessidade de estabelecer algum procedimento aceitável para as negociações substantivas. Contudo, quer tenha consciência disso ou não, você negocia normas de procedimentos a cada movimento que faz, ainda que esses movimentos pareçam concernir exclusivamente à substância.

A resposta para a pergunta a respeito de usar a barganha posicional afável ou áspera é "nenhuma das duas". Mude o jogo. No Projeto de Negociação de Harvard, vimos elaborando uma alternativa à barganha de posições: um método de negociação explicitamente destinado a produzir resultados sensatos, eficiente e amigavelmente. Esse método, chamado *negociação baseada em princípios* ou *negociação dos méritos*, pode ser resumido em quatro pontos fundamentais.

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

Pessoas: Separe as pessoas do problema.

Interesses: Concentre-se nos interesses, não nas posições.

Opções: Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer.

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

O primeiro ponto responde ao fato de que os seres humanos não são computadores. Somos criaturas de emoções fortes, que amide temos percepções radicalmente diferentes e dificuldade em nos comunicarmos com clareza. Tipicamente, as emoções misturam-se com os méritos objetivos do problema. Assumir posições serve apenas para piorar isso, pois os egos das pessoas passam a identificar-se com suas posições. Assim, antes de trabalhar no problema substantivo, o "problema das pessoas" deve ser desembaraçado dele e tratado separadamente. Em termos figurados, senão literais, os participantes devem chegar a perceber-se como trabalhando lado a lado, atacando o proble-

ma e não uns aos outros. Daí a primeira proposição: *separe as pessoas do problema*.

O segundo ponto destina-se a superar o inconveniente de concentrar-se nas posições declaradas das pessoas, quando o objetivo da negociação é satisfazer seus interesses subjacentes. A posição na negociação frequentemente obscurece o que realmente se quer. Estabelecer compromissos entre as posições não tende a produzir acordos que atendam efetivamente às necessidades humanas que levaram as pessoas a adotarem aquelas posições. O segundo elemento básico do método é: *concentre-se nos interesses, não nas posições*.

O terceiro ponto concerne à dificuldade de conceber soluções ótimas enquanto se está sob pressão. Tentar decidir na presença de um adversário é algo que estreita a visão. Ter muita coisa em jogo imbe a criatividade. O mesmo se aplica à busca de uma única solução correta. Você pode contrabalançar essas limitações reservando um tempo determinado para pensar numa vasta gama de soluções possíveis que promovam os interesses comuns e conciliem criativamente os interesses divergentes. Daí o terceiro ponto básico: antes de tentar chegar a um acordo, *invente opções de benefícios mútuos*.

Quando os interesses são diretamente opostos, o negociador pode obter um resultado favorável simplesmente sendo teimoso. Esse método tende a premiar a intransigência e a produzir resultados arbitrários. Entretanto, você pode objetar a esse negociador, insistindo em que a simples afirmação dele não basta e em que o acordo deve refletir algum padrão justo, independentemente da vontade pura e simples de qualquer das partes. Isso não significa insistir em que os termos se baseiam no padrão escolhido por você, mas sim em que algum padrão razoável — como o valor de mercado, a opinião especializada, os costumes ou a lei — determine o resultado. Ao discutir esses critérios, em vez de o que as partes estão ou não dispostas a fazer, nenhum dos lados precisa ceder ao outro; ambos podem acatar uma solução justa. Daí o quarto ponto básico: *insista em critérios objetivos*.

O método da negociação baseada em princípios é comparado com a barganha posicional áspera e afável na tabela abaixo, que mostra os quatro pontos básicos do método em negrito.

Problema Barganha Posicional: Que estilo você adotaria?	
Áfavel Os participantes são amigos A meta é o acordo.	Exija concessões para cultivar o relacionamento. Seja áfavel com as pessoas e com o problema. Confie nos outros. Mude facilmente de posição.
Áspero Os participantes são adversários. A meta é a vitória.	Exija concessões como condição do relacionamento. Seja áspero com o problema e com as pessoas. Desconfie dos outros. Aferre-se a sua posição.
Faça ofertas. Revele seu piso mínimo. Aceite perdas unilaterais para chegar a um acordo.	Faça ameaças. Iluda quanto a seu piso mínimo. Exija vantagens unilaterais como preço do acordo.
Busque apenas uma resposta: a que eles aceitarão.	Busque apenas uma resposta: a que você aceitará.
Insista no acordo.	Insista em sua posição.
Tente evitar as disputas de vontades.	Tente vencer as disputas de vontades.
Ceda à pressão.	Exerça pressão.

Solução

Mude o jogo: Negocie sobre os méritos.

Baseado em Princípios

Os participantes são solucionadores de problemas.

A meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável.

Separe as pessoas do problema.

Seja afável com

as pessoas e áspero com o problema.

Proceda independentemente da confiança.

Concentre-se nos interesses, e não nas posições.

Explore os interesses.
Evite ter um piso mínimo.

Invente opções de benefícios mútuos.

Desenvolva opções múltiplas dentre as quais escolher; decida depois.

Insista em critérios objetivos.

Tente chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade.

Racione e permaneça aberto à razão; ceda aos princípios, e não a pressões.

As quatro proposições fundamentais da negociação baseada em princípios são importantes desde o momento em que se começa a pensar na negociação até o momento em que se chega a um acordo, ou em que se decide interromper o esforço. Esse período pode ser dividido em três etapas: análise, planejamento e discussão.

Durante a fase de *análise*, você simplesmente tenta diagnosticar a situação — colher informações, organizá-las e ponderar sobre elas. Deve considerar os problemas pessoais das percepções setórias, das emoções hostis e da comunicação sem clareza, bem como identificar seus interesses e os da outra parte. Deve anotar as opções já colocadas na mesa e identificar quaisquer critérios já sugeridos como base para um acordo.

Durante o estágio de *planejamento*, lida-se com os mesmos quatro elementos pela segunda vez, gerando idéias e decidindo o que fazer. De que modo você se propõe lidar com os problemas das pessoas? Dentre seus interesses, quais são os mais importantes? E quais são alguns dos objetivos realistas? Você deverá gerar opções adicionais e critérios diferenciais para poder decidir entre eles.

Também no estágio de *discussão*, quando as partes se comunicam entre si em busca de um acordo, os mesmos quatro elementos são os melhores temas de discussão. As diferenças de percepção, os sentimentos de frustração e raiva e as dificuldades de comunicação podem ser reconhecidos e abordados. Cada um dos lados deve chegar a compreender os interesses do outro. Depois, ambos podem gerar opções que sejam mutuamente vantajosas e procurar concordar quanto a padrões objetivos para conciliar os interesses opostos.

Em suma, em contraste com a barganha posicional, o método da negociação baseada em princípios, concentrando-se nos interesses básicos, nas opções mutuamente satisfatórias e em padrões imparciais, resulta, tipicamente, em acordos *sensatos*. O método permite que se chegue a um consenso gradual numa decisão conjunta, *eficientemente*, sem todos os custos transacionais de aferrar-se a posições apenas para ter que 'arrancar-se' delas depois. E separar as pessoas do problema permite que se lide direta e empaticamente com o outro negociador como um ser humano, possibilitando assim um acordo *amigável*.

Os quatro capítulos que se seguem ampliam, um por um, esses quatro pontos fundamentais. Se em algum ponto você se tornar cético, dê um breve salto e folheie os três capítulos finais, que respondem às perguntas comumente levantadas sobre o método.

II O MÉTODO

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

2 Separe as Pessoas do Problema

Todos sabem como é difícil lidar com um problema sem que as pessoas se interpretem mal, zanguem-se ou fiquem irritadas e tomem as coisas em termos pessoais.

Um líder sindical pergunta a seus homens: "Muito bem, quem foi que convocou a greve?"

Jones dá um passo à frente. "Fui eu. Foi aquele ordinário do contramestre Campbell de novo. Essa foi a quinta vez em duas semanas em que ele me fez sair do nosso grupo para substituir alguém. Ele está querendo me perseguir e já estou cansado disso. Por que tenho que fazer todo o trabalho sujo?"

Mais tarde, o líder sindical confronta Campbell. "Por que você anda implicando com o Jones? Ele disse que você o colocou no rol do trabalho de substituição cinco vezes em duas semanas. O que está havendo?"

Campbell responde: "Tenho escolhido Jones porque ele é o melhor. Sei que posso contar com ele para impedir que as coisas saiam erradas num grupo que esteja sem o seu líder. Só o mando fazer substituições quando falta um homem-chave, caso contrário mando o Smith ou outra pessoa. Acontece que, com essa gripe que anda por aí, uma porção de apontadores anda faltando. Nunca imaginei que Jones fizesse alguma objeção. Pensei que ele gostasse da responsabilidade."

Numa outra situação da vida real, o advogado de uma empresa de seguros diz ao chefe do departamento estadual de seguros:

— Sei que seu tempo é curto, Comissário Thompson. O assunto que eu gostaria de discutir com o Sr. diz respeito a alguns dos problemas que vimos tendo com a cláusula presuntiva das normas de

responsabilidade civil. Basicamente, achamos que o modo como a cláusula foi redigida faz com que ela tenha um impacto injusto sobre as seguradoras cujas apólices em vigor contém limitações do reajuste das taxas, e gostaríamos de examinar alguma forma pela qual ela pudesse ser revista...

Diz o Comissário, interrompendo:

— Sra. Monteiro, sua companhia teve ampla oportunidade de expressar qualquer objeção durante as audiências que meu departamento realizou acerca dessas normas antes de elas serem instauradas. Eu dirigi as audiências, Sra. Monteiro. Ouvi cada palavra dos depoimentos e redigi pessoalmente a versão final das cláusulas de responsabilidade civil. A senhora está dizendo que cometi um erro?

— Não, mas...

— Está dizendo que sou injusto?

— Não, senhor, certamente não, mas penso que essa cláusula teve conseqüências que nenhum de nós tinha previsto, e...

— Escreva, Monteiro, prometi ao público, em minha campanha para este cargo, que ponha fim aos secadores de cabelo assassinos e às bombas de dez mil dólares disfarçadas de automóveis. E essas normas fizeram isso. Sua empresa teve um lucro de cinquenta milhões de dólares nas apólices de responsabilidade civil no ano passado. Por que espécie de tolo a senhora me toma, para entrar aqui falando em normas "injustas" e "conseqüências imprevistas"? Não quero ouvir mais uma palavra a esse respeito. Tenha um bom dia, Sra. Monteiro.

E agora? Será que a advogada da companhia de seguros deve pressionar o Comissário nesse assunto, levando-o a irritar-se e provavelmente não chegando a parte alguma? Sua empresa tem muitos negócios nesse estado. O bom relacionamento com o Comissário é importante. Será que ela deve deixar o assunto em suspenso, muito embora esteja convencida de que a norma é realmente injusta, de que seus efeitos a longo prazo tendem a chocar-se com os interesses públicos, e de que nem mesmo os especialistas previram esse problema na época das audiências originais?

Que está ocorrendo nesses casos?

Antes de mais nada, os negociadores são pessoas

Um dado básico sobre a negociação, fácil de esquecer nas transações empresariais e internacionais, é que se está lidando não com representantes abstratos do "outro lado", mais sim com seres humanos. Eles têm emoções, valores profundamente enraizados e diferentes antecedentes e pontos de vista; e são imprevisíveis. Tal como você.

Esse aspecto humano da negociação pode ser útil ou desastroso. O processo de elaborar um acordo pode produzir um compromisso psicológico com um resultado mutuamente satisfatório. Uma relação de trabalho em que a confiança, a compreensão, o respeito e a amizade se constroem no tempo pode tornar cada nova negociação mais tranquila e mais eficiente. E o desejo das pessoas de se sentirem bem consigo mesmas, assim como sua preocupação com o que os outros pensam delas, frequentemente as tornam mais sensíveis aos interesses de outro negociador.

Por outro lado, as pessoas ficam zangadas, deprimidas, assustadas, hostis, frustradas e ofendidas. Elas têm ego facilmente amaldiçoáveis. Encaram o mundo a partir de sua própria perspectiva pessoal e frequentemente confundem suas percepções com a realidade. Rotineiramente, deixam de interpretar o que você diz tal como você pretende dizê-lo e não pretendem dizê-lo o que você entende. Os mal-entendidos reforçam o preconceito e levam a reações que produzem reações contrárias, num círculo vicioso; a investigação racional das soluções possíveis torna-se inviável e a negociação fracassa. A finalidade do jogo passa a ser a marcação de pontos, a confirmação de impressões negativas e a atribuição de culpa, à custa dos interesses substantivos de ambas as partes.

Deixar de lidar com os outros de maneira sensível, como seres humanos propensos a reações humanas, pode ser desastroso para a negociação. O que quer que você esteja fazendo em qualquer ponto da negociação, desde a preparação até o acompanhamento, vale a pena indagar-se: "Será que estou prestando atenção suficiente ao problema das pessoas?"

Todo negociador tem dois tipos de interesse: na substância e na relação

Todo negociador quer chegar a um acordo que satisfaça seus interesses substantivos. É por isso que se negocia. Além disso, o negociador também tem interesses em seu relacionamento com o outro lado. Um antiquário deseja, ao mesmo tempo, tirar lucro da venda e transformar o freguês num cliente habitual. No mínimo, o negociador quer manter uma relação de trabalho suficientemente boa para produzir um acordo aceitável, caso ele seja possível, dados os interesses de cada lado. Em geral, há mais coisas em jogo. A maioria das negociações ocorre no contexto de um relacionamento contínuo em que é importante conduzir cada negociação de maneira a que ajude, e não prejudique as relações futuras e as futuras negociações. De fato, no tocante a muitos clientes de longa data, sócios comerciais, familiares, colegas de profissão, funcionários do governo ou nações estrangeiras, o relacionamento contínuo é muito mais importante do que qualquer negociação em particular.

A relação tende a confundir-se com o problema. Uma consequência fundamental do "problema das pessoas" na negociação é que o relacionamento entre as partes tende a confundir-se com suas discussões da substância. Tanto do lado que dá como do lado que recebe, tendemos a tratar as pessoas e o problema como se fossem uma entidade única. Na família, uma afirmação do tipo "A cozinha está uma bagunça"; ou "Nossa conta bancária está com saldo baixo" pode ter apenas a intenção de identificar um problema, mas tende a ser ouvida como um ataque pessoal. A raiva diante de uma situação pode levar você a expressar raiva de algum ser humano a ela associado em sua mente. Os egos tendem a ser envolvidos nas posições substantivas.

Outra razão pela qual as questões substantivas confundem-se com as questões psicológicas é que as pessoas extraem dos comentários sobre a substância inferências infundadas, às quais passam então a tratar como verdades sobre as intenções e atitudes de outrem em relação a elas. Se não formos cuidadosos, esse processo será quase automático: raramente nos apercebemos de que outras explicações seriam igualmente válidas. Assim, no exemplo do líder sindical, Jones imaginou que Campbell, o contramestre, o estivesse perseguindo,

enquanto Campbell achava estar elogiando Jones e prestando-lhe um favor ao dar-lhe tarefas de responsabilidade.

A barganha posicional põe o relacionamento e a substância em conflito. Estruturar uma negociação como uma disputa de vontades em torno de posições agrava o processo de emaranhamento. Encare sua posição como uma afirmação de como você gostaria que a negociação terminasse; a partir do meu ponto de vista, isso demonstra quanto pouco você se importa com nosso relacionamento. Se eu adotar uma posição firme, que você considere pouco razoável, você presumirá que também a encaro como uma posição extrema; é fácil concluir que não valorizo altamente nosso relacionamento — ou você.

A barganha posicional lida com os interesses do negociador, tanto pelas substância como pelo bom relacionamento, colocando um contra o outro. Se o que importa para sua companhia a longo prazo é o relacionamento com o comissário de Seguridade do Estado, você provavelmente deixará o assunto de lado. Ou, se você se importar mais com uma solução favorável do que com ser respeitado ou querido pelo outro lado, poderá tentar trocar o relacionamento pela substância: "Se você não concordar comigo nesse ponto, pior para você. Este será nosso último encontro". E, no entanto, ceder num ponto substantivo talvez não garanta nenhuma amizade; talvez não faça mais do que convencer o outro lado de que você pode ser manobrado.

Separe a relação da substância;

lide diretamente com o problema pessoal

Lidar com um problema substantivo e manter uma boa relação de trabalho não precisam ser metas conflitantes, caso as partes estejam empenhadas e psicologicamente preparadas para tratar cada um desses objetivos separadamente, segundo seus próprios méritos legítimos. Fundamentalmente a relação em percepções exatas, comunicação clara, emoções apropriadas e numa visão deliberada e voltada para o futuro. Lide diretamente com os problemas das pessoas; não tente solucioná-los através de concessões substantivas.

Para lidar com problemas psicológicos, use técnicas psicológicas. Se as percepções forem inexatas, procure meios de esclarecê-las. Se as emoções se intensificarem, encontre meios para que cada pessoa

envolvida possa extravasá-las. Se houver mal-entendidos, trabalhe no sentido de aprimorar a comunicação.

Para achar a trilha na selva dos problemas pessoais, é útil raciocinar em termos de três categorias básicas: percepção, emoção e comunicação. Todos os diversos problemas das pessoas recaem numa dessas três classes.

Ao negociar, é fácil esquecer que você deve lidar não apenas com os problemas pessoais dos outros, mas também com os seus. Sua raiva e frustração podem obstruir um acordo que lhe seria benéfico. Suas percepções tendem a ser unilaterais, e é possível que você não escute ou não se comunique satisfatoriamente. As técnicas que se seguem aplicam-se igualmente a seus problemas pessoais e aos do outro lado.

Percepção

Compreender o pensamento da outra parte não é meramente uma atividade útil que irá ajudá-lo a solucionar seu problema. O pensamento do outro lado é o problema. Quer você esteja fechando um negócio ou resolvendo uma disputa, as diferenças são definidas pela diferença entre seu pensamento e o dele. Quando duas pessoas discutem, geralmente discutem a respeito de um objeto — ambas reclamam a posse de um relógio — ou a respeito de um agente — ambas alegam que o outro foi culpado por causar um acidente de automóvel. O mesmo se aplica às nações. O Marrocos e a Argélia discutem por uma faixa do Saara Ocidental; a Índia e o Paquistão discutem por causa do desenvolvimento de bombas nucleares por um e pelo outro. Nessas circunstâncias, as pessoas tendem a supor que aquilo que precisam conhecer melhor é o objeto ou o acontecimento. Assim, estudam o relógio ou medem as marcas de derrapagem na cena do acidente. Estudam o Saara Ocidental ou a história detalhada do desenvolvimento de armas nucleares na Índia e no Paquistão.

Em última instância, porém, o conflito não está na realidade objetiva, e sim na mente das pessoas. A verdade é apenas um argumento a mais — talvez um bom argumento, talvez não — para lidar com a diferença. A própria diferença existe por existir no pensamento das pessoas. Os medos, ainda que infundados, são medos reais e precisam ser abordados. As esperanças, mesmo que não sejam realistas, podem

provocar uma guerra. Os fatos, mesmo que bem estabelecidos, podem não contribuir em nada para solucionar um problema. Ambas as partes podem concordar em que uma perdeu o relógio e a outra o encontrou, e continuarem a discordar acerca de quem deve ficar com ele. Talvez se determine finalmente que o acidente de automóvel foi provocado pelo estouro de um pneu que já havia rodado 31.402 milhas, mas ainda assim as partes discutirão sobre quem deve pagar pelos prejuízos. A história e a geografia pormenorizadas do Saara Ocidental, por mais cuidadosamente estudadas e documentadas que sejam, não são a matéria através da qual se põe fim àquele tipo de disputa territorial. Nenhum estudo de quem desenvolveu quais dispositivos nucleares e quando porá termo o conflito entre a Índia e o Paquistão.

Por mais útil que seja buscar a realidade objetiva, é a realidade tal como cada lado a vê que, em última instância, constitui o problema de uma negociação e abre caminho para uma solução.

Ponha-se no lugar do outro. O modo como você vê o mundo depende do lugar onde você se encontra. As pessoas tendem a ver aquilo que querem ver. Dentre uma massa de informações pormenorizadas, tendem a selecionar e concentrar-se nos fatos que confirmam suas percepções anteriores e a desconsiderar ou interpretar mal aqueles que questionam suas percepções. Cada lado de uma negociação pode ver apenas os méritos de sua situação e apenas as falhas da do outro lado.

A capacidade de ver a situação tal como o outro lado a vê, por mais difícil que seja, é uma das mais importantes habilidades que um negociador pode possuir. Não basta saber que eles vêem as coisas de maneira diferente. Se você quiser influenciá-los, precisará também compreender empaticamente o poder do ponto de vista deles e sentir a força emocional com que acreditam nele. Não basta estudá-los como se fossem besouros sob a lente de um microscópio; você precisa saber como é ser um besouro. Para realizar essa tarefa, deve estar preparado para suspender o julgamento enquanto "experimenta" as visões deles. É bem possível que eles considerem suas próprias colocações "corretas" com a mesma intensidade com que você acredita nas suas. Talvez você veja sobre a mesa um copo meio cheio de água fresca. Seu cônjuge

talvez veja um copo sujo e meio vazio, preste a manchar o acabamento do mogno.

Considere as percepções contrastante de um inquilino e uma proprietária que negociam a renovação de um contrato de aluguel:

Percepções do Inquilino

O aluguel já é alto demais.

Com a elevação dos preços de outras coisas, não posso pagar mais pela habilitação.

O apartamento está precisando de pintura.

Sei de pessoas que pagam menos por um apartamento comparável.

Pessoas jovens como eu não podem arcar com o pagamento de aluguéis elevados.

O aluguel deveria ser baixo, porque a vizinhança é bem ruim.

Sou um inquilino desejável, que não tem cães nem gatos.

Sempre pago o aluguel quando ela me pede.

Ela é fria e distante; nunca me pergunta como vão as coisas.

Percepções da Proprietária

O aluguel não é aumentado há muito tempo.

Com a elevação dos preços de outras coisas, preciso de uma renda maior dos aluguéis.

Ele submeteu aquele apartamento a um desgaste terrível.

Sei de pessoas que pagam mais por um apartamento comparável.

Pessoas jovens como ele tendem a fazer barulho e a maltratar muito o apartamento.

Nós, locadores, deveríamos elevar os aluguéis para melhorar a qualidade da vizinhança.

O toca-discos dele me enlouquece.

Ele nunca paga o aluguel enquanto eu não pedir.

Sou uma pessoa polida que nunca se intromete na privacidade dos inquilinos.

Compreender o ponto de vista deles não equivale a concordar com ele. É verdade que uma melhor compreensão do pensamento de outrem pode levar a uma revisão das próprias opiniões sobre os méritos de uma situação. Mas esse não é o *onus* de compreender o ponto de vista de outrem, e sim o *benefício*. Ele lhe permite reduzir a área de conflito e também contribui para que você promova seus próprios interesses recém-esclarecidos.

Não deduza as intenções do outro a partir de seus próprios medos. As pessoas tendem a pressupor que o que quer que tenham é o que o outro lado pretende fazer. Consideremos esta história extraída do *New York Times* de 25 de dezembro de 1980: "Eles se conheceram num bar, onde ele lhe ofereceu uma carona para levá-la em casa. Conduziu-a por ruas desconhecidas. Disse que era para cortar caminho. Deixou-a em casa tão depressa que ela pôde assistir ao noticiário das 22 h". Por que será que o final é tão surpreendente? Porque fizemos uma suposição baseada em nossos próprios medos.

É extremamente fácil incorrer no hábito de atribuir a pior das interpretações ao que o outro lado diz ou faz. Com frequência, uma interpretação desconfiada decorre naturalmente das percepções existentes no próprio sujeito. Ademais, isso parece ser a coisa mais "segura" a fazer e mostra aos espectadores quão ruim o outro lado realmente é. Mas o preço de interpretar qualquer coisa que eles digam ou façam sob a ótica mais sombria é que as novas idéias no sentido de um acordo são desprezadas e as mudanças sutis de posição são ignoradas ou rejeitadas.

Não culpe o outro por seu problema. É tentador responsabilizar o outro lado por seu problema. "Sua companhia é totalmente indigna de confiança. Todas as vezes que vocês fazem a manutenção de nosso gerador giratório aqui na fábrica, fazem um trabalho de péssima qualidade e ele torna a quebrar." É fácil incorrer no modelo da atribuição de culpa, especialmente quando se acha que o outro lado é realmente responsável. Contudo, ainda que a atribuição de culpa seja justificada, ela é geralmente contraproducente. Colocado sob ataque, o outro lado torna-se defensivo e resiste ao que você tem a dizer. Ele deixa de ouvir, ou então procura retaliar com seu próprio ataque. Atribuir culpa enreda firmemente as pessoas no problema.

Ao falar sobre o problema, separe os sintomas da pessoa com quem estiver falando. "Nosso gerador giratório, cuja manutenção vocês costumam fazer, voltou a quebrar. Isso soma três vezes no mês passado. Na primeira vez, ficou enguiçado por uma semana inteira. A fábrica precisa de um gerador que funcione. Quero sua opinião sobre como podemos minimizar nosso risco de falhas no gerador. Será que devemos mudar de empresa de manutenção, ou o que vocês sugerem?"

Discuta as percepções de cada um. Uma das formas de lidar com percepções diferentes consiste em explicitá-las e discutí-las com o outro lado. Desde que isso seja feito de maneira franca e honesta, sem que qualquer dos lados responsabilize o outro pelo problema tal como cada um o vê, essa discussão pode fornecer a compreensão de que ambos precisam para levar-se mutuamente a sério.

Numa negociação, é comum tratar como "sem importância" aqueles interesses do outro lado que são percebidos como não criando nenhum obstáculo a um acordo. Ao contrário, comunicar em vez alta e de modo convincente as coisas que você se dispõe a dizer e que eles gostariam de ouvir é um dos melhores investimentos que você pode fazer enquanto negociador.

Consideremos a negociação sobre transferência de tecnologia que surgiu na Conferência sobre a Lei do Mar. Entre 1974 e 1981, cerca de 150 nações reuniram-se em Nova Iorque e Genebra para formular normas que regessem o uso dos oceanos, desde os direitos e pesca até a mineração de mangarês no fundo do mar. A certa altura, os representantes dos países em desenvolvimento expressaram um vivo interesse pelo intercâmbio de tecnologia; seus países queriam poder adquirir das nações altamente industrializadas os conhecimentos e equipamentos técnicos avançados para a mineração no fundo do mar.

Os Estados Unidos e outros países desenvolvidos não viram nenhuma dificuldade em satisfazer esse desejo — é, por conseguinte, encaram a questão da transferência de tecnologia como sem importância. Dedicando um tempo significativo à elaboração das providências práticas para transferir tecnologia, eles poderiam ter tornado sua oferta muito mais digna de crédito e muito mais atraente para os países em desenvolvimento. Ao qualificarem a questão como um assunto de menor importância, a ser abordado mais tarde, os Estados industriais-

zados abriram mão de uma oportunidade de fornecer aos países em desenvolvimento, a um custo baixo, uma realização importante e um incentivo real para se chegar a um acordo sobre outras questões.

Busque oportunidade de agir de maneira contraditória às percepções do outro. Talvez a melhor maneira de mudar as percepções de outrem consista em enviar-lhes uma mensagem diferente da que esperam. A visita de Anwar Sadat, Presidente do Egito, a Jerusalém, em 1977, fornece um excelente exemplo de ação desse tipo. Os israelenses encaravam o Egito e Sadat como seus inimigos, como o homem e o país que haviam desfechado um ataque de surpresa contra eles quatro anos antes. Para alterar essa percepção e ajudar a a convencer os israelenses de que também ele desejava a paz, Sadat voou até a capital de seus inimigos — uma capital questionada, que nem mesmo os Estados Unidos, os melhores amigos de Israel, haviam reconhecido. Em vez de agir como um inimigo, Sadat agiu como um parceiro. Sem esse passo dramático, é difícil imaginar a assinatura de um tratado de paz entre Egito e Israel.

Dê a ele um interesse no resultado, certificando-se de que ele participa do processo. Se não for envolvido no processo, é muito pouco provável que o outro aprove o produto. É simples assim. Se você vai até o chefe do setor de seguros do estado preparado para a batalha, após uma longa investigação, não surpreende que ele se sinta ameaçado e resista a suas conclusões. Se você deixat de perguntar a um empregado se ele quer uma atribuição de maior responsabilidade, não se surpreenda ao descobrir que ele se ressentirá dela. Quando você quer que o outro lado aceite uma conclusão desagradável, é crucial que o envolva no processo de chegar a essa conclusão.

Isso é precisamente o que as pessoas tendem a não fazer. Quando se tem um problema com que é difícil lidar, há um impulso para deixar a parte mais árdua para o fim. "Vamos nos certificar de que a coisa toda foi elaborada antes de procurarmos o Comissário". O Comissário, porém, teria muito maior probabilidade de concordar com uma revisão das normas caso sentisse que havia participado da preparação dela. Desse modo, a revisão se converteria em apenas mais um pequeno passo no longo processo de planejamento que produziu sua regulamen-

tação original, e não na tentativa de alguém de assinar seu produto final.

Na África do Sul, os moderados brancos estavam tentando, numa dada época, abolir as leis de passe discriminatórias. Como? Reunindo-se numa comissão parlamentar inteiramente composta por brancos para discutir propostas. Entretanto, por mais meritórias que se revelassem tais propostas, elas seriam insuficientes, não necessariamente por causa de sua substância, mas porque seriam o produto de um processo em que nenhum negro fora incluído. Os negros ouviriam: "Nós, os brancos superiores, vamos descobrir um meio de solucionar seus problemas". Seria a "opressão do homem branco" mais uma vez, quando esse era o problema, para começo de conversa.

Mesmo que os termos de um acordo pareçam favoráveis, o outro lado pode rejeitá-los simplesmente por uma desconfiança nascida de sua exclusão do processo de preparo. O acordo torna-se mais fácil quando ambas as partes sentem-se donas das idéias. Todo o processo de negociação se fortalece à medida que cada lado imprime sua marca, passo a passo, numa solução que é desenvolvida. Cada crítica feita aos termos e sua mudança subsequente, cada concessão é uma marca pessoal que o negociador deixa na proposta. Desenvolve-se assim uma proposta com sugestões suficientes de ambos os lados para que cada um deles a considere sua.

Para compromissar o outro lado, faça com que ele se envolva desde o começo. Peça-lhe orientação. Dar crédito às idéias generosamente, sempre que possível, fornece a ele um interesse pessoal em defender essas idéias diante de terceiros. Talvez seja difícil resistir à tentação de reclamar os méritos para você mesmo, mas a abstenção é altamente recompensadora. À parte os méritos substantivos, o sentimento de participação no processo talvez seja, isoladamente, o fator mais importante da determinação da aceitação de uma proposta por um negociador. Em certo sentido, o processo é o produto.

Salvar as aparências: Torne suas propostas compatíveis com os valores do outro. Na língua inglesa, "salvar as aparências" tem uma conotação pejorativa. As pessoas dizem, "Estamos fazendo isso apenas para deixá-los salvar as aparências", com a implicação de que uma

pequena encenação foi criada para permitir que alguém concorde sem sentir-se mal. O tom implica ridicularização.

Esse é um grave mal-entendido quanto ao papel e à importância de salvar os aparências. Salvar as aparências reflete a necessidade que uma pessoa tem de conciliar a postura que assume numa negociação ou num acordo com seus princípios e com suas afirmações e ações passadas.

O procedimento judicial preocupá-se com a mesma questão. Quando um juiz escreve um parecer sobre uma decisão da corte, está salvando as aparências, não apenas para si mesmo e para o sistema judiciário, como também para as partes. Em vez de simplesmente dizer a uma das partes, "Você venceu", e à outra, "Você perdeu", ele explica de que modo sua decisão é coerente com os princípios, a lei e os precedentes. Ele não quer afigurar-se arbitrário, mas sim mostrar-se alguém que se porta de maneira adequada. O negociador não é diferente disso.

Muitas vezes, numa negociação, as pessoas continuam a resistir não porque a proposta sobre a mesa seja intrinsecamente inaceitável, mas simplesmente por quererem evitar o sentimento ou a aparência de se estarem curvando ao outro lado. Se a substância puder ser redigida ou conceituada em termos diferentes, de tal modo que o resultado pareça justo, elas o aceitarão. Os termos negociados entre uma grande parte da cidade e sua comunidade hispânica que ocupava cargos municipais foram inaceitáveis para o prefeito — até que o acordo foi retirado e o prefeito pôde anunciar os mesmos termos como sendo uma decisão dele, no cumprimento de uma promessa feita durante sua campanha.

Salvar as aparências envolve a conciliação de um acordo com os princípios e a auto-imagem dos negociadores. Sua importância não deve ser subestimada.

Emoção

Numa negociação, particularmente numa disputa acirrada, os sentimentos podem ser mais importantes do que as palavras. Talvez as partes estejam mais preparadas para uma batalha do que para elaborar conjuntamente uma solução para um problema comum. Freqüen-

tamente, as pessoas entram numa negociação conscientes de que os riscos são altos e sentindo-se ameaçadas. As emoções de um lado geram emoções no outro. O medo pode gerar raiva, e a raiva, medo. As emoções podem levar rapidamente a negociação a um impasse ou ao fim.

Antes de mais nada, reconheça e compreenda as emoções, tanto do outro quanto suas. Olhe para você mesmo durante a negociação. Está se sentindo nervoso? Seu estômago está embrulhado? Você está irritado como o outro lado? Escute-o e procure ter uma idéia das emoções dele. É possível que você ache útil escrever o que está sentindo — talvez esteja amedrontado, preocupado, enraivecido — e como gostaria de sentir-se: confiante e relaxado. Faça o mesmo com relação à outra parte.

Ao lidar com negociadores que representam organizações, é fácil tratá-los como meros porta-vozes desprovidos de emoções. É importante lembrar que também eles, como você, têm sentimentos pessoais, medos, esperanças e sonhos. Talvez haja questões com respeito às quais eles sejam particularmente sensíveis, e outras de que se sintam especialmente orgulhosos. E os problemas da emoção não se restringem apenas aos negociadores. O eleitorado também tem emoções. Um eleitor pode ter uma visão ainda mais simplista e antagonista da situação.

Pergunte a si próprio o que está produzindo as emoções. Por que você está zangado? Por que eles estão zangados? Estarão eles reagindo a injustiças passadas e buscando vingança? Estarão as emoções sendo transferidas de um problema para o outro? Haverá problemas pessoais em casa interferindo nos negócios? Na negociação do Oriente Médio, tanto os israelenses quanto os palestinos sentem uma ameaça a sua existência enquanto povos, e desenvolveram emoções poderosas que agora permeiam até mesmo a mais concreta das questões práticas, como a distribuição da água na Margem Ocidental, de modo que se torna quase impossível debater e solucionar. Uma vez que, num contexto mais amplo, ambos os povos sentem que sua própria sobrevivência está em jogo, encaram todas as outras questões em termos da sobrevivência.

Explícite as emoções e reconheça-lhes a legitimidade. Converse

com as pessoas do outro lado sobre as emoções delas. Fale sobre as suas. Não custe dizer, "Sabe, as pessoas do nosso lado acham que fomos maltratados e estão muito irritadas. Temos que um acordo não seja mantido nem mesmo se chegarmos a fazê-lo. Racional ou não, essa é nossa preocupação. Pessoalmente, penso que talvez estejamos errados ao temer isso, mas esse é o sentimento de outras pessoas. Será que as pessoas de seu lado sentem-se da mesma maneira?" Transformar seus sentimentos ou os deles num foco explícito de discussão não apenas sublinhará a gravidade do problema, como também tornará as negociações menos reativas e mais "proativas". Liberadas do fardo das emoções não exprimidas, as pessoas têm maior probabilidade de trabalhar no problema.

Deixe que o outro lado desabafe. Muitas vezes, um modo eficaz de lidar com a raiva, a frustração e outras emoções negativas das pessoas consiste em ajudá-las a liberarem esses sentimentos. As pessoas obtêm uma descarga psicológica pelo simples processo de relatar suas queixas. Se você chega em casa querendo contar a seu marido tudo o que houve de errado no escritório, ficará ainda mais frustrada se ele disser: "Não se incomode em me contar, tenho certeza de que você teve um dia horrível. Vamos deixar isso para lá". O mesmo se aplica aos negociadores. O desabafo pode tornar mais fácil falar racionalmente mais tarde. Ademais, quando um negociador faz um discurso irado e assim mostra a seus eleitores que não está sendo "mole", talvez eles lhe dêem maior liberdade na negociação. Ele poderá então confiar em sua reputação de dureza para protegê-lo de críticas posteriores, caso venha a entrar num acordo.

Portanto, em vez de interromper os discursos polêmicos ou as retiradas do outro lado, você pode optar por controlar-se, manter-se sentado e permitir-lhes que despejem suas queixas sobre você. Quando há eleitores ouvindo, tais ocasiões liberam a frustração deles, bem como a do negociador. Talvez a melhor estratégia a adotar enquanto o outro lado desabafa seja escutar em silêncio, sem reagir aos ataques, e ocasionalmente pedir ao orador que prossiga, até que ele tenha falado tudo. Desse modo, você dá pouco apoio à substância inflamada, oferece ao orador todo o incentivo para que se expresse livremente, e deixa pouco ou nenhum resíduo que possa causar exasperação.

precária entre pessoas que não se conhecem bem e que talvez se sintam hostis e desconfiadas uma da outra. Não importa o que diga, você deve esperar que o outro lado ouça quase sempre algo diferente.

Há três grandes problemas na comunicação. Primeiro, os negociadores podem não falar um com o outro, ou, pelo menos, não de maneira a serem entendidos. Frequentemente, cada um dos lados já desistiu do outro, e não mais tenta qualquer comunicação séria com ele. Em vez disso, os dois falam meramente para impressionar terceiros ou seu próprio eleitorado. Em vez de tentarem conduzir a dança com o parceiro de negociação em direção a um resultado mutuamente agradável, tentam fazê-lo dar um passo em falso. Em vez de tentarem convencer o parceiro a dar um passo mais construtivo, tentam induzir os espectadores a tomarem partido. A comunicação entre as partes é praticamente impossível quando cada um deles age para agradar a uma plateia.

Mesmo quando se fala direta e claramente com o outro, talvez ele não escute. Esse constitui o segundo problema da comunicação. Observe com que frequência as pessoas parecem não prestar atenção suficiente ao que você diz. Provavelmente, com igual frequência, você seria incapaz de repetir o que elas disseram. Numa negociação, você pode estar tão empenhado em pensar no que vai dizer a seguir, em como irá responder àquela última colocação ou em como irá estruturar seu próximo argumento, que se esquece de escutar o que o outro lado está dizendo agora. Ou, então, talvez você esteja escutando com mais atenção os seus eleitores do que o outro lado. Afinal, os eleitores são as pessoas a quem terá de prestar contas dos resultados da negociação. É a eles que você está tentando satisfazer. Não surpreende que queira prestar-lhes estrita atenção. Mas, se você não ouvir o que o outro lado está dizendo, não haverá nenhuma comunicação.

O terceiro problema da comunicação são os mal-entendidos. O que um diz pode ser mal interpretado pelo outro. Mesmo quando os negociadores acham-se na mesma sala, a comunicação de um para outro pode assemelhar-se ao envio de sinais de fumaça numa forte ventania. Quando as partes falam línguas diferentes, a probabilidade de erros de interpretação se multiplica. Em persa, por exemplo, a palavra "compromisso" aparentemente carece do significado positivo

Não reaja às explosões emocionais. A liberação de emoções pode revelar-se arriscada se levar a uma reação emocional. Se não for controlada, poderá resultar numa violenta discussão. Uma técnica incomum e eficaz para conter o impacto das emoções foi usada na década de 50 pela Comissão de Relações Humanas, um grupo de gerenciamento do trabalho instituído na indústria siderúrgica para lidar com conflitos emergentes antes que se convertessem em problemas graves. Os membros da comissão adotaram a norma de que somente uma pessoa poderia zangar-se de cada vez. Isso legitimou o fato de os outros não reagirem tempestuosamente às explosões de ira. Também tornou mais fácil o desabafo emocional, tornando as próprias explosões mais legítimas: "Tudo bem. Está na vez dele". A norma tinha a vantagem adicional de ajudar as pessoas a controlarem suas emoções. Transgredir a norma significava que o sujeito havia perdido o autocontrole, e portanto ele perdia prestígio.

Use gestos simbólicos. Qualquer namorado sabe que, para pôr fim a uma briga, o simples gesto de levar uma rosa vermelha é grande ajuda. Os atos capazes de produzir um impacto emocional construtivo num dos lados frequentemente envolvem pouco ou nenhum ónus para o outro. Uma nota de solidariedade, uma expressão de pêsames, a visita a um cemitério, a entrega de um presentinho para um neto, um aperto de mão ou um abraço, uma refeição em comum, todas estas podem ser oportunidades inestimáveis de modificar para melhor uma situação emocional hostil, por um custo baixo. Em muitas ocasiões, um pedido de desculpas pode atenuar eficazmente as emoções, mesmo quando não se reconhece a responsabilidade pessoal por uma ação ou se admite qualquer intenção de prejudicar. A desculpa é um dos investimentos menos dispendiosos e mais recompensadores que se podem fazer.

Comunicação

Sem comunicação não há negociação. A negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. A comunicação nunca é fácil, mesmo entre pessoas que têm um imenso histórico de valores e experiências compartilhadas. Casais que vivem juntos há trinta anos ainda experimentam mal-entendidos a cada dia. Não surpreende, pois, que encontremos uma comunicação

que tem em inglês, como "solução intermediária com a qual ambos os lados podem conviver", tendo apenas um significado negativo, como em "a virtude dela ficou comprometida", ou "nossa integridade foi comprometida". De modo similar, a palavra "mediador", em persa, sugere "intrumetido" — alguém que interfere sem ser convidado. No início de 1980, o Secretário Geral das Nações Unidas, Kurt Waldheim, voua para o Irã para lidar com a questão dos reféns. Seus esforços foram gravemente afetados quando a rádio e a televisão nacionais do Irã anunciaram em persa um comentário que ele teria feito em sua chegada a Teerã: "Vim como *mediador* para elaborar uma solução de *compromisso*". Uma hora depois da transmissão da notícia, o carro de Waldheim estava sendo apedrejado por iranianos enfurecidos.

O que se pode fazer acerca desses três problemas da comunicação?

Escreva ativamente e registre o que está sendo dito. A necessidade de escutar é óbvia, mas, apesar disso, é difícil escutar bem, especialmente sob a tensão de uma negociação em curso. Escutar permite que você compreenda as percepções do outro, sinta suas emoções e ouça o que ele está tentando dizer. Uma escuta ativa aprimora não só o que você ouve, mas também o que ele diz. Se você prestar atenção e interromper ocasionalmente para dizer "Será que entendi corretamente que você está dizendo que...?", o outro lado se aperceberá de que não está apenas matando tempo, nem somente desincumbindo-se de uma rotina. Experimentará também a satisfação de ser ouvido e entendido. Já se disse que a concessão mais barata que se pode fazer ao outro lado é dar-lhe a conhecer que foi ouvido.

As técnicas padronizadas da boa escuta consistem em prestar estreita atenção ao que é dito, pedir à outra parte que explicite com cuidado e clareza exatamente o que pretende dizer, e pedir que as idéias sejam repetidas quando houver qualquer ambigüidade ou incerteza. Ao escutar, faça com que sua tarefa seja não a de formular mentalmente uma resposta, mas sim a de compreender o outro tal como ele se vê. Leve em conta as percepções, necessidades e limitações dele.

Muitos consideraram boa tática não dar demasiada atenção às colocações do outro lado e não admitir nenhuma legitimidade em seus pontos de vista. Um bom negociador faz precisamente o inverso. A menos que você reconheça o que ele está dizendo e demonstre com-

preendê-lo, ele poderá acreditar que você não o ouviu. Assim, quando você tentar explicar outro ponto de vista diferente, ele suporá que você ainda não captou o sentido dele. E dirá para si mesmo: "Expus a ele meu ponto de vista, mas agora ele está dizendo uma coisa diferente, logo, não deve ter entendido". Então, em vez de escutar seu ponto de vista, ele estará pensando em como apressar seu argumento de uma nova maneira, para que, desta vez, talvez você o compreenda. Portanto, mostre que o entende: "Vamos ver se entendi o que você me está dizendo. Segundo seu ponto de vista, a situação é a seguinte..."

Ao repetir o que entendeu do que lhe disse o outro lado, formule *positivamente* as colocações do ponto de vista dele, deixando clara a força da argumentação do outro. Talvez você possa dizer, "Você tem um forte argumento. Deixe-me ver se posso explicá-lo. Eis como eu o percebo...". Compreender não significa concordar. Pode-se, ao mesmo tempo, compreender perfeitamente e discordar completamente do que o outro lado está dizendo. Entretanto, a menos que possa convencê-lo de que você realmente aprende o modo como ele vê a situação, talvez você não consiga explicar-lhe seu próprio ponto de vista. Depois de haver produzido a argumentação do outro para ele, retorne aos problemas que encontra na proposta dele. Se você conseguir formular os argumentos da outra parte melhor do que ela a depois reafirmá-los, estará maximizando a probabilidade de iniciar um diálogo construtivo sobre os méritos e minimizando a probabilidade de ela acreditar que você a entendeu mal.

Fale para ser entendido. Fale com o outro lado. Por vezes, é fácil esquecer que a negociação não é um debate. Tampouco é um julgamento. Você não está tentando convencer terceiros. A pessoa a quem está tentando persuadir está sentada à mesa com você. Se é cabível comparar uma negociação com um procedimento legal, a situação se assemelha à de dois juizes que tentam chegar a um acordo sobre como decidir um caso. Tente colocar-se nesse papel, tratando seu interlocutor como um colega juiz com quem você está procurando elaborar um parecer conjunto. Nesse contexto, é claramente pouco persuasivo responsabilizar a outra parte pelo problema, trocar desaforos ou elevar a voz. Ao contrário, será benéfico reconhecer explicitamente que ela vê a situação

de maneira diferente, e tentar seguir adiante como pessoas que têm um problema em comum.

Para reduzir o efeito dominador e dispersivo que têm a imprensa, as platéias domésticas e os terceiros, convém estabelecer meios privados e confidenciais de comunicação entre os dois lados. Também é possível aprimorar a comunicação limitando o tamanho do grupo que se reúne. Nas negociações sobre a cidade de Trieste, em 1954, por exemplo, poucos progressos foram feitos nas conversações entre a Iugoslávia, a Grã-Bretanha e os Estados Unidos, até que os três principais negociadores abandonaram suas grandes delegações e começaram a reunir-se a sós e informalmente numa residência particular. Há um bom argumento para se modificar o atraente lema de Woodrow Wilson, de "Acordos abertos e abertamente obtidos" para "Acordos abertos e particularmente obtidos": não importa quantas pessoas estejam envolvidas numa negociação, as decisões importantes são tipicamente tomadas quando não mais do que duas pessoas se acham na sala.

Fale sobre você mesmo, e não sobre outro. Em muitas negociações, cada uma das partes explica e condena longamente as motivações e intenção da outra. É mais convincente, porém, descrever um problema em termos de seu impacto sobre você do que em termos do que o outro fez ou por quê: "Sinto-me desapontado", em vez de "Você quebrou sua palavra", "Sentimo-nos discriminados", em lugar de "Você é racista". Se você fizer uma afirmação sobre os outros que eles irão concentrar-se em sua preocupação, eles irão ignorá-lo ou aborrecer-se; não irão concentrar-se em sua preocupação. Mas uma afirmação sobre como você se sente é difícil de questionar. E você transmite a mesma informação sem provocar uma reação defensiva que os impeça de acolhê-la.

Fale com um objetivo. Por vezes, o problema não é a falta de comunicação, mas a comunicação excessiva. Quando a raiva e as percepções errôneas são intensas, há alguns pensamentos que é melhor não verbalizar. Em outras ocasiões, a revelação total de sua flexibilidade pode tornar mais difícil a obtenção de um acordo, e não mais fácil. Se você me informar que está disposto a vender uma casa por 80.000 dólares, depois de eu ter dito que estaria disposto a pagar até 90.000, é possível que tenhamos mais dificuldades em fechar o negócio do que

se você tivesse simplesmente ficado calado. A moral é: antes de fazer uma declaração significativa, saiba o que você deseja comunicar ou descobrir e saiba para que fim aquela informação se prestará.

A prevenção é o que funciona melhor

As técnicas que acabamos de descrever para lidar com problemas de percepção, emoção e comunicação geralmente funcionam bem. Contudo, o melhor momento de lidar com os problemas das pessoas é antes de eles se tornarem problemas pessoais. Isso equivale a estabelecer uma relação pessoal e organizacional com o outro lado que permita proteger as pessoas de ambos os lados contra os golpes da negociação. Equivale também a estruturar o jogo da negociação de maneira a separar o problema substantivo do relacionamento e a proteger os egos das pessoas do envolvimento com as discussões substantivas.

Estabeleça uma relação de trabalho. Conhecer pessoalmente o outro lado é algo que realmente ajuda. É muito mais fácil atribuir intenções diabólicas a uma abstração desconhecida, chamada "o outro lado", do que a alguém a quem você conhece pessoalmente. Lidar com um colega de classe, um companheiro de profissão, um amigo ou mesmo um amigo de um amigo é bem diferente de lidar com um estranho. Quanto mais depressa você puder transformar um estranho em alguém a quem conhece, mais fácil tenderá a tornar-se a negociação. Você terá menos dificuldade em compreender de onde parte o outro. Terá uma base de confiança em que apoiar-se numa negociação difícil. Terá rotinas serenas e familiares de comunicação. É mais fácil desfazer a tensão através de uma piada ou um aparte informal.

A época de desenvolver tal relacionamento é antes de iniciar-se a negociação. Trate de conhecer as pessoas do outro lado e de descobrir suas preferências e antipatias. Descubra meios de encontrá-las informalmente. Tente chegar cedo para conversar antes do horário marcado para o começo da negociação e fique mais um pouco depois que ela terminar. A técnica favorita de Benjamin Franklin consistia em perguntar a seus adversários se poderiam empresiar-lhe determinado livro. Isso envaidecia as pessoas e lhes dava a sensação confortável de saberem que Franklin lhes devia um favor.

Enfrente o problema, não as pessoas. Quando os negociadores se encaram como adversários num confronto pessoal cara a cara, é difícil separar seu relacionamento do problema substantivo. Nesse contexto, o que quer que um negociador diga sobre o problema parecerá pessoalmente dirigido ao outro e assim será recebido. Cada um dos lados tenderá a tornar-se defensivo e reativo e a ignorar por completo os interesses legítimos da outra parte.

Um modo mais eficaz de as partes pensarem em si mesmas é como parceiros numa busca obstinada, lado a lado, de um acordo justo e vantajoso para ambos.

Como dois marinheiros naufragos num bote salva-vidas em alto-mar, brigando por causa da comida e dos suprimentos limitados, os negociadores podem começar por ver um ao outro como adversários. Cada qual vê no outro um obstáculo. Para sobreviver, porém, aqueles dois marinheiros terão de discriminar os problemas objetivos das pessoas. Terão que identificar as necessidades de cada um, seja de sombra, medicamentos, água ou comida. Terão de ir mais além e tratar o conjunto daquelas necessidades como um problema comum, ao lado de outros problemas comuns como ficar de vigília, apanhar água da chuva e levar o bote salva-vidas para uma praia. Encarando-se como pessoas empenhadas em esforços colaterais para solucionar um problema mútuo, os marinheiros tornar-se-ão mais aptos a conciliar seus interesses conflitantes, assim como a promover seus interesses comuns. O mesmo ocorre com dois negociadores. Por mais difíceis que possam ser as relações pessoais entre nós, você e eu nos tornaremos mais aptos a chegar a uma conciliação amigável de nossos vários interesses quando aceitarmos essa tarefa como um problema comum e a enfrentarmos juntos.

Para ajudar o outro lado a modificar sua orientação cara a cara para uma orientação lado a lado, você pode levantar explicitamente essa questão. "Escute, ambos somos advogados [diplomatas, homens de negócios, membros de família, etc.]. A menos que tentemos satisfazer os seus interesses, é muito improvável que cheguemos a um acordo que satisfaça os meus, e vice-versa. Vamos considerar juntos o problema de como satisfazer nossos interesses coletivos". Como alternativa, você pode começar a tratar a negociação como um processo colateral

e, através de suas ações, tornar desejável para os outros juntarem-se a ele.

É útil sentar-se literalmente do mesmo lado de uma mesa e colocar diante dos olhos o contrato, o mapa, o bloco de papel em branco ou o que quer retrate o problema. Se vocês tiverem estabelecido uma base de confiança mútua, tanto melhor. Contudo, por mais precário que seja seu relacionamento, tentem estruturar a negociação como uma atividade de lado a lado, na qual vocês dois — com seus interesses e percepções diferentes e com seu envolvimento emocional — enfrentarão juntos uma tarefa comum.

Separar as pessoas do problema não é algo que se possa fazer uma só vez e depois esquecer; é preciso continuar a trabalhar nesse sentido. A abordagem básica consiste em lidar com as pessoas como seres humanos e com o problema segundo seus méritos. Como realizar esta última tarefa é assunto dos três capítulos que se seguem.

3 Concentre-se nos Interesses, Não nas Posições

negociação não está nas posições conflitantes, mas sim no conflito entre as necessidades, desejos, interesses e temores de cada lado. As partes podem dizer:

— Estou tentando fazê-lo parar com essa construção imobiliária aí ao lado.

Ou então: — Nós discordamos. Ele quer 100.000 dólares pela casa. Não pago um centavo além de 95.000.

Contudo, num nível mais fundamental, o problema é:

— Ele precisa do dinheiro; eu quero paz e sossego.

Ou então: — Ele precisa de pelo menos 100.000 dólares para chegar a um acordo com a ex-mulher. Eu disse a minha família que não pagaria mais do que 95.000 dólares por uma casa.

Tais desejos e preocupações constituem interesses. Os interesses motivam as pessoas; são eles os motores silenciosos por trás da algazarra das posições. Sua posição é algo que você decidiu. Seus interesses são aquilo que fez com que você se decidisse dessa forma.

O tratado de paz egípcio-israelense esboçado em Camp David em 1978 demonstra a utilidade de examinar o que está atrás das posições. Israel havia ocupado a península egípcia do Sinai desde a Guerra dos Seis Dias, em 1967. Quando Egito e Israel sentaram-se juntos em 1978 para negociar a paz, suas posições eram incompatíveis. Israel insistia em conservar parte do Sinai. O Egito, por outro lado, insistia em que cada polegada do Sinai fosse devolvida à soberania egípcia. Vezes sem conta, as pessoas traçavam mapas mostrando possíveis fronteiras que dividissem o Sinai entre o Egito e Israel. Chegar a uma solução de compromisso dessa forma era totalmente inaceitável para o Egito. Retornar à situação existente em 1967 era igualmente inaceitável para Israel.

O exame de seus interesses, e não de suas posições, tornou possível elaborar uma solução. O interesse de Israel residia na segurança: os israelenses não queriam tanques egípcios parados em sua fronteira, prontos para atravessá-la a qualquer momento. O interesse do Egito era a soberania: o Sinai fora parte do Egito desde o tempo dos faraós. Após séculos de dominação pelos gregos, romanos, turcos, franceses e ingleses, o Egito havia apenas recentemente reconquistado sua soberania.

Consideremos a história de dois homens que discutem numa biblioteca. Um deles quer a janela aberta e o outro a quer fechada. E ficam ambos e espicaçam-se acerca de quanto abri-la: uma fresta, metade ou três-quartos. Nenhuma solução satisfaz aos dois.

Entra a bibliotecária. Ela pergunta a um dos homens por que ele quer que a janela fique aberta: "Para que entre algum ar fresco". Ela pergunta ao outro por que a quer fechada: "Para evitar a corrente de ar". Depois de pensar por um minuto, a moça abre inexprimivelmente a janela de um aposento ao lado, deixando entrar ar fresco sem correnteza.

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

A história acima é típica de muitas negociações. Uma vez que o problema das partes parece ser um conflito de posições e já que a meta de ambas é concordar quanto a uma posição, elas tendem naturalmente a pensar e a falar sobre posições — e, nesse processo, chegam frequentemente a um impasse.

A bibliotecária talvez não tivesse podido inventar a solução que criou se houvesse concentrado apenas nas posições manifestadas dos dois homens, no sentido de quererem a janela aberta ou fechada. Em vez disso, ela examinou seus interesses subjacentes de ar puro e nenhuma correnteza. Essa diferença entre as posições e os interesses é crucial.

Os interesses definem o problema. O problema básico de uma

nia total, e não estava disposto a ceder território a outro conquistador estrangeiro.

Em Camp David, o Presidente Sadat, do Egito, e o Primeiro-Ministro Begin, de Israel, concordaram num plano que restituiria o Sinai à completa soberania egípcia e que, desmilitarizando amplas áreas, garantiria a segurança de Israel. A bandeira egípcia tremularia em toda parte, mas não haveria nenhum tanque egípcio perto de Israel.

A conciliação dos interesses, em vez da posições, funciona por dois motivos. Primeiro porque, para cada interesse, geralmente existem diversas posições possíveis e capazes de satisfazê-lo. Com demasiada frequência, as pessoas simplesmente adotam a posição mais óbvia, como fez Israel, por exemplo, ao anunciar que pretendia conservar parte do Sinai. Quando se examinam realmente os interesses motivacionais por trás das posições opostas, frequentemente se descobre uma posição alternativa que atende não apenas aos interesses de uma das partes como também da outra. No Sinai, a desmilitarização foi uma alternativa desse tipo.

A conciliação de interesses, em vez do compromisso entre posições, funciona também porque, por trás das posições opostas, há muito mais interesses em comum do que conflitantes.

Por trás das posições opostas há interesses comuns e compatíveis, assim como interesses conflitantes. Tendemos a presumir que, pelo fato de as posições do outro lado oporem-se às nossas, seus interesses devem também ser contrários. Se temos interesse em defender-nos, eles devem querer atacar-nos. Se temos interesse em minimizar o aluguel, o interesse deles deve ser maximizá-lo. Em muitas negociações, contudo, um exame criterioso dos interesses subjacentes revela a existência de um número muito maior de interesses comuns ou compatíveis do que de interesses opostos.

Por exemplo, vejamos os interesses que um locatário compartilha com um locador em potencial:

1. Ambos querem estabilidade. O locador quer um inquilino estável, o inquilino quer um endereço permanente.
2. Ambos gostariam que o apartamento fosse bem conservado. O

inquilino pretende morar lá; o proprietário quer aumentar o valor do apartamento, bem como a reputação do prédio.

3. Ambos estão interessados num bom relacionamento mútuo. O locador quer um locatário que pague o aluguel regularmente; o locatário quer um locador receptivo, que execute os consertos necessários.

É possível que eles tenham interesses não conflitantes, mas simplesmente diferentes. Por exemplo:

1. O inquilino pode não querer lidar com tinta fresca por ser alérgico a ela. O proprietário talvez não queira arcar com o custo de pintar novamente todos os outros apartamentos.
2. O proprietário gostaria da segurança de um pagamento antecipado pelo primeiro mês de aluguel, e talvez queira recebê-lo amanhã. O inquilino, sabendo que se trata de um bom apartamento, talvez não se importe com a questão de pagar amanhã ou mais tarde.

Quando comparados com esses interesses comuns e divergentes, os interesses opostos de minimizar o aluguel e maximizar o retorno afiguram-se mais contornáveis. Os interesses comuns provavelmente resultarão num contrato longo, num acordo de compartilhar as despesas com melhorias do apartamento e no empenho de ambas as partes de atenderem uma à outra em prol de um bom relacionamento. Os interesses divergentes talvez possam ser conciliados através de um pagamento antecipado amanhã e da concordância do proprietário em pintar o apartamento, desde que o inquilino compre as tintas. O valor exato do aluguel é tudo o que resta definir, e é bem possível que o mercado de apartamentos para locação possa defini-lo bastante bem.

Muitas vezes, o acordo se torna possível precisamente porque os interesses diferem. É bem possível que você e um vendedor de calçados gostem de dinheiro e de sapatos. Em termos relativos, o interesse dele pelos trinta dólares ultrapassa o interesse dos sapatos. Para você, a situação é o inverso: você gosta mais dos sapatos do que dos trinta dólares. Daí o negócio. Tanto os interesses comuns como os que são

diferentes, mas complementares, servem com base para um acordo sensato.

Como se *identificam os interesses*?

A vantagem de buscar os interesses por trás das posições é clara. Como proceder nesse sentido é menos claro. As posições tendem a ser concretas e explícitas; os interesses subjacentes a elas bem podem ser não-expressos, intangíveis e talvez incoerentes. Como é que se deve proceder para compreender os interesses envolvidos numa negociação, lembrando-se de que descobrir os interesses do outro é pelos menos tão importante quanto descobrir os seus?

Pergunte "por quê". Uma técnica básica consiste em colocar-se no lugar do outro. Examine cada posição que ele assumir e pergunte a si mesmo: — Por quê? Por que, por exemplo, seu locador prefere estipular o aluguel — num contrato de cinco anos — ano a ano? A resposta com que você poderá se deparar — para proteger-se dos aumentos crescentes — é, provavelmente, um dos interesses dele. Você também pode perguntar ao próprio locador por que ele assume uma dada posição. Caso venha a fazê-lo, certifique-se de esclarecer que não está pedindo uma justificativa para a posição dele, mas sim tentando compreender as necessidades, esperanças, medos ou desejos a que ela atende. — Qual é sua preocupação fundamental, Sr. Jones, ao querer que o contrato não ultrapasse três anos?

Pergunte "Por que não?". Pense na escolha do outro. Uma das maneiras mais úteis de desvendar os interesses consiste, primeiramente, em identificar a decisão básica que as pessoas do outro lado provavelmente acham que você está pedindo, e então perguntar a si próprio por que elas não tomaram tal decisão. Quais dos interesses delas funcionam como obstáculos? Se você está tentando fazer com que mudem de ideia, o ponto de partida é descobrir quais são as ideias delas agora.

Consideremos, por exemplo, as negociações entre os Estados Unidos e o Irã, em 1980, acerca da libertação dos 52 diplomatas e funcionários da embaixada norte-americana mantidos como reféns em Teerã por estudantes ativistas. Embora houvesse uma multiplicidade de obstáculos graves à resolução dessa disputa, o problema fica escla-

recido simplesmente ao examinarmos as opções de um típico líder estudantil. A exigência dos Estados Unidos era clara: "Libertem os reféns". Durante boa parte de 1980, a opção de cada líder estudantil deve ter-se assemelhado mais ou menos à ilustração dada pela folha de balanço abaixo:

DATA: Primavera de 1980

Opção correntemente percebida por: Um líder estudantil iraniano
Pergunta enfrentada: "Devo pressionar no sentido da libertação imediata dos reféns norte-americanos?"

Se eu disser sim

- Estarei traindo a Revolução.
- Serei criticado como americanófilo.
- Os outros provavelmente não concordarão comigo; se concordarem e se libertarmos os reféns, então:

Se eu disser não

- + Estarei apoiando a Revolução.
- + Serei elogiado por defender o Islamismo.
- + Provavelmente ficaremos todos unidos.
- + Conseguiremos uma cobertura fantástica pela televisão para contar ao mundo nossos sofrimentos.
- + O Irã parecerá forte.
- + Estaremos enfrentando os Estados Unidos.
- + Teremos uma possibilidade de conseguir alguma coisa (pelo menos, nosso dinheiro de volta).
- + Os reféns nos darão alguma proteção contra a intervenção dos EUA.

Mas:

- + Há uma possibilidade de que as sanções econômicas cheguem ao fim.
- + Nossas relações com outras nações, especialmente na Europa, poderão melhorar.

Mas:

- As sanções econômicas sem dúvida continuarão.
- Nossas relações com outras nações, especialmente na Europa, serão prejudicadas.
- A inflação e os problemas econômicos continuarão.
- Há um risco de que os EUA optem pela ação militar (mas a morte de um mártir é de todas as mais gloriosas).

Entretanto:

- + Os EUA talvez assumam outros compromissos acerca de nosso dinheiro, da não-intervenção, do fim das sanções etc.
- + Sempre teremos a possibilidade de libertar os reféns mais tarde.

Se a opção típica de um líder estudantil era ao menos aproximadamente semelhante à escolha acima, é compreensível que os estudantes ativistas tenham conservado os reféns por tanto tempo: por mais ultrajante e ilegal que tenha sido a captura original, uma vez capturados os reféns, não era irracional que os estudantes *continuassem* a retê-los dia após dia, à espera de uma ocasião mais promissora para libertá-los.

Ao imaginar a opção atualmente percebida pelo outro lado, a primeira pergunta a ser formulada é: "De quem é a decisão que desejo

afetar?" A segunda pergunta é sobre a decisão que as pessoas do outro lado acham agora que você lhes está pedindo que tomem. Se você não tiver idéia do que elas acham que estão sendo solicitadas a fazer, talvez elas também não tenham. Isso, por si só, explicaria porque não estão decidindo da maneira como você gostaria que fizessem.

Agora, analise as consequências, tal como o outro lado provavelmente os veria, de eles concordarem ou se recusarem a tomar a decisão que você está solicitando. Nessa tarefa, talvez lhe seja útil uma lista de verificação das consequências como a que se segue:

Impacto sobre meus interesses

- Perderei ou ganharei apoio político?
- Irão meus colegas criticar-me ou elogiar-me?

Impacto sobre os interesses do grupo

- Quais serão as consequências a curto prazo? E a longo prazo?
- Quais serão as consequências econômicas (políticas, legais, psicológicas, militares, etc.)?
- Qual será o efeito nos que nos apoiam de fora e na opinião pública?
- O precedente será bom ou ruim?
- Será que a ação é coerente com nossos princípios? Será que é "certa"?
- Posso tomar essa medida mais tarde, se quiser?

Em todo esse processo, seria errôneo buscar uma grande precisão. Só raramente lidamos com pessoas incumbidas de decidir que escrevam e ponderem sobre os prós e contras. Você estará tentando compreender uma escolha muito humana, e não fazendo um cálculo matemático.

Aperceba-se de que cada lado tem interesses múltiplos. Em quase todas as negociações, cada uma das partes tem muitos interesses, e não apenas um. Enquanto inquilino que negocia um contrato de aluguel, por exemplo, é possível que você queira obter um acordo favorável quanto ao aluguel, consegua-lo rapidamente e com pouco esforço, e manter uma boa relação de trabalho com seu locador. Você terá não apenas um grande interesse em *influir* sobre qualquer acordo

a que chegam, mas também um grande interesse em *efetuar* um acordo. Estará buscando, simultaneamente, os interesses independentes e comuns das duas partes.

Um erro comum no diagnóstico de uma situação de negociação consiste em supor que cada uma das pessoas do outro lado tem os mesmos interesses. Isso quase nunca acontece. Durante a guerra do Vietnã, o Presidente Johnson tinha o hábito de juntar todos os diferentes membros do governo do Vietnã do Norte, mais os vietcongs, no sul, e seus conselheiros soviéticos e chineses, chamando-os coletivamente de "ele". "O inimigo tem que aprender que *não pode* irritar os Estados Unidos impunemente. Ele terá que aprender que a agressão não compensa". Será difícil influenciar qualquer "ele" (ou mesmo "eles") desse tipo para concordar com o que quer que seja, se você não reconhecer os diferentes interesses das várias pessoas e facções envolvidas.

Pensar na negociação como um assunto de duas pessoas e dois lados pode ser esclarecedor, mas não deve cegar-nos para a presença corriqueira de outras pessoas, outros lados e outras influências. Numa negociação salarial no *baseball*, um dado gerente geral insistia em que 500.000 dólares eram simplesmente demais para determinado jogador, muito embora outros times estivessem pagando pelo menos essa soma a jogadores de talento similar. Na realidade, o gerente considerava sua posição injustificável, mas tinha instruções escritas dos donos do clube no sentido de manter-se firme, sem explicar por quê, visto que eles estavam com dificuldades financeiras das quais não queriam que o público tomasse conhecimento.

Quer se trate de seu patrão, seu cliente, seus empregados, seus colegas, sua família ou sua mulher, todo negociador tem um "eleitorado" a cujos interesses é sensível. Compreender os interesses desse negociador significa compreender a variedade de interesses um tanto diferentes que ele precisa levar em conta.

Os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas. Ao buscar os interesses básicos por trás de uma posição declarada, procure particularmente os interesses fundamentais que motivam todas as pessoas. Se puder cuidar dessas necessidades básicas, você estará aumentando a probabilidade tanto de chegar a um

acordo quanto, caso o acordo seja obtido, de fazer com que o outro lado o respeite. As necessidades humanas básicas incluem:

- segurança
- bem-estar econômico
- um sentimento de pertença
- reconhecimento
- controle sobre a própria vida

Por mais fundamentais que sejam, as necessidades humanas básicas são fáceis de ignorar. Em muitas negociações, tendemos a pensar que o único interesse envolvido é o dinheiro. Não obstante, mesmo numa negociação sobre uma cifra monetária, tal como o valor da pensão a ser estipulado num acordo de separação, há muito mais coisas envolvidas. Que pretende realmente uma esposa ao solicitar uma pensão de 500 dólares por semana? Certamente, ela está interessada em seu bem-estar econômico, mas o que mais? Possivelmente, ela quer o dinheiro para sentir-se psicologicamente segura. Talvez também o queira por uma questão de reconhecimento, para sentir-se tratada com justiça e como um igual. É possível que o marido mal possa pagar 500 dólares por semana e talvez sua mulher não precise disso tudo, mas é provável que ela só aceite menos se suas necessidades de segurança e reconhecimento forem atendidas de outras maneiras.

O que se aplica aos indivíduos aplica-se igualmente aos grupos e nações. As negociações não tendem a progredir muito enquanto um dos lados acha que a satisfação de suas necessidades humanas básicas está sendo ameaçada pelo outro. Nas negociações entre os Estados Unidos e o México, os EUA queriam um preço baixo pelo gás natural mexicano. Presumindo que se tratasse de uma negociação acerca de dinheiro, o Ministro da Energia dos EUA recusou-se a aprovar um aumento de preço negociado com os mexicanos por um consórcio norte-americano de petróleo. Visto que os mexicanos não tinham nenhum outro comprador potencial na época, ele supôs que eles reduziriam o preço que estavam propondo. Entretanto, os mexicanos tinham um intenso interesse não apenas em conseguir um bom preço por seu gás, mas também em serem tratados com respeito e com um

senso de igualdade. A ação dos EUA afigurou-se como mais uma tentativa de oprimir o México, e produziu uma imensa ira. Em vez de vender seu gás, o governo mexicano começou a queimá-lo, e qualquer possibilidade de acordo quanto a um preço baixo tornou-se politicamente inviável.

Para citar outro exemplo, nas negociações sobre o futuro da Irlanda do Norte, os líderes protestantes tendem a ignorar a necessidade de pertença e reconhecimento dos católicos, bem como a necessidade de eles serem aceitos e tratados como iguais. Por sua vez, os líderes católicos freqüentemente parecem dar muito pouca ênfase à necessidade dos protestantes de se sentirem seguros. Tratar os temores dos protestantes como um "problema deles", e não como um interesse legítimo que requer atenção, torna ainda mais difícil negociar uma solução.

Faça uma lista. Para discriminar os vários interesses de cada lado, convém escrevê-los à medida que eles lhe ocorrerem. Isso não apenas ajudará a recordá-los, mas também permitirá aprimorar a qualidade de sua avaliação, à medida que você receber novas informações, e situar os interesses numa ordem estimada da importância. Ademais, poderá estimular idéias de como atender a esses interesses.

Falando sobre interesses

A finalidade de negociar consiste em atender a seus interesses. A probabilidade de que isso aconteça aumenta quando você os comunica. O outro lado pode não saber quais são seus interesses, e talvez você não conheça os dele. Um de vocês ou ambos poderão estar-se concentrando em queixas passadas, e não em preocupações futuras. Ou talvez nem sequer se estejam escutando. Como se podem discutir interesses construtivamente, sem que se fique aprisionado em posições rígidas?

Se você quer que o outro lado leve em conta seus interesses, explique-lhe quais são eles. Um membro de um grupo de cidadãos participantes que esteja reclamando de um projeto de construção na vizinhança deve falar explicitamente sobre questões como garantir a segurança das crianças e ter uma boa noite e sono. Um autor que queira poder ceder um grande número de seus livros deve discutir

esse assunto com seu editor. O editor tem um interesse comum na promoção e talvez se disponha a oferecer ao autor um preço baixo.

Dê vida a seus interesses. Se você for consultar um médico por causa de uma úlcera dilacerante, não deve esperar obter muito alívio se a descrever como uma dor de estômago branda. É sua tarefa fazer com que o outro lado compreenda exatamente quão importantes e legítimos são seus interesses.

Nossa instrução é: *seja específico*. Os detalhes concretos não só dão credibilidade a sua descrição, como também acrescentam impacto. Por exemplo: "Por três vezes, na semana passada, uma criança quase foi atropelada por um de seus caminhões. Por volta das oito e meia da manhã de terça-feira, aquele seu enorme caminhão vermelho de cascalho, indo em direção norte a quase setenta quilômetros por hora, teve que desviar-se e por pouco não atropela a pequena Loretta Johnson, de sete anos".

Desde que não pareça implicar que os interesses do outro lado são sem importância ou ilegítimos, você pode permitir-se adotar uma posição firme ao expor a gravidade de suas preocupações. Convidar o outro lado a "corrigir-me se eu estiver errado" mostra sua abertura, e, se a outra parte não o corrigir, isso implica que ela aceita sua descrição da situação.

Parte da tarefa de vencer o outro lado de seus interesses consiste em estabelecer a legitimidade desses interesses. É preciso fazer o outro sentir que você não o está atacando pessoalmente, mas sim que o problema que você está enfrentando exige legitimamente atenção. É preciso convencer o outro de que ele bem poderia sentir-se da mesma forma se estivesse em seu lugar. "Você tem filhos? Como se sentiria se houvesse caminhões arremetendo a setenta quilômetros por hora pela rua onde você mora?"

Reconheça os interesses do outro como parte do problema. Cada um de nós tende a preocupar-se tanto com seus próprios interesses que presta muito pouca atenção aos interesses de outrem.

As pessoas ouvem melhor quando sentem que você as compreende. Tendem a pensar naqueles que as entendem como pessoas inteligentes e solidárias cujas opiniões vale a pena ouvir. Portanto, se você quer que

o outro lado reconheça seus interesses, comece por demonstrar que reconhece os *déjà*.

— Pelo que entendo, seus interesses enquanto empresa construtora consistem, basicamente, em concluir o trabalho rapidamente por um custo mínimo e em preservar sua reputação de segurança e responsabilidade na cidade. Será que entendi corretamente? Vocês têm outros interesses significativos?

Além de demonstrar que compreende os interesses do outro, convém reconhecer que tais interesses fazem parte do problema global que você está tentando solucionar. Isso é particularmente fácil de fazer quando há interesses comuns: — Seria terrível para todos nós se um de seus caminhos atropelasse uma criança.

Coloque o problema antes de oferecer sua solução. Ao falar com alguém que representa uma empresa de construção, você poderia dizer: “Cremos que vocês deveriam levantar uma cerca em torno da área do projeto dentro de 48 horas e, com efeito imediato, limitar a velocidade de seus caminhões na Oak Street a 25 quilômetros por hora. E lhe digo por quê...” Se fizer isso, você pode ter certeza de que ele não irá escutar suas razões. Ele já ouviu sua posição e, sem dúvida, está ocupado, preparando argumentos para contrariá-la. Provavelmente, ficou perturbado com seu tom ou com a própria sugestão. Em consequência disso, suas justificativas lhe escaparão por completo.

Se você quer que alguém escute e compreenda seu raciocínio, forneça primeiro seus interesses e razões e, mais tarde, suas conclusões ou propostas. Fale à empresa, primeiramente, sobre os riscos que ela está criando para as crianças pequenas e sobre suas noites insones. Nesse momento, ela o estará escutando atentamente, nem que seja para tentar descobrir onde você quer chegar com essa questão. E, quando você lhe disser, ela entenderá por quê.

Olhe para a frente, não para trás. É surpreendente verificar com que frequência simplesmente reagimos ao que alguém disse ou fez. Duas pessoas recaem amiúde num padrão de discurso que se assemelha a uma negociação, mas que, na realidade, de modo algum tem esse objetivo. Elas discordam uma da outra quanto a alguma questão e a palavra corre de um lado para outro como se buscassem um acordo. De fato, porém, a discussão é conduzida como um ritual, ou simples-

mente um passatempo. Cada participante está empenhado em marcar pontos contra o outro ou em reunir provas que confirmem opiniões há muito formuladas acerca do outro e que não se dispõem a modificar-se. Nenhuma das partes está buscando um acordo ou sequer tentando influenciar a outra.

Se você perguntar a duas pessoas por que elas estão discutindo, a resposta identificará tipicamente uma causa, e não uma finalidade. Apanhadas numa discussão, seja entre marido e mulher, entre empresa e sindicato ou entre duas firmas, as pessoas tendem mais a reagir ao que o outro lado disse ou fez do que a agir em prol de seus próprios interesses a longo prazo. “Eles não podem me tratar dessa maneira. Se estão pensando que vão sair disso impunes, vão ter que pensar melhor. Eu mostro a eles.”

A pergunta “Por quê?” tem dois sentidos bem diferentes. Um deles volta-se para trás em busca de uma causa e trata nosso comportamento como sendo determinado por acontecimentos anteriores. O outro olha para adiante em busca de uma finalidade e trata nosso comportamento como estando sujeito a nosso livre arbítrio. Não precisamos entrar num debate filosófico entre o livre arbítrio e o determinismo para decidir como agir. Ou bem temos livre arbítrio, ou está determinado que nos comportemos como se tivéssemos. Qualquer que seja o caso, fazemos opções, podemos optar por olhar para trás ou para frente.

Você atenderá melhor os seus interesses se falar sobre onde gostaria de chegar, em vez de discutir sobre o ponto de onde partiu. Em lugar de discutir com a outra parte sobre o passado — sobre os custos do último trimestre (que foram altos demais), a medida da semana passada (tomada sem autoridade suficiente), ou o desempenho de ontem (que ficou abaixo da expectativa) — fale sobre o que você gostaria que acontecesse no futuro. Em vez de pedir-lhe que justifique o que fez ontem, pergunte: — Quem deve fazer o quê amanhã?

Seja objetivo, mas flexível. Numa negociação, você precisa saber onde quer chegar, mas permanecer aberto às idéias novas. Para evitar a tomada de decisões difíceis sobre o acordo a ser feito, as pessoas muitas vezes entram numa negociação sem nenhum outro plano além de sentar-se com a outra parte e ver o que ela oferece ou exige.

De que modo pode você caminhar da identificação dos interesses

para a elaboração de opções específicas e, ainda assim, permanecer flexível com respeito a essas opções? Para converter seus interesses em opções concretas, pergunte a si mesmo: "Caso amanhã o outro lado venha a concordar comigo, com que acho agora que gostaria que eles concordassem?" Para manter sua flexibilidade, trate cada opção que formular como simplesmente ilustrativa. Pense em termos de mais de uma opção que atenda a seus interesses. A "especificidade ilustrativa" é o conceito-chave.

Boa parte do que esperam conseguir os negociadores que barganhem posições através de uma posição inicial pode ser igualmente bem alcançada com uma sugestão ilustrativa que atenda generosamente a seus interesses. Por exemplo, na negociação de um contrato de *baseball*, um empresário pode dizer que "5 milhões de dólares anuais seriam o tipo de cifra capaz de satisfazer ao interesse de Cortez de receber o salário que ele acha que vale. Alguma coisa da ordem de um contrato de cinco anos atenderia a sua necessidade de segurança no trabalho."

Após ter pensado em seus interesses, você deve entrar numa reunião tendo não apenas uma ou mais opções específicas capazes de satisfazer seus interesses legítimos, mas também com a mente aberta. Uma mente aberta não é uma mente vazia.

Seja rigoroso com o problema e afável com as pessoas. Você pode ser tão duro ao falar sobre seus interesses quanto qualquer negociador ao falar sobre sua posição. De fato, é geralmente aconselhável ser rigoroso. Pode não ser sensato comprometer-se com sua posição, mas é sensato comprometer-se com seus interesses. Esse é o ponto da negociação em que você deve despendar suas energias agressivas. O outro lado, estando voltado para seus próprios interesses, tenderá a nutrir expectativas excessivamente otimistas acerca da faixa de acordos possíveis. Com frequência, as soluções mais sábias — as que produzem o máximo de lucro para você com um mínimo de ônus para o outro lado — só são geradas através da defesa firme de seus interesses. Dois negociadores, ambos fazendo pressão por seus interesses, frequentemente estimulam a criatividade um do outro na concepção de soluções mutuamente vantajosas.

A empresa construtora, preocupada com a inflação, talvez valorize altamente seu próprio interesse em manter os custos reduzidos e

conseguir que o trabalho seja executado em tempo hábil. É possível que você tenha que sacudi-la. Um pouco de emoção genuína pode ajudar a restaurar um equilíbrio melhor entre os lucros e a vida das crianças. Não deixe que seu desejo de ser conciliador o impeça de fazer justiça a seu problema. "Estou certo de que o Sr. não está dizendo que a vida de meu filho vale menos do que o preço de uma cerca. O Sr. não diria isso sobre seu filho. Não creio que o Sr. seja uma pessoa insensível, Sr. Jenkins. Vamos imaginar um meio de solucionar esse problema".

Se o outro sentir-se ameaçado por um ataque ao problema, é possível que se torne defensivo e deixe de escutar. Eis por que é importante separar as pessoas do problema. Ataque o problema sem culpar as pessoas. Vá ainda mais longe e dê seu apoio pessoal: escute o outro com respeito, seja cortês, expresse sua consciência do tempo e do esforço dele, enfatize seu interesse em atender às necessidades básicas dele e assim por diante. Mostre-lhe que você está atacando o problema, e não a ele.

Uma regra empírica útil consiste em dar aos seres humanos do outro lado um apoio positivo de intensidade igual ao vigor com que você enfatiza o problema. Essa combinação de apoio e ataque pode afugar-se incoerente. Em termos psicológicos, ela o é; e a incoerência ajuda a fazer com que funcione. Uma teoria famosa da psicologia — a teoria da dissonância cognitiva — afirma que as pessoas não gostam da incoerência e agem no sentido de eliminá-la. Ao atacar um problema, tal como caminhos que andam em alta velocidade numa rua da vizinhança, e, ao mesmo tempo, dar um apoio positivo ao representante da empresa, você cria para ele uma dissonância, ele ficará tentado a dissociar-se do problema e unir-se a você na tentativa de fazer algo a esse respeito.

Lutar com empenho pelas questões substantivas aumenta a pressão no sentido de uma solução eficaz; apoiar os seres humanos do outro lado tende a aprimorar seu relacionamento e a aumentar a probabilidade de que se chegue a um acordo. É a combinação de apoio e ataque que surge efeito; isoladamente, qualquer um deles tende a ser insuficiente.

Negociar com firmeza em prol de seus interesses não significa fechar os olhos ao ponto de vista do outro lado. Muito pelo contrário. Dificilmente se pode esperar que o outro lado dê ouvidos a seus

interesses e discuta as opções que você sugere se você não levar em conta os interesses dele e mostrar-se acessível a suas sugestões. A negociação bem-sucedida exige que se seja firme e aberto.

4 Invente Opções de Ganhos Mútuos

O caso de Israel e Egito negociando quem deveria conservar quanto da Península do Sinai ilustra tanto um problema fundamental da negociação quanto uma oportunidade-chave.

O problema é cortiquestro. Não parece haver nenhum meio de dividir um bolo que satisfaça a ambas as partes. Com frequência, as pessoas negociam numa única dimensão, tal como a porção de um território, o preço de um carro, a duração de um contrato de aluguel de apartamento ou o percentual de uma comissão numa venda. Em outras ocasiões, enfrenta-se o que parece ser uma escolha excludente, que é marcadamente favorável a você ou ao outro lado. Numa partilha por divórcio, quem fica com a casa? Quem detém a custódia dos filhos? Talvez você entenda a escolha como uma opção entre ganhar e perder — e nenhum dos lados concorda em perder. Mesmo que você ganhe e consiga o carro por 12.000 dólares, o contrato de locação por cinco anos, ou a casa e os filhos, ficará com um sentimento deprimente de que o outro não o deixara esquecer-se disso. Qualquer que seja a situação, suas opções parecem limitadas.

O exemplo do Sinai também deixa clara a oportunidade. Uma opção criativa, tal como um Sinai desmilitarizado, frequentemente faz a diferença entre o impasse e o acordo. Um advogado a quem conhecemos atribui seu sucesso diretamente a sua capacidade de inventar soluções vantajosas tanto para seu cliente quanto para a outra parte. Ele aumenta o bolo antes de reparti-lo. A habilidade de inventar opções é um dos dons mais úteis com que pode contar um negociador.

Não obstante, com demasiada frequência os negociadores acabam como na história das irmãs que brigavam por uma laranja. Depois de

Nada é tão prejudicial quanto o senso crítico pronto a investir contra as desvantagens de qualquer idéia nova. O julgamento entrava a imaginação.

Sob a pressão de uma negociação iminente, seu senso crítico tende a aguar-se. Uma negociação prática parece requerer um raciocínio prático, e não idéias extravagantes.

Sua criatividade pode enrijecer-se ainda mais com a presença das pessoas do outro lado. Suponha que você está negociando com seu patrão seu salário para o ano vindouro. Você pediu um aumento de 4.000 dólares; o patrão lhe ofereceu 1.500, uma cifra que você já havia indicado ser insatisfatória. Numa situação tensa como essa, é improvável que você comece a inventar soluções imaginativas. Talvez você tema que, ao sugerir alguma idéia brilhante e mal elaborada, como receber a metade do aumento sob a forma de um reajuste e a outra metade em benefícios adicionais, você faça papel de bobo. Seu patrão diria, "Vamos, fale sério. Você sabe que as coisas não são assim. Isso contrariaria a política da empresa. Fico surpreso até mesmo com sua sugestão." Se, no calor do momento, você inventar a opção possível de distribuir o aumento ao longo do tempo, talvez ele encare isso como uma oferta: "Estou disposto a começar uma negociação nessa base." Visto que ele pode encerrar o que quer que você diga como um compromisso, você pensará duas vezes antes de dizer qualquer coisa.

Talvez você tema igualmente que, ao inventar opções, venha a revelar alguma informação que ponha em risco sua posição de barganha. Se sugerir, por exemplo, que a companhia ajude a financiar a casa que você pretende comprar, seu patrão poderá concluir que você pretende permanecer no emprego e que acabará por aceitar qualquer aumento salarial que ele se disponha a oferecer.

A busca da resposta única

Na mente da maioria das pessoas, inventar simplesmente não faz parte do processo de negociação. As pessoas consideram que sua tarefa é estreitar o hiato entre as posições, e não ampliar as opções disponíveis. Tendem a pensar, "Já estamos tendo dificuldades suficientes em chegar a um acordo tal como as coisas estão. A última coisa de que precisamos

finalmente concordarem em dividir a laranja ao meio, a primeira das irmãs pegou sua metade, comeu a fruta e jogou fora a casca, enquanto a outra jogou fora a fruta e usou a casca de sua metade para preparar um bolo. Inúmeras vezes, os negociadores "deixam o dinheiro na mesa" — deixam de chegar a um acordo quando poderiam fazê-lo, ou então o acordo a que chegam poderia ter sido melhor para cada um dos lados. Um número demasiadamente grande de negociações termina com metade da laranja para cada lado, em vez do fruto inteiro para um e da casca inteira para o outro. Por quê?

DIAGNÓSTICO

Por mais valioso que seja contar com muitas opções, as pessoas envolvidas numa negociação raramente sentem necessidade delas. Numa disputa, as pessoas costumam acreditar que sabem a resposta certa — sua opinião deve prevalecer. Numa negociação contratual, tendem igualmente a crer que sua oferta é razoável e deve ser adotada, talvez com algum acerto quanto ao preço. Todas as respostas disponíveis parecem situar-se numa linha reta entre a posição delas e a sua. Muitas vezes, o único raciocínio criativo demonstrado consiste em sugerir uma divisão da diferença.

Na maioria das negociações, há quatro obstáculos fundamentais que inibem a invenção de uma multiplicidade 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 essas limitações, é preciso compreendê-las.

Julgamento prematuro

Inventar opções não é algo que ocorra naturalmente. Não inventar é o estado de coisas normal, mesmo quando se está fora de uma negociação tensionante. Se você fosse solicitado a apontar a única pessoa no mundo que mais merece o Prêmio Nobel da Paz, qualquer resposta que começasse a propor esbarraria imediatamente em suas restrições e dúvidas. Como poderia ter certeza de que aquela pessoa era a que *mais* merecia? Poderia não lhe ocorrer nenhum nome, ou talvez você arriscasse algumas respostas refletindo um pensar convencional: "Bem, talvez o Papa, ou o Presidente."

é uma profusão de idéias diferentes." Visto que o produto final a negociação é uma decisão única, elas temem que uma discussão de livre fluxo sirva apenas para retardar e confundir o processo.

Se o primeiro obstáculo ao pensamento criativo é a crítica prematura, o segundo é o fechamento prematuro. Ao buscar desde o início a única resposta satisfatória, é provável que você provoque um curto-circuito num processo decisório mais sábio em que faria sua escolha dentre um número maior de respostas possíveis.

A pressuposição de um bolo fixo

A terceira explicação de por que há tão poucas boas opções na mesa é que cada um dos lados encara a situação como essencialmente excludente: ou eu consigo o que está em discussão, ou você consegue. A negociação freqüentemente se afigura como um jogo de "valor fixo"; 100 dólares a mais para você no preço de um carro significam 100 dólares a menos para mim. Porque dar-me ao trabalho de inventar, quando todas as opções são óbvias e só poderei satisfazê-lo à minha própria custa?

Pensar que "resolver o problema deles é problema deles"

Um último obstáculo à invenção de opções realistas consistiu na preocupação exclusiva de cada um dos lados com seus próprios interesses imediatos. Para que um negociador chegue a um acordo que atenda a seus próprios interesses, precisa elaborar uma solução que atraia também os interesses próprios do outro. Todavia, o envolvimento emocional com um dos lados de uma questão torna difícil atingir-se o desprendimento necessário para conceber maneiras habilidosas de satisfazer os interesses de ambas as partes: "Já temos problemas suficientes; eles que cuidem dos deles." Muitas vezes, há também uma relutância psicológica em atribuir qualquer legitimidade às opiniões do outro lado; parece desleal pensar em maneiras de satisfazê-lo. Assim, o interesse pessoal miope leva o negociador a conceber tão-somente posições partidárias, argumentos partidários e soluções unilaterais.

RECOMENDAÇÃO

Para inventar opções criativas, portanto, você precisa (1) separar o ato de inventar opções do ato de julgá-las; (2) ampliar as opções sobre a mesa, em vez de buscar uma resposta única; (3) buscar benefícios mútuos; e (4) inventar meios de facilitar as decisões do outro. Cada um desses passos é discutido abaixo.

Separe as invenções das decisões

Visto que o julgamento obstrui a imaginação, separe o ato criativo do ato crítico; separe o processo de conceber soluções possíveis do processo de fazer uma seleção entre elas. Invente primeiro, decida depois.

Como negociador, você terá necessariamente de inventar muitas coisas. Isso não é fácil. Por definição, inventar idéias novas exige que se pense em coisas que já não estejam na mente. Portanto, você deve considerar a conveniência de combinar uma sessão de invenções ou de livre fluxo de idéias com alguns colegas ou amigos. As sessões desse tipo efetivamente separam a invenção da decisão.

A sessão de sugestões livres (*brainstorming session*) destina-se a produzir tantas idéias quantas sejam possíveis para resolver o problema em pauta. A regra-chave fundamental é adiar qualquer crítica e a avaliação das idéias. O grupo simplesmente inventa idéias, sem deter-se para considerar se são boas ou ruins, realistas ou irrealis. Eliminadas essas inibições, uma idéia passa a estimular a outra, como fogos de artifício que se acendem mutuamente.

Numa sessão de sugestões livres, as pessoas não precisam ter medo de parecer tolas, posto que as idéias extravagantes são explicitamente encorajadas. E, na ausência da outra parte, os negociadores não precisam preocupar-se com a revelação de informações confidenciais ou com a possibilidade de que uma idéia seja tomada como um compromisso sério.

Não há uma maneira "correta" de conduzir uma sessão de sugestões livres. Ela deve adequar-se a suas necessidades e recursos. Ao proceder dessa maneira, talvez lhe seja útil considerar as normas apresentadas a seguir.

Antes da sessão de sugestões livres:

1. *Defina seu objetivo.* Pense no que gostaria de levar da reunião.
2. *Escolha alguns participantes.* Normalmente, o grupo deve ser grande o bastante para proporcionar um intercâmbio estimulante, mas suficientemente pequeno para incentivar a participação individual e a invenção livre — em geral, de cinco a oito pessoas.
3. *Mude o ambiente.* Escolha um horário e um local que distingam a sessão tanto quanto possível das discussões habituais. Quanto mais a sessão de sugestões livres parecer diferir de uma reunião normal, mais fácil será para os participantes suspender o julgamento.
4. *Planeje uma atmosfera informal.* O que é preciso para que você e os outros relaxem? Talvez seja conversar tomando um drinque, ou reunir-se numa cabana de férias em algum local pitoresco, ou simplesmente tirar a gravata e o paletó durante a reunião e tratar uns aos outros pelo primeiro nome.
5. *Escolha primeiro um facilitador.* Algum participante da reunião precisa facilitá-la — para manter o curso do encontro, certificar-se de que todos tenham oportunidade de falar, fazer com que vigorem regras básicas e estimular o debate através de perguntas.

Durante a sessão de sugestões livres:

1. *Faça com que os participantes sentem-se lado a lado, enfrentando o problema.* O físico reforça o psicológico. Sentar-se fisicamente lado a lado pode reforçar a atitude de lidar em conjunto com um problema comum. De frente umas para as outras, as pessoas tendem a reagir pessoalmente e a empenhar-se no diálogo ou na discussão; sentadas lado a lado num semicírculo de cadeiras, de frente para um quadro-negro, as pessoas tendem a reagir ao problema ali retratado.
2. *Esclareça as regras básicas, inclusive a regra da ausência de crítica.* Caso nem todos os participantes se conheçam, a reunião deve começar pelas apresentações gerais, seguidas do esclarecimento das regras básicas. Proscra qualquer tipo de crítica negativa.

A invenção em conjunto produz novas idéias porque cada um de nós inventa apenas dentro dos limites estabelecidos por nossas proposições de trabalho. Se as idéias forem descartadas salvo quando agradarem a todos os participantes, a meta implícita passará a ser a de

propor uma idéia que ninguém descarte. Se, por outro lado, as idéias extravagantes forem encorajadas, mesmo aquelas que, de fato, estejam completamente fora do âmbito do possível, o grupo poderá gerar, a partir dessas idéias, outras opções que sejam possíveis e que ninguém teria considerado anteriormente.

As outras regras básicas que convém adotar consistem em fazer com que a sessão inteira seja confidencial e em abster-se de atribuir idéias a qualquer dos participantes.

3. *Faça as sugestões livres.* Uma vez esclarecida a finalidade do encontro, solte a imaginação. Tente produzir uma longa lista de idéias, abordando a questão de todos os ângulos concebíveis.
4. *Registre as idéias à vista de todos.* Registrar as idéias num quadro-negro, ou, melhor, ainda, em grandes folhas de papel jornal, dá ao grupo o senso palpável de uma realização coletiva, reforça a regra da ausência de crítica, reduz a tendência à repetição e ajuda a estimular outras idéias.

Depois da sessão de sugestões livres:

1. *Assinale as idéias mais promissoras.* Após a sessão de sugestões livres, relaxe a regra da ausência de críticas para destacar as idéias mais promissoras. Você ainda não está no estágio da decisão; está apenas apontando idéias que vale a pena desenvolver melhor. Assinale as idéias que os membros do grupo considerem melhores.
 2. *Invente aperfeiçoamentos para as idéias promissoras.* Tome uma idéia promissora e invente meios de torná-la melhor e mais realista, bem como meios de executá-la. Nesse estágio, a tarefa consiste em tornar a idéia tão atraente quanto possível. Introduza a crítica construtiva com um comentário como "O que mais gosto nessa idéia é... Será que ela ficaria melhor se...?"
 3. *Estipule um prazo para avaliar as idéias e decidir.* Antes de dar o encontro por encerrado, rascunhe uma lista seletiva e aprimorada de idéias extraídas da sessão e marque um prazo para decidir qual dessas idéias propor em sua negociação e de que maneira.
- Considere a possibilidade de fazer uma sessão de sugestões livres com o outro lado.** Embora seja mais difícil do que realizá-la com

seu próprio lado, fazer uma sessão livre com pessoas do outro lado pode também revelar-se extremamente valioso. É mais difícil, por causa do risco maior de que você diga algo que prejudique seus interesses, apesar das regras estabelecidas para a sessão. É possível que você revele inadvertidamente informações confidenciais ou leve o outro lado a confundir uma opção que você imagine com uma oferta. Ainda assim, as sessões conjuntas de sugestões livres têm as grandes vantagens de produzir idéias que levam em conta os interesses de todas as partes envolvidas, de criar um clima de resolução conjunta de problemas e de instruir cada um dos lados sobre as preocupações do outro.

A fim de proteger-se ao fazer a sessão de sugestões livres com o outro lado, distinga-a explicitamente de uma sessão de negociação em que as pessoas formulam opiniões oficiais e fazem declarações públicas. As pessoas estão tão acostumadas a reunir-se para fins de chegar a um acordo que qualquer outra finalidade precisa ser claramente explicitada.

Para reduzir o risco de parecer comprometer-se com qualquer idéia, você pode desenvolver o hábito de propor pelo menos duas alternativas ao mesmo tempo. Pode também pôr na mesa opções das quais visivelmente discorda: "Eu poderia entregar-lhe a casa por nada, ou você poderia pagar-me um milhão de dólares à vista por ela, ou..." Uma vez que, evidentemente, você não está propondo nenhuma dessas idéias, as que se seguirem a elas serão rotuladas como meras possibilidades, e não propostas.

Para termos uma idéia do que é uma sessão conjunta de livre fluxo de sugestões, vamos supor que os líderes de um sindicato local se estejam reunindo com a diretoria de uma mina de carvão para fazer sugestões sobre maneiras de reduzir as greves ilegais de um ou dois dias. Dez pessoas — cinco de cada lado — acham-se presentes, sentadas ao redor de uma mesa de frente para um quadro-negro. Um facilitador neutro solicita idéias aos participantes e as escreve no quadro.

Facilitador: Muito bem, vejamos que idéias vocês têm para lidar com esse problema das paralisações ilegais do trabalho. Vamos tentar colocar 10 idéias no quadro-negro em cinco minutos. OK, vamos começar. Tom?

Tom (Sindicato): Os contramestres devem poder resolver a queixa de um membro do sindicato na mesma hora.

Facilitador: Certo, já anotei. Jim, você está com a mão levantada.

Jim (Diretoria): O membro do sindicato deve falar com seu contramestre sobre os problemas antes de tomar qualquer medida que...

Tom (Sindicato): Eles fazem isso, mas os contramestres não dão ouvidos.

Facilitador: Tom, por favor, sem críticas por enquanto. Concordamos em deixar isso para mais tarde, está bem? E você, Jerry? Parece que você tem uma idéia.

Jerry (Sindicato): Quando surgir uma questão de greve os sindicalistas devem ter permissão de reunir-se imediatamente no vestiário.

Roger (Diretoria): A direção poderia concordar em deixar que o vestiário fosse usado para reuniões sindicais e garantir a privacidade dos empregados, fechando as portas e mantendo os contramestres do lado de fora.

Carol (Diretoria): Que tal adotar a norma de que não haverá greve sem que se dê aos líderes sindicais e à diretoria uma oportunidade de resolver a questão ali mesmo?

Jerry (Sindicato): Que tal acelerar o processo de queixas e marcar uma reunião dentro de 24 horas, caso o contramestre e o membro do sindicato não resolvam o assunto entre eles?

Karen (Sindicato): É. E que tal organizar um treinamento conjunto para contramestres e membros do sindicato sobre como resolver seus problemas?

Phil (Sindicato): Quando uma pessoa fizer um trabalho bem feito, que isso seja dito a ela.

John (Diretoria): Que se estabeleçam relações amistosas entre o pessoal do sindicato e da diretoria.

Facilitador: Isso parece promissor, John, mas você poderia ser mais explícito?

John (Diretoria): Bem, que tal organizar um time de *softball* para sindicalistas e membros da direção?

Tom (Sindicato): E também um time de boliche.

Roger (Diretoria): Que tal um piquenique anual para todas as famílias?

E assim prossegue a reunião, à medida que os participantes vão sugerindo uma multiplicidade de idéias. Muitas delas talvez nunca surgissem a não ser numa sessão de sugestões livres, e algumas poderão revelar-se eficazes para reduzir as greves ilegais. O tempo despendido na atividade conjunta de realizar uma sessão livre sem dúvida está entre as horas mais bem gastas da negociação.

No entanto, quer se faça a sessão de sugestões livres em conjunto ou não, separar o ato de citar opções do ato de decidir sobre elas é extremamente útil em qualquer negociação. Discutir opções difere radicalmente de tomar posições. Enquanto a posição de um dos lados entra em conflito com a do outro, as opções levam a outras opções. A própria linguagem usada difere. Ela consiste em perguntas, e não em afirmativas: "Uma das opções é... Que outras opções lhe ocorrem?", "E se concordássemos nisso?", "Que tal fazê-lo dessa maneira?", "Como funcionaria isso?", "Que haveria de errado naquilo?". Invente antes de decidir.

Amplie suas opções

Mesmo com a melhor das intenções, os participantes de uma sessão de sugestões livres tendem a trabalhar com base no pressuposto de estarem realmente buscando a melhor resposta, tentando encontrar uma agulha num palheiro pelo processo de apanhar as tiras de palha uma a uma.

Nesse estágio da negociação, contudo, você não deve procurar o caminho certo. Está apenas criando espaço para negociar. Esse espaço só pode ser criado em se contando com um número substancial de idéias marcadamente diferentes — idéias que você e o outro lado poderão elaborar mais tarde, na negociação, e dentre as quais poderão escolher em conjunto.

Um vinhateiro que produza vinhos finos seleciona suas uvas dentre uma gama de variedades. Um time de *baseball* à procura de astros para a equipe envia caçadores de talentos para examinarem minuciosamente as confederações locais e as equipes universitárias por toda a nação. O mesmo princípio se aplica à negociação. A chave da tomada de decisões sensatas, seja na produção de vinhos, no *baseball* ou na negociação, está em escolher dentre um grande número e variedade de opções.

Se lhe fosse perguntado quem deveria receber o Prêmio Nobel da Paz este ano, você faria bem em responder, "Bem, vamos pensar no assunto" e gerar uma lista com cerca de cem nomes da diplomacia, do mundo dos negócios, do jornalismo, religião, direito, agricultura, política, meio universitário, medicina e outras áreas, certificando-se de conceber uma série de idéias ao acaso. É quase certo que terminaria com uma decisão melhor dessa maneira do que se tentasse decidir desde o começo.

A sessão de sugestões livres libera as pessoas para pensarem criativamente. Uma vez liberadas, elas precisam de modos de refletir sobre seus problemas e gerar soluções construtivas.

Multiplique as opções deslocando-as entre o particular e o geral: O Gráfico Circular. A tarefa de inventar opções envolve quatro tipos de raciocínio. Um deles consiste em pensar num problema específico — a situação factual que o desagrada, como, por exemplo, um rio poluído e malcheiroso que atravessa suas terras. O segundo tipo de raciocínio é a análise descritiva — você diagnostica uma situação existente em termos genéricos. Distribui os problemas em categorias e procura sugerir causas. A água do rio pode ter um teor elevado de várias substâncias químicas, ou uma quantidade pequena demais de oxigênio. Você poderia suspeitar de diversas indústrias rio acima. O terceiro tipo de raciocínio, também em termos gerais, consiste em considerar o que talvez devesse ser feito. Dados os seus diagnósticos, você busca recomendações sugeridas pela teoria, tais como reduzir as emissões químicas, diminuir os desvios d'água ou introduzir água limpa vinda de algum outro rio. O quarto e último tipo de raciocínio consiste em produzir sugestões específicas e viáveis de ação. Quem poderia fazer o quê amanhã para pôr em prática uma dessas abordagens gerais? Por exemplo, o órgão estadual de controle do meio ambiente poderia ordenar que alguma indústria rio acima limitasse o volume de descarga de substâncias químicas.

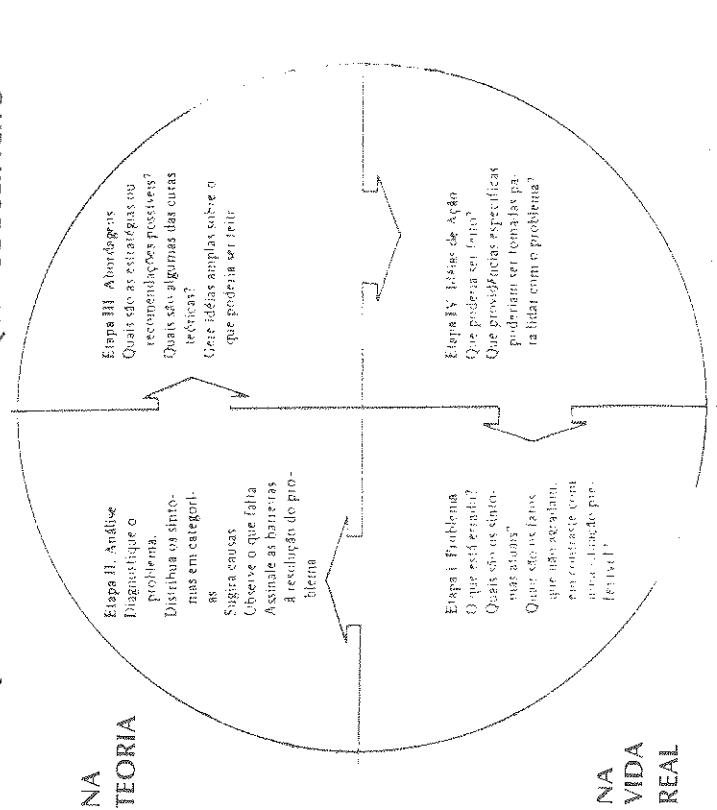
O Gráfico Circular da página seguinte ilustra esses quatro tipos de raciocínio e os sugere como passos a serem dados sequencialmente. Se tudo corre bem, a ação específica assim inventada, caso adotada, cuidará de seu problema original.

O Gráfico Circular proporciona um meio fácil de usar uma boa

idéia para gerar outras. Tendo em mãos uma idéia de ação proveitosa você (ou um grupo de participantes de uma sessão de sugestões livres) pode voltar atrás e tentar identificar a abordagem geral da qual a idéia de ação é apenas uma das aplicações. Em seguida, pode imaginar outras idéias em ação que apliquem a mesma abordagem genérica ao mundo real. De modo semelhante, pode voltar mais um passo atrás e indagar, "Se essa abordagem teórica parece útil, qual é o diagnóstico por trás dela?" Uma vez articulado um diagnóstico, você poderá criar outras abordagens para lidar com um problema analisado dessa maneira e, em seguida, buscar ações que ponham em prática essas novas abordagens. Assim, uma boa opção colocada na mesa abre as portas para indagar sobre a teoria que a torna boa e usar essa teoria para inventar mais opções.

GRAFICO CIRCULAR

As Quatro Etapas Básicas da Invenção de Opções
O QUE ESTÁ ERRADO O QUE PODE SER FEITO



Um exemplo servirá para ilustrar o processo. Ao lidar com o conflito sobre a Irlanda do Norte, uma idéia seria fazer com que professores católicos e protestantes preparassem um livro de exercícios comum sobre a história da Irlanda do Norte, a ser usado nas séries do curso primário de ambos os sistemas escolares. O livro apresentaria a história do país a partir de diferentes pontos de vista e daria às crianças exercícios envolvendo o desempenho de papéis, de modo a fazer elas se colocarem no lugar de outras pessoas. Para gerar idéias adicionais, você poderia começar com essa sugestão de ação e, em seguida, buscar a abordagem teórica a ela subjacente. É possível que encontrasse proposições gerais como:

"Deve haver um conteúdo educacional comum nos dois sistemas escolares."

"Católicos e protestantes devem trabalhar juntos em pequenos projetos fáceis de conduzir."

"A compreensão deve ser promovida nas crianças pequenas, antes que seja tarde demais."

"A história deve ser ensinada de maneira a esclarecer as percepções paridaristas."

Trabalhando com uma teoria dessa natureza, você pode inventar sugestões adicionais de ação, tais como um projeto conjunto católico-protestante de um filme que apresenta a história da Irlanda do Norte tal como vista por diferentes olhos. Outras idéias de ação seriam os programas de intercâmbio de professores ou algumas aulas comuns para crianças de curso primário nos dois sistemas.

Observe através dos olhos de diferentes especialistas. Outra maneira de gerar opções múltiplas é examinar seu problema da perspectiva de diferentes profissões e disciplinas.

Ao conceber soluções possíveis para uma disputa sobre a custódia de um filho, por exemplo, examine o problema tal como seria visto por um educador, um banqueiro, um psiquiatra, um advogado de causas cíveis, um sacerdote, um nutricionista, um médico, uma feminista, um técnico de futebol, ou alguém com algum outro ponto de vista especial. Se estiver negociando um contrato comercial, invente opções que ocorreriam a um banqueiro, um inventor, um líder trabalhista, um especulador imobiliário, um corretor de ações, um especialista em impostos ou um socialista.

Você também pode combinar o uso do Gráfico Circular com essa idéia de examinar o problema através dos olhos de diferentes especialistas. Considere, alternadamente, como cada especialista diagnosticaria a situação, que tipo de abordagens cada um sugeriria e quais as sugestões práticas que decorreriam dessas abordagens.

Invente acordos de pesos diferentes. Você pode multiplicar o número de acordos possíveis a serem postos na mesa se pensar em versões "mais leves" que gostaria de ter à mão caso o acordo buscado venha a revelar-se inatingível. Se vocês não puderem concordar quanto à substância, talvez concordem quanto ao procedimento. Se uma fábrica de calçados não conseguir chegar a um acordo com um atacadista quanto a quem deve pagar por um carregamento de calçados danificados, talvez possam concordar em submeter a questão a um árbitro. De modo similar, quando um acordo permanente não é possível, talvez um acordo provisório o seja. No mínimo, se você e o outro lado não puderem chegar a um acordo de primeira linha, conseguirão, em geral, chegar a um acordo de segunda ordem — isto é, poderão concordar naquilo em que discordam, de tal sorte que ambos conheçam as questões em disputa, que nem sempre são evidentes. Os pares de adjetivos abaixo sugerem acordos potenciais de "pesos" diferentes:

MAIS FORTE

Substantivo
Permanente
Abrangente
Final
Incondicional
Obrigatório
De primeira ordem

MAIS FRACO

Processual
Provisório
Parcial
Em princípio
Contingente
Não-obrigatório
De segunda ordem

Modifique o alcance do acordo proposto. Considere a possibilidade de variar não apenas o peso do acordo, mas também seu alcance. Você poderia, por exemplo, "fracionar" seu problema em unidades menores e talvez mais fáceis de manejar. A um editor em potencial de seu livro, poderia sugerir: "Que tal editar os dois primeiros capítulos por 300 dólares, e então vermos como ficam as coisas?" Os acordos

podem ser parciais, envolver um número menor de partes, cobrir apenas alguns aspectos selecionados, aplicar-se somente a certa área geográfica ou permanecer em vigor apenas por um período de tempo determinado.

Também é estimulante indagar de que modo o assunto poderia ser ampliado para "aumentar a aposta" e tornar o acordo mais atraente. A disputa entre a Índia e o Paquistão sobre a água do rio Indo tornou-se mais passível de solução quando o Banco Mundial entrou nas discussões; as partes foram desafiadas a inventar novos projetos de irrigação, novas represas e outras obras de engenharia em benefício das duas nações, sendo tudo financiado com a assistência do Banco.

Procure ganhos mútuos

O terceiro grande obstáculo à resolução criativa de problemas é a suposição de um bolo fixo: quanto menos para você, mais para mim. Raramente ou nunca essa suposição é verdadeira. Antes de mais nada, os dois lados sempre poderiam ficar em situação pior do que estão agora. O xadrez parece ser um jogo de soma igual a zero: se um perde, o outro ganha — até que um cachorro passa correndo, vira a mesa, derrama a cerveja e deixa os dois parceiros em situação pior do que antes.

Mesmo sem considerarmos o interesse comum de evitar as perdas conjuntas, existe quase sempre a possibilidade de lucros conjuntos. Estes podem assumir a forma do desenvolvimento de uma relação mutuamente vantajosa, ou de satisfazer os interesses de ambos os lados com uma solução criativa.

Identifique os interesses comuns. Na teoria, é óbvio que os interesses comuns contribuem para produzir acordos. Por definição, inventar uma idéia que atenda aos interesses comuns é bom pra você e bom para o outro. Na prática, porém, o quadro parece menos claro. Em meio a uma negociação de preços, os interesses comuns podem não parecer evidentes ou relevantes. Assim, em que pode contribuir a busca de interesses comuns?

Tornemos um exemplo. Supunha que você é diretor de uma refinaria de petróleo. Vamos chamá-la Townsend Oil. O prefeito de Pageville, cidade em que está localizada a refinaria, disse a você que

quer elevar os impostos pagos pela Townsend Oil a Pageville de um milhão de dólares anuais para dois milhões. Você lhe disse que considera um milhão por ano uma soma perfeitamente suficiente. A negociação está nesse pé: ele quer mais e você quer pagar o que vem pagando. Nessa negociação, que é exemplar em muitos aspectos, onde entram os interesses comuns?

Examinemos mais de perto o que deseja o prefeito. Ele quer dinheiro — dinheiro, sem dúvida, para pagar pelos serviços municipais, por um novo centro cívico, talvez, e para aliviar os contribuintes comuns. Mas a cidade não pode obter todo o dinheiro de que precisa, tanto agora quanto no futuro, apenas da Townsend Oil. Terá que procurar obtê-lo com a indústria petroquímica do outro lado da rua, por exemplo, e, no futuro, com outras empresas e com a expansão das empresas já existentes. O prefeito, ele próprio um homem de negócios, gostaria também de incentivar a expansão industrial e de atrair novas empresas que proporcionem novos empregos e fortaleçam a economia de Pageville.

Quais são os interesses de sua companhia? Dadas as mudanças rápidas na tecnologia do refino de petróleo e o estado antiquado de sua refinaria, você está atualmente considerando a possibilidade de uma grande reforma e expansão da fábrica. Está preocupado com a idéia de que, mais tarde, a cidade aumente sua avaliação do valor da refinaria ampliada, elevando assim ainda mais os impostos. Considere também que você vem encorajando uma fábrica de plásticos a instalar-se nas imediações, para usar convenientemente o material que você produz. Naturalmente, você se preocupa com a idéia de que a indústria de plásticos pense duas vezes ao perceber que a cidade está aumentando os impostos.

Os interesses comuns entre você e o prefeito tornam-se agora mais visíveis. Ambos concordam com as metas de fomentar a expansão industrial e incentivar as novas indústrias. Se você fizesse algumas invenções para atender a esses interesses comuns, poderia conceber diversas idéias: uma isenção de impostos por sete anos para as novas indústrias, uma campanha publicitária conjunta com a Câmara do Comércio para atrair novas empresas, ou uma redução dos impostos para as indústrias já existentes que optem por expandir-se. Tais idéias

poderiam poupar-lhe dinheiro, enchendo, ao mesmo tempo, os cofres da cidade. Se, por outro lado, a negociação estragasse o relacionamento entre sua empresa e a administração municipal, ambas sairiam perdendo. Talvez você fizesse cortes em suas contribuições empresariais para as obras assistenciais e o atletismo escolar da cidade. A cidade poderia tornar-se exageradamente rigorosa na aplicação do código de construções e outros regulamentos. Seu relacionamento pessoal com os líderes políticos e comerciais da cidade tornar-se-ia desagradável. O relacionamento entre as partes, muitas vezes negligenciado, freqüentemente supera em importância o resultado de qualquer questão específica.

Como negociador, você quase sempre terá que buscar soluções que satisfaçam também ao outro lado. Quando um freguês se sente ludibriado numa compra, o dono da loja também fracassa; ela perde o freguês e pode haver prejuízos para sua reputação. Um resultado em que o outro lado não receba absolutamente nada é pior para você do que outro em que o outro lado seja mitigado. Em quase todas as situações, sua satisfação depende até certo ponto de fazer com que o outro lado fique suficientemente satisfeito com um acordo para desejar mantê-lo.

Vale a pena relembrar três aspectos acerca dos interesses comuns. Primeiro, os interesses comuns estão latentes em toda a negociação. Mas podem não ser imediatamente evidentes. Pergunte a si mesmo: será que temos um interesse comum em preservar nosso relacionamento? Quais são os oportunidades de cooperação e benefício mútuo mais adiante? Qual seria o ônus se as negociações fossem interrompidas? Haverá princípios comuns, como um preço justo, que possamos ambos respeitar?

Segundo, os interesses comuns são oportunidades, e não dádivas divinas. Para que sejam úteis, é preciso deduzir algo a partir deles. É conveniente explicitar o interesse comum e formulá-lo como uma meta comum. Em outras palavras, faça dele algo concreto e voltado para o futuro. Como diretor da Townsend Oil, por exemplo, você poderia estabelecer com o prefeito a meta comum de trazer cinco novas indústrias para Pageville dentro de três anos. Assim, a isenção de imposto para as novas indústrias representaria não uma concessão feita a você pelo prefeito, mas sim uma medida visando à sua meta comum.

o proprietário do time tem a expectativa inversa. Tirando proveito dessas expectativas diferentes, ambos podem concordar num salário-base de 750.000 dólares, acrescido de 500.000 dólares se o jogador arremessar o bola tão bem que permita, em média, menos de três pontos ganhos por partida.

Há diferenças na aversão ao risco? Um último tipo de diferença em que é possível capitalizar é a aversão ao risco. Tomemos, por exemplo, a questão da mineração em alto mar nas negociações da Lei do Mar. Quanto deveriam as empresas mineradoras pagar à comunidade internacional pelo privilégio de fazer a exploração mineral? As empresas mineradoras estão mais interessadas em evitar grandes prejuízos do que em auferir grandes lucros. Para elas, a mineração no fundo do mar é um grande investimento. Elas querem reduzir o risco. A comunidade internacional, por outro lado, está interessada na renda. Se alguma empresa vai ganhar muito dinheiro com "a herança comum da humanidade", o resto do mundo quer uma parcela generosa do lucro.

Nessa diferença reside o potencial de uma barganha vantajosa para ambos os lados. O risco pode ser trocado pela renda. Explorando essa diferença da aversão ao risco, o tratado proposto prevê a cobrança de taxas reduzidas às empresas até que elas recuperem seu investimento — em outras palavras, enquanto seu risco é elevado — e, a partir daí, taxas muito mais altas, já que o risco será baixo.

Indague sobre as preferências do outro. Uma forma de harmonizar os interesses consiste em inventar diversas opções, todas igualmente aceitáveis para você, e perguntar ao outro lado qual delas prefere. Você estará querendo saber o que é preferível, e não necessariamente o que é aceitável. A seguir, poderá tomar essa opção, trabalhá-la um pouco mais e novamente apresentar duas ou mais variantes, indagando qual delas a outra parte prefere. Desse modo, sem que ninguém tome uma decisão, é possível aperfeiçoar um plano até que não mais se possam descobrir lucros comuns. Por exemplo, o empresário do astro de *baseball* perguntaria ao proprietário do time: "O que atende melhor a seus interesses: um salário de 875.000 dólares por ano durante quatro anos, ou um milhão de dólares por ano durante três anos? O segundo? Muito bem, e qual a sua preferência entre isso e 900.000 dólares anuais

por três anos, mais um bônus de 500.000 dólares em cada ano que Luis arremessar melhor do que 3.00 pontos ganhos por partida?"

Se a harmonização pudesse ser resumida numa só frase, esta seria: Procure elementos que representem um custo baixo para você e uma grande vantagem para o outro, e vice-versa. As diferenças de interesses, prioridades, crenças, previsões e atitudes perante o risco possibilitam a harmonização. O lema do negociador poderia ser "Vive la différence!".

Facilite a decisão do outro

Visto que seu sucesso numa negociação depende de o outro lado tomar a decisão que você quer, você deve fazer o possível para tornar fácil essa decisão. Em vez de dificultar as coisas para o outro lado, é preciso confrontá-lo com uma escolha tão indolor quanto possível. Fixadas nos méritos de suas próprias colocações, as pessoas geralmente prestam muito pouca atenção às maneiras de favorecê-las através do cuidado com os interesses do outro lado. Para superar a falta de visão resultante de olhar com excessiva estreiteza para o próprios interesses imediatos, você deve colocar-se no lugar do outro. Sem alguma opção que agrade a ele, é provável que não haja nenhum acordo.

No lugar de quem? Você está tentando influenciar um único negociador, um patrão ausente ou alguma comissão ou outro órgão decisório coletivo? Não se pode negociar com êxito com uma abstração como "Houston" ou "a Universidade da Califórnia". Em vez de tentar persuadir "a companhia de seguros" a tomar uma decisão, é mais sensato concentrar seus esforços em conseguir que um funcionário responsável pela verificação das reclamações de seguro faça uma recomendação. Por mais complexo que pareça o processo decisório da outra parte, você o compreenderá melhor se escolher uma pessoa — provavelmente, a pessoa com quem está lidando — e observar o aspecto do problema segundo o ponto de vista dela.

Ao concentrar-se numa pessoa, você não estará ignorando as complexidades. Ao contrário, estará lidando com elas através do entendimento da maneira como afetam a pessoa com quem você está negociando. Talvez passe a apreciar seu papel na negociação sob uma nova ótica e encare sua tarefa, por exemplo, como sendo a de dar mão firme àquela pessoa ou fornecer-lhe os argumentos de que ela irá

precisar para convencer outros indivíduos a concordarem. Um embaixador britânico costumava descrever seu trabalho como sendo o de "ajudar meu par do lado oposto a receber novas instruções". Se você se colocar firmemente no lugar de seu par do lado oposto, compreenderá o problema dele e o tipo de opções possíveis de solucioná-lo.

Qual a decisão? No Capítulo 2, discutimos como é possível entender os interesses do outro lado através da análise da escolha atualmente percebida por ele. Agora, você está tentando gerar opções que modifiquem a tal ponto essa escolha que o outro possa decidir de maneira satisfatória para você. Sua tarefa consiste em dar-lhe não um problema, e sim uma resposta, não uma decisão difícil, mas uma decisão fácil. Nesse processo, é crucial concentrar sua atenção no conteúdo da própria decisão. Essa decisão é frequentemente impedida pela incerteza.

Muitas vezes, você deseja conseguir tudo o que puder, mas você mesmo não sabe quanto é isso. De fato, é provável que diga, "Proponha alguma coisa e eu lhe direi se é o bastante". Isso talvez lhe pareça razoável, mas, se o olhar desde a perspectiva do outro, compreenderá a necessidade de criar uma solicitação mais atraente. E isso porque, o que quer que ele faça ou diga, é provável que você considere essa oferta meramente como um piso — e peça mais. Pedir ao outro lado que seja "mais acessível" provavelmente não produzirá a decisão que você deseja.

Muitos negociadores não têm certeza de estarem pedindo palavras ou desempenho. Novamente, a distinção é fundamental. Se é desempenho o que você quer, não acrescente algo para criar "espaço para a negociação". Se você quer que um cavalo salte uma cerca, não eleve a cerca. Se quer vender um refrigerante de máquina automática por 75 centavos, não marque o preço em um dólar para proporcionar a si mesmo espaço de negociação.

A maior parte do tempo, você precisa de uma promessa — um acordo. Pegue lápis e papel e tente esboçar alguns acordos possíveis. Nunca é cedo demais, numa negociação, para começar a esboçar idéias, como meio de se ajudar a pensar com clareza. Prepare uma multiplicidade de versões, começando da mais simples possível. Quais são os termos que a outra parte assinaria, termos atraentes tanto para ela

quanto para você? Será possível reduzir o número de pessoas cuja aprovação seria necessária? Você consegue formular um acordo que a outra parte possa implementar com facilidade? O outro lado levará em conta as dificuldades de executar um acordo; você deve fazer o mesmo.

Em geral, é mais fácil, por exemplo, abster-se de fazer algo que não está sendo feito do que interromper uma ação já em curso. E é mais fácil parar de fazer algo do que empreender um curso de ação inexistente novo. Se os empregados querem música no local de trabalho, é mais fácil para a companhia concordar em não interferir, durante algumas semanas, num programa experimental de execução de discos conduzido pelos empregados do que concordar em realizar esse projeto.

Uma vez que a maioria das pessoas é fortemente influenciada por suas noções de legitimidade, um meio efetivo de elaborar soluções fáceis de serem aceitas pelo outro lado consiste em dar-lhes uma forma tal que elas pareçam legítimas. O outro lado terá maior probabilidade de aceitar uma solução se ela parecer a coisa correta a ser feita — correta em termos de ser justa, legal, honrada e assim por diante.

Poucas coisas facilitam tanto uma decisão quanto os precedentes. Procure por eles. Busque uma decisão ou uma declaração feita pelo outro lado numa situação semelhante e tente basear nela sua proposta de acordo. Isso fornece um padrão objetivo para sua solicitação e facilita a concordância por parte do outro. Reconhecer o provável desejo de coerência da outra parte e pensar no que ela fez ou disse o ajudará a gerar opções aceitáveis para você mesmo, e que também levem em conta o ponto de vista do outro.

Fazer ameaças não basta. Além do conteúdo de decisão que você deseja que o outro tome, é preciso considerar, do ponto de vista dele, as consequências de adotar essa decisão. Se você fosse ele, que resultados mais temeria? O que esperaria conseguir?

Frequentemente tentamos influenciar os outros através de ameaças e advertências sobre o que acontecerá se eles não se decidirem tal como gostaríamos. As ofertas costumam ser mais eficazes. Concentre-se em conscientizar o outro das consequências que ele pode esperar se de fato tomar a decisão que você deseja, e empenhe-se em melhorar essas consequências desde o ponto de vista dele. Como tornar suas ofertas mais dignas de crédito? Quais as coisas específicas de que o outro

gostaria? Agradaria a ele que lhe fosse atribuída a formulação da proposta final? Será que ele gostaria de anunciar o resultado? Que pode você inventar que seja capaz de avaliá-lo, mas que represente um ônus baixo para você mesmo?

Para avaliar uma opção do ponto de vista do outro, considere como ele seria criticado caso a adotasse. Escreva uma ou duas frases ilustrando o que diria o crítico mais poderoso do outro lado sobre a decisão que você está pensando em solicitar. Depois, escreva algumas frases com que o outro poderia retrucar para defender-se. Esse exercício o ajudará a aquilatar as limitações dentro das quais o outro lado está negociando. E deverá ajudá-lo a criar opções capazes de atender satisfatoriamente aos interesses dele, de modo a que ele possa tomar uma decisão que satisfaça aos seus.

O teste final de uma opção consiste em escrevê-la sob a forma de uma "proposição passível de receber um sim". Tente rascunhar uma proposta para a qual uma resposta do outro com a simples palavra "sim" fosse suficiente, realista e operacional. Quando conseguir fazê-lo, você terá reduzido o risco de que seus próprios interesses imediatos o tenham cegado para a necessidade de atender os interesses da outra parte.

Numa situação complexa, a invenção criativa é uma necessidade absoluta. Em qualquer negociação, ela pode abrir portas e produzir uma gama de acordos potenciais satisfatórios para ambos os lados. Portanto, gere muitas opções antes de escolher entre elas. Invente primeiro, decida depois. Procure os interesses comuns e interesses diferentes a serem harmonizados. E procure facilitar a decisão do outro.

5 Insista em Critérios Objetivos

Por melhor que compreenda os interesses do outro lado, por mais que você invente engenhosamente meios de conciliar os interesses, e por mais que valorize um relacionamento contínuo, você quase sempre enfrentará a dura realidade dos interesses conflitantes. Nenhum curso sobre estratégias de "ganho para todos" é capaz de esconder esse fato. Você quer que o aluguel seja mais baixo; o locador quer que seja mais alto. Você gostaria que as mercadorias fossem entregues amanhã; o fornecedor prefere entregá-las na semana que vem. Você decididamente prefere o escritório grande que tem aquela vista; seu sócio também. Essas diferenças não podem ser varridas para baixo do tapete.

Decidir com base na vontade é oneroso

Tipicamente, os negociadores tentam resolver tais conflitos através da barganha posicional — em outras palavras, falando sobre o que estão e o que não estão dispostos a aceitar. Um negociador pode exigir concessões substantivas simplesmente por insistir nelas: "O preço é de 50 dólares e acabou-se". Outro talvez faça uma oferta generosa, na expectativa de obter aprovação ou amizade. Quer a situação se transforme num concurso para determinar quem é o mais teimoso ou num concurso para determinar quem consegue ser mais generoso, esse processo de negociação concentra-se naquilo com que cada lado está disposto a concordar. O resultado decorre da interação de duas vontades humanas — quase como se os negociadores vivessem numa ilha deserta, sem história, costumes e padrões morais.

Como discutimos no Capítulo 1, tentar conciliar as diferenças com base na vontade acarreta sérios ônus. Nenhuma negociação tenderá a

ser eficiente ou amistosa se você jogar sua vontade contra a do outro e um dos dois tiver que se curvar. E, quer você esteja escolhendo um lugar para comer, organizando uma firma ou negociando a custódia de um filho, é improvável que chegue a algum acordo sensato, segundo qualquer padrão objetivo, se não levar em conta nenhum padrão desse tipo.

Se tentar conciliar as diferenças de interesse com base na vontade cobra um preço tão elevado, a solução é negociar numa base *independente* da vontade de qualquer dos lados — ou seja, com base em critérios objetivos.

A vantagem de usar critérios objetivos

Suponha que você tenha firmado um contrato de construção para sua casa, com preço fixo, que exija fundações reforçadas de concreto, mas não especifique a profundidade que elas devem ter. O empreiteiro sugere uma profundidade de 60 centímetros. Você acha que um metro e meio é um valor que se aproxima mais da profundidade usual para seu tipo de casa.

Agora, suponhamos que o empreiteiro diga: "Concordi com o Sr. em colocar vigas de aço no teto. E sua vez de concordar comigo em fazer fundações mais rasas". Nenhum proprietário em perfeito juízo cederia a isso. Em vez de toma-lá-dá-cá, você insistiria em decidir a questão em termos de padrões de segurança objetivos. "Escute, talvez eu esteja errado. Talvez 60 centímetros sejam o bastante. O que quero são fundações suficientemente fortes e profundas para sustentar a construção com segurança. O governo tem especificações padronizadas para esse tipo de solo? Qual é a profundidade das fundações dos outros prédios nesta área? Qual é o risco de terremotos aqui? Onde o senhor sugere que procuremos padrões para resolver essa questão?"

Elaborar um bom contrato não é mais fácil do que erigir fundações sólidas. Se o apoio em padrões objetivos aplica-se tão claramente à negociação entre o proprietário da casa e o empreiteiro, por que não se aplicaria às transações comerciais, às negociações coletivas, aos acordos legais e às negociações internacionais? Por que não insistir em que um preço negociado, por exemplo, se baseie em algum padrão como o valor de mercado, o custo de reposição, o valor contábil

depreciado ou preços competitivos, em vez de bascar-se no que quer que peça o vendedor?

Em suma, a abordagem consiste em comprometer-se com a chegada a uma solução baseada em princípios, e não pressões. Concentre-se nos méritos do problema e não no caráter das partes. Seja acessível à razão, mas feche-se às ameaças.

A negociação baseada em princípios produz acordos sensatos amistosa e eficientemente. Quanto mais você aplicar padrões de imparcialidade, eficiência ou mérito científico a seu problema específico, maior será sua probabilidade de produzir uma solução final sensata e justa. Quanto mais você e o outro lado se referirem aos precedentes e à praxe na comunidade, maior será sua chance de beneficiar-se da experiência passada. E os acordos compatíveis com os precedentes são menos vulneráveis aos ataques. Se um contrato de aluguel tiver termos padronizados, o se um contrato de venda conformar-se à praxe na indústria, haverá menos risco de que qualquer dos negociadores sinta ter sido rudemente tratado ou de que tente, mais tarde, repudiar o acordo.

A batalha constante pela dominação ameaça o relacionamento; a negociação baseada em princípios o protege. É muito mais fácil lidar com as pessoas quando ambas as partes discutem padrões objetivos para solucionar um problema, em vez de tentarem forçar-se mutuamente a recuar.

A aproximação do acordo pela discussão de critérios objetivos reduz também o número de compromissos que cada um dos lados precisa assumir e deslazar ao se encaminhar para o "sim". Na barganha posicional, os negociadores passam grande parte do tempo defendendo suas posições e atacando as do outro lado. As pessoas que usam critérios objetivos tendem a empregar o tempo mais eficientemente, falando sobre padrões e soluções possíveis.

Os padrões independentes são ainda mais importantes para a eficiência quando há várias partes envolvidas. Nesses casos, a barganha posicional é no mínimo difícil. Ela exige coalizões entre as partes e, quanto maior o número de partes concordantes quanto a uma dada posição, mais difícil torna-se mudar essa posição. De modo semelhante, quando cada negociador tem um eleitorado ou precisa justificar sua

posição diante de alguma autoridade superior, a tarefa de adotar posições e modificá-las torna-se demorada e difícil.

Um episódio ocorrido durante a Conferência sobre a Lei do Mar ilustra as vantagens de usar critérios objetivos. A certa altura, a Índia, representando o bloco do Terceiro Mundo, propôs uma taxa inicial de sessenta milhões de dólares por sítio de exploração às empresas que viessem a fazer a mineração no fundo do mar. Os Estados Unidos rejeitaram a proposta, sugerindo que não houvesse nenhuma taxa inicial. Os dois lados ficaram pé e a questão converteu-se numa disputa de vontades.

Foi então que alguém descobriu que o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) havia elaborado um modelo para a economia da mineração no fundo do mar. Esse modelo, gradualmente aceito pelas partes como sendo objetivo, forneceu um modo de avaliar o impacto de qualquer proposta de taxa na economia da mineração. Quando o representante indiano indagou sobre o efeito de sua proposta, foi-lhe mostrado como a mina gerasse qualquer renda — pagável cinco anos antes que a mina gerasse qualquer renda — tornaria praticamente impossível a mineração para qualquer empresa. Impressionado, ele anunciou que reconsideraria sua posição. Do outro lado, o modelo do MIT ajudou a instruir os representantes norte-americanos, cujas informações sobre o assunto eram antes basicamente restritas aos dados fornecidos pelas empresas de mineração. O modelo indicava que uma taxa inicial seria economicamente viável. Em decorrência disso, os Estados Unidos também mudaram de posição.

Ninguém recuou e ninguém pareceu fraco, apenas lógico. Após uma negociação prolongada, as partes chegaram a um acordo provisório mutuamente satisfatório.

O modelo do MIT aumentou a probabilidade de acordo e reduziu a manutenção custosa de posições. Levou a uma solução melhor, uma solução que atrairia as empresas para a mineração e geraria uma renda considerável para as nações 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 por elas efetuado era justo. Por sua vez, isso fortaleceu o relacionamento entre os negociadores e tornou mais provável a duração do acordo.

A elaboração de critérios objetivos

Conduzir uma negociação baseada em princípios envolve duas questões: como elaborar critérios objetivos e como empregá-los na negociação?

Qualquer que seja o método de negociação empregado, você se sairá melhor se se preparar antecipadamente. Isso certamente se aplica a negociação baseada em princípios. Portanto, desenvolva antecipadamente alguns padrões alternativos e reflita sobre a aplicação deles a seu caso.

Padrões justos. Em geral, você encontrará mais de um critério objetivo disponível como base para um acordo. Suponhamos, por exemplo, que seu carro seja destruído e você apresente uma queixa à companhia de seguros. Na discussão com o avaliador, você poderia considerar como medidas do valor do carro (1) o custo original do automóvel menos a depreciação; (2) o valor pelo qual o carro poderia ter sido vendido; (3) o valor padrão das publicações especializadas para os veículos daquele ano e modelo; (4) o que custaria substituir o automóvel por um carro equiparável; e (5) o que um tribunal estipularia como sendo o valor do carro.

Em outros casos, dependendo da questão, você poderia propor que o acordo se baseasse:

no valor de mercado	no que um tribunal decidiria
num precedente	em padrões morais
na opinião científica	num tratamento igualitário
em padrões profissionais	na tradição
na eficiência	na reciprocidade
nos custos	etc.

Em termos mínimos, os critérios objetivos precisam independender da vontade de qualquer dos lados. Idealmente, para garantir um acordo sensato, os critérios objetivos devem ser não apenas independentes da vontade, como também legítimos e práticos. Numa disputa de fronteiras, por exemplo, talvez seja mais fácil concordar num aspecto fisicamente saliente, como um rio, do que numa linha a três metros da margem do rio.

Os critérios objetivos devem aplicar-se, pelo menos na teoria, a ambos os lados. Assim, você deve usar o teste da aplicabilidade recíproca para verificar se um critério proposto é imparcial e independente das vontades de qualquer das partes. Quando a agência de imóveis que lhe está vendendo uma casa lhe oferecer um formulário contratual padronizado, convém indagar se aquele é o mesmo formulário padrão usado quando *ela* compra casas. Na área internacional, o princípio da autodeterminação é notório pelo número de povos que insistem nele como um direito fundamental, mas negam sua aplicabilidade às nações que se encontram do outro lado. Basta considerarmos o Oriente Médio, a Irlanda do Norte ou Chipre como apenas três exemplos.

Procedimentos justos. Para produzir um resultado independente da vontade, podem ser usados padrões justos para a questão substantiva ou procedimentos justos para resolver os interesses conflitantes. Consideremos, por exemplo, a antiquíssima forma de dividir um pedaço de bolo entre duas crianças: uma corta e a outra escolhe. Nenhuma delas pode deixar-se de uma divisão injusta.

Este simples procedimento foi usado nas negociações da Lei do Mar, que se situam entre as mais complexas jamais empreendidas. Em determinado ponto, a questão de como distribuir os sítios de mineração no fundo do mar levou a negociação a um impasse. Nos termos do projeto de acordo, metade dos locais deveria ser explorada por empresas privadas, enquanto a outra metade seria explorada pela Enterprise, uma organização de mineração que pertenceria às Nações Unidas. Uma vez que as empresas privadas de mineração oriundas das nações ricas detinham a tecnologia e os conhecimentos para escolher os melhores sítios, as nações mais pobres passaram a temer que a Enterprise, menos preparada, fizesse um mau negócio.

A solução concebida consistiu em se concordar em que as empresas privadas desejosas de fazer a mineração no fundo do mar apresentassem a Enterprise duas propostas de sítios de mineração. A Enterprise escolheria um deles e daria à empresa autorização para explorar o outro. Uma vez que a empresa não saberia qual dos sítios iria receber, teria um estímulo para tornar ambos tão promissores quanto possível.

Assim, esse procedimento simples valeu-se dos conhecimentos superiores das empresas em proveito mútuo.

Uma variação da técnica do "um corta, o outro escolhe" consiste em as partes negociarem o que acreditam ser um acordo justo antes de decidirem seus respectivos papéis nele. Numa negociação de divórcio, por exemplo, antes de decidir qual dos dois ficará com a custódia dos filhos, os pais podem chegar a um acordo quanto aos direitos de visita daquele que não a receber. Isso dará a ambos um estímulo para concordar com direitos de visita que os dois considerem justos.

Ao refletir sobre soluções acerca de procedimentos, examine os outros meios básicos de acertar diferenças: fazer revezamentos, tirar a sorte, deixar a decisão a cargo de um terceiro e assim por diante.

Freqüentemente, o revezamento fornece a melhor maneira de os herdeiros dividirem um grande número de bens legados a eles coletivamente. Depois disso, poderão fazer trocas, se quiserem. Ou poderão fazer a seleção em caráter provisório para ver como fica, antes de se comprometerem a aceitá-la. Tirar a sorte, jogar uma moeda e outras formas de sorteio têm uma imparcialidade intrínseca. Os resultados podem ser desiguais, mas ambos os lados têm uma oportunidade idêntica.

Deixar que outra pessoa desempenhe um papel-chave numa decisão conjunta é um procedimento bem estabelecido, com variações quase infinitas. As partes podem concordar em submeter uma dada questão à apreciação de um especialista em busca de orientação ou decisão. Podem pedir que um mediador as ajude a tomar uma decisão. Ou podem submeter o assunto a um árbitro para fins de uma decisão autorizada e obrigatória.

O *baseball* profissional, por exemplo, usa a "arbitragem da última melhor oferta" para resolver as disputas sobre os salários dos jogadores. O árbitro deve escolher entre a última oferta feita por um dos lados e a última oferta feita pelo outro. A teoria é que esse procedimento pressiona as partes no sentido de tornarem suas propostas mais razoáveis. No *baseball* e nos estados em que essa forma de arbitragem é compulsória em certas disputas dos funcionários públicos, ela de fato parece produzir mais acordos do que em circunstâncias equiparáveis em que há um compromisso com uma arbitragem convencional; as

partes que não chegam a um acordo, entretanto, às vezes deixam ao arbítrio uma escolha desagradável entre duas ofertas extremadas.

A negociação com critérios objetivos

Depois de identificar alguns critérios e procedimentos objetivos, como fazer para discutí-los com o outro lado?

Negociar com base nos méritos tem três elementos básicos:

1. Formule cada questão como uma busca conjunta de critérios objetivos.
2. Pondere e permaneça aberto às reflexões sobre quais são os padrões mais apropriados e como devem ser aplicados.
3. Jamais ceda à pressão, mas tão-somente aos princípios.

Em suma, concentre-se nos critérios objetivos de maneira firme, porém flexível.

Formule cada questão como uma busca conjunta de critérios objetivos. Se você estiver negociando a compra de uma casa, poderá começar por dizer, "Escute, o Sr. quer um preço elevado, e eu, um preço reduzido. Vamos descobrir qual seria o preço justo. Que padrões objetivos seriam mais pertinentes para isso?". Você e a outra parte podem ter interesses conflitantes, mas agora têm um objetivo comum: determinar o preço justo. Talvez você mesmo possa começar por sugerir um ou mais critérios — o custo da casa menos depreciação e mais inflação, os preços de venda recentes de casas semelhantes naquele bairro, ou uma avaliação independente —, solicitando, em seguida, as sugestões do vendedor.

Pergunte "Qual é sua teoria?". Se o vendedor começar por lhe dar uma posição, tal como "O preço é 155.000 dólares", indague sobre a teoria por trás desse preço: "Como foi que o Sr. chegou a essa cifra?". Trate o problema como se o vendedor também estivesse procurando um preço justo, baseado em critérios objetivos.

Concorde, *primeiramente, quanto aos princípios*. Antes mesmo de considerar os termos possíveis, você precisa concordar quanto ao padrão ou padrões a serem aplicados.

Cada padrão proposto pelo outro lado se converterá numa alavan-

ca que você poderá usar para convencê-lo. Sua argumentação terá maior impacto se for apresentada em termos dos critérios dele, e ele sentirá dificuldade em resistir a aplicar seus próprios critérios ao problema. "O Sr. disse que o Sr. Jones vendeu a casa ao lado por 160.000 dólares. Sua teoria, então, é que esta casa deve ser vendida pelo preço de venda de casas equiparáveis na vizinhança, certo? Nesse caso, vamos ver por quanto foram vendidas as casas da esquina Ellsworth e Oxford e da esquina de Broadway e Dana". O que torna a anuência particularmente difícil é ter de aceitar a proposta de outra pessoa. Quando o próprio sujeito sugere o padrão, acatá-lo não é um ato de fraqueza, mas antes um ato de força, de manter a própria palavra.

Pondere e seja acessível às ponderações. O que faz da negociação uma busca conjunta é que, por mais que tenha preparado diversos critérios objetivos, você chegue à mesa com a mente aberta. Na maioria das negociações, as pessoas usam os precedentes e outros critérios objetivos simplesmente como argumentos para sustentar uma posição. Um sindicato policial, por exemplo, pode insistir num aumento de determinado valor e justificar sua posição através de argumentos sobre o que ganham os policiais de outras cidades. Essa utilização dos padrões geralmente só faz com que as pessoas se afeitem ainda mais a suas posições.

Indo um passo adiante, algumas pessoas começam por anunciar que sua posição é uma questão de princípios e recusam-se até mesmo a considerar a argumentação do lado oposto. "É uma questão de princípios" transforma-se num grito de batalha na guerra santa da ideologia. As diferenças práticas transformam-se, numa escalada, em diferenças de princípios, agrilhoando ainda mais os negociadores, em vez de libertá-los.

Isso decididamente não é o que pretendemos dizer com negociação baseada em princípios. Insistir em que um acordo se baseie em critérios objetivos não significa insistir em que ele se baseie exclusivamente no critério que você propõe. Um padrão de legitimidade não exclui a existência de outros. O que o outro lado acredita ser justo talvez não seja o que você acredita ser justo. Você deve portar-se como um juiz: embora talvez se incline por um dos lados (nesse caso, o seu), deve dispor-se a ouvir as razões para empregar outro padrão ou para

empregar determinado padrão diferentemente. Quando cada uma das partes propõe um padrão diferente, é preciso buscar uma base objetiva para decidir entre eles, tal como qual foi o padrão usado pelas partes no passado ou qual é o padrão mais amplamente empregado. Do mesmo modo que a própria questão substantiva não deve ser resolvida com base na vontade, tampouco o deve ser a questão do padrão a ser aplicado.

Num determinado caso, pode haver dois padrões (como o valor de mercado e o custo depreciado) que produzam resultados diferentes, mas que ambas as partes concordam em parecerem igualmente legítimos. Nesse caso, dividir a diferença ou estabelecer de outro modo uma solução de compromisso entre os resultados sugeridos pelos dois padrões objetivos é perfeitamente legítimo. O resultado continua a ser independente da vontade das partes.

Se, contudo, depois de uma discussão minuciosa dos méritos de uma questão, você ainda não puder aceitar os critérios propostos pelo outro como sendo os mais apropriados, talvez possa sugerir que eles sejam submetidos a uma prova. Procure chegar a um acordo acerca de alguém a quem você e o outro considerem imparcial e dê a essa pessoa uma relação dos critérios propostos. Peça-lhe que determine quais são os mais justos ou os mais apropriados para sua situação. Visto que os critérios objetivos são supostamente legítimos e já que a legitimidade implica aceitação por muitas pessoas, é razoável fazer esse pedido. Você não está pedindo a um terceiro que resolva sua questão substantiva, mas apenas que o aconselhe a respeito do padrão a ser usado para resolvê-la.

A diferença entre buscar um acordo quanto aos princípios apropriados para decidir uma questão e usar os princípios simplesmente como argumentos para sustentar posições é, por vezes, sutil, mas sempre significativa. O negociador baseado em princípios é acessível à persuasão ponderada sobre os méritos; aquele que barganha posições não o é. É a combinação da acessibilidade à razão com a insistência numa solução baseada em critérios objetivos que torna a negociação fundamentada em princípios tão convincente e tão eficaz em levar o outro a participar do jogo.

Jamais ceda à pressão. Considere novamente o exemplo da

negociação com o empregado. E se ele se oferecer para empregar seu cunhado, sob a condição de que você ceda na questão da profundidade das fundações? Provavelmente, você responderia — "O emprego para meu cunhado nada tem a ver com o fato de a casa ficar seguramente sustentada sobre fundações dessa profundidade". E se, então, o empregado ameaçar cobrar-lhe um preço mais alto? Você responderia da mesma maneira: "Vamos resolver esta questão também com base nos méritos. Vejamos o que os outros empregados cobram por esse tipo de trabalho", ou então, "Mostre-me seus cálculos de custos para que elaboremos uma margem de lucros justa". Se o empregado retrucar, "Ora, vamos, o Sr. confia em mim, não confia?", você pode responder, "A confiança é um assunto inteiramente distinto. A questão é qual tem que ser a profundidade das fundações para que a casa fique segura".

A pressão pode assumir muitas formas: uma propina, uma ameaça, um apelo manipulatório à confiança ou uma simples recusa a arredar pé. Em todos esses casos, a resposta baseada em princípios é a mesma: convide o outro a explicitar suas razões, sugira critérios objetivos que você considere aplicáveis e recuse-se a ceder a não ser nesses termos. Jamais ceda às pressões, mas apenas aos princípios.

Quem irá prevalecer? Qualquer que seja a situação, é impossível dizer, mas, em geral, você terá uma vantagem. E isso porque, além de sua força de vontade, você terá também o poder da legitimidade e a característica convincente de permanecer aberto a razão. Será mais fácil para você resistir a fazer concessões arbitrarias do que, para o outro, resistir a propor critérios objetivos. A recusa a ceder salvo em resposta a razões justas é uma posição mais fácil de defender — em termos públicos e privados — do que a recusa a ceder, combinada com a recusa a propor razões sólidas.

Pelo menos, você prevalecerá, em geral, quanto à questão do processo; usualmente, conseguirá levar o processo da barganha posicional para a busca de critérios objetivos. Nesse sentido, a negociação baseada em princípios é uma estratégia dominante em relação à barganha posicional. Aquela que insiste em que a negociação se baseie nos méritos consegue levar os outros a entrarem nesse jogo, já que essa se torna a única maneira de eles defenderem seus interesses substantivos.

Também quanto à substância é provável que você se saia bem. Particularmente no caso daqueles que se intimidariam diante de um adepto da barganha posicional, a negociação baseada em princípios permite que o sujeito se mantenha firme e, ao mesmo tempo, seja justo. Os princípios funcionam como um parceiro empedernido que não nos deixa ceder às pressões. São uma forma de "correção que getsa poder".

Se o outro lado realmente não arredar pé e não propuser uma base convincente para sua posição, não haverá mais negociação. Agora, você está diante de uma opção semelhante àquela que encontra ao entrar numa loja que cobra um preço fixo e não-negociável pelo que você quer comprar. É pegar ou largar. Antes de largar, você deve verificar se deixou passar despercebido algum padrão objetivo que torne justa a proposta do outro. Se encontrar esse padrão e constatar que prefere chegar a um acordo com base nele e não fazer nenhum acordo, vá em frente. A existência do padrão pertinente evita o ônus de ceder a uma posição arbitrária.

Se a posição do outro for inarredável e você não encontrar nenhum fundamento num princípio para aceitá-la, avalie o que teria a ganhar aceitando a posição não-justificada do outro, em vez de prosseguir para sua alternativa melhor. Você deve pesar esse benefício substantivo em comparação com o benefício que adviria de uma retirada para sua reputação como pessoa que negocia com base em princípios.

Numa negociação, deslocar o debate da questão do que o outro lado está disposto a fazer para a questão de como o assunto deve ser decidido não encerra as discussões, nem tampouco dá garantias de um resultado favorável. Contudo, fornece, de fato, uma estratégia que se pode seguir com vigor, sem os ônus elevados da barganha posicional.

"É a política da empresa"

Examinemos um caso real em que uma das partes usou a barganha posicional e a outra, a negociação com base em princípios. O carro estacionado de Tom, um de nossos colegas, foi totalmente destruído por um caminhão basculante. O carro estava coberto pelo seguro, mas o valor exato que Tom poderia reaver estava por ser acertado entre ele e o vistoriador de seguros.

Vistoriador de Seguros Tom

Estudamos seu caso e decidimos que a apólice se aplica. Isso significa que o Sr. tem direito a um ressarcimento de 6.600 dólares.

Sei. Como foi que o Sr. chegou a essa cifra?

Foi o que decidimos que o carro valia.

Entendo, mas que padrão os senhores usaram para determinar esse valor? O Sr. sabe onde eu posso comprar um carro comparável por esse preço?

Quanto é que o Sr. está pedindo?

O que eu tiver direito a receber de acordo com a apólice. Encontrei um carro usado mais ou menos como aquele por 7.700 dólares. Somando o imposto de consumo, o valor chega a cerca de 8.000 dólares.

8.000 dólares! Isso é demais!

Não estou pedindo 8.000 dólares, nem 6.000, nem 10.000, mas apenas um reembolso justo. O Sr. concorda que é razoável que eu receba o bastante para substituir o carro?

Está bem, eu lhe ofereço 7.000. É o máximo que posso pagar. É a política da empresa.

É como é que a companhia chega a essa política?

Vistoriador de Seguros

Olhe aqui, 7.000 são tudo o que o Sr. vai receber. É pegar ou largar.

Tom

7.000 dólares talvez sejam um valor justo. Não sei. Certamente compreendo sua posição, se o Sr. está preso à política da companhia. Mas, a menos que o Sr. possa dizer objetivamente por que esse valor é o que tenho direito a receber, penso que posso me sair melhor no tribunal. Que tal estudarmos o assunto e voltarmos a conversar? Será que quarta-feira, às 11 h, será um bom horário para conversarmos?

* * * * *

O.K., Sr. Griffith, tenho aqui um anúncio do jornal de hoje oferecendo um Taurus 89 por 6.800 dólares.

64.000 quilômetros. Por quê?

Sei. E o que diz ele sobre a quilometragem?

Porque o meu tinha apenas 32.000 quilômetros. Em quantos dólares isso aumenta o valor, segundo seu livro?

Vejam os... 450 dólares.

Tomando 6.800 dólares como uma base possível, isso eleva a cifra para 7.250 dólares. O anúncio diz alguma coisa sobre rádio?

Não.

Vistoriador de Seguros**Tom**

Qual é o adicional por isso segundo sua tabela?

125 dólares.

E quanto pelo ar condicionado?

* * * * *

Meia hora depois, Tom saiu do encontro com um cheque de US\$ 8,024.

III SIM, MAS...

6. E Se Eles Forem Mais Poderosos?
(Desenvolva sua MAPAN — Melhor Alternativa para um Acordo Negociado)
7. E Se Eles Não Quiserem Jogar?
(Use o jiu-jitsu da negociação)
8. E Se Eles Usarem Truques Sujos?
(Como Domar o Negociador Difícil)

6 E Se Eles Forem Mais Poderosos?

(Desenvolva sua MAANA – Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo)

De que adianta falar em interesses, opções e padrões, se o outro lado tiver uma posição de barganha mais forte? Que se pode fazer quando o outro lado é mais rico, ou tem melhores ligações, ou conta com uma diretoria maior ou armas mais poderosas?

Nenhum método pode garantir sucesso quando a balança pende toda para o lado oposto. Nenhum livro de jardinagem poderá ensiná-lo a plantar lírios no deserto ou cactos num charco. Se você entrar numa loja de antiguidades para comprar um aparelho de chá estilo George IV em prata de lei, que vale milhares de dólares, e todas as suas posses somarem uma nota de 100 dólares, não deve esperar que nenhum tipo de negociação habilidosa venha a superar essa diferença. Em qualquer negociação, há dados de realidade que são difíceis de alterar. Em resposta ao poder, o máximo que qualquer método de negociação pode fazer é atender a dois objetivos: *primeiro*, protegê-lo de fazer um acordo que você deveria rejeitar, e, *segundo*, ajudá-lo a extrair o máximo dos recursos de que efetivamente dispõe, para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses tanto quanto possível. Examinemos separadamente esses dois objetivos.

Como proteger-se

Quando você está tentando pegar um avião, sua meta pode parecer tremendamente importante; depois, olhando para trás, você percebe que poderia ter tomado o avião seguinte. A negociação frequentemente apresenta uma situação semelhante. Você se preocupa, por exemplo,

em deixar de chegar a um acordo numa importante transação comercial em que investiu muito de si mesmo. Nessas condições, há um grande perigo de que seja demasiadamente receptivo às opiniões do outro lado — de que concorde depressa demais. O canto de sereia do “vamos entrar num acordo e pôr fim a isso” torna-se persuasivo. E talvez você acabe com um acordo que deveria ter rejeitado.

Os ônus de usar um piso mínimo. Comumente, os negociadores tentam proteger-se desse tipo de resultado estabelecendo antecipadamente a pior solução aceitável — seu “piso mínimo”. Quando você está comprando, o piso mínimo é o preço mais alto que se disporia a pagar. Se estiver vendendo, o piso mínimo será o valor mais baixo que aceitaria. Você e seu cônjuge podem, por exemplo, pedir 200.000 dólares por sua casa e concordar entre si em não aceitarem nenhuma oferta abaixo de 160.000.

Disponer de um piso mínimo facilita a resistência à pressão e às tentações do momento. No exemplo da casa, talvez fosse impossível a um dado comprador pagar mais de 144.000 dólares; talvez todas as pessoas envolvidas saibam que você adquiriu a casa no ano passado por apenas 135.000 dólares. Nessa situação, quando você detém o poder de produzir o acordo e o comprador, não, é possível que os corretores e todas as outras pessoas na sala voltem-se para você. Seu piso mínimo predeterminado pode poupá-lo de tomar uma decisão de que se arrependeria mais tarde.

Quando há mais de uma pessoa do seu lado, a adoção conjunta de um piso mínimo ajuda a assegurar que ninguém irá dar ao outro lado indícios de que você concordaria com menos. Isso limita a autoridade de advogados, corretores ou outros agentes. “Consigna o melhor preço que puder, mas não o autorizo a vender por menos de 160.000 dólares”, diria você. Se o seu lado for uma coalizão um tanto frouxa de sindicatos de jornalistas que está negociando com uma associação de editores, o acordo acerca de um piso mínimo reduzirá o risco de que um dos sindicatos venha a separar-se por causa das ofertas do outro lado.

Mas a proteção oferecida pela adoção de um piso mínimo envolve elevados ônus. Ela limita sua capacidade de beneficiar-se daquilo que você aprende durante a negociação. Por definição, o piso mínimo é uma posição que não se pretende modificar. Nessa medida, você terá tapado

os ouvidos, decidindo antecipadamente que nada que a outra parte diga poderá fazê-lo subir ou descer aquele piso.

O piso mínimo também inibe a imaginação. Reduz o estímulo a inventar uma solução sob medida que conciliaria interesses diferentes de maneira mais vantajosa para ambas as partes. Quase todas as negociações envolvem mais de uma variável. Em vez de simplesmente vender sua casa por 160.000 dólares, talvez lhe interessasse mais concordar com 135.000 dólares e mais uma opção preferencial na revenda, um adiamento no fechamento do negócio, o direito de usar o celeiro para armazenagem durante dois anos e uma opção de recompra de dois acres do pasto. Se você insistir num piso mínimo, não é provável que explore uma solução imaginativa como essa. É quase certo que o piso mínimo, rígido por sua própria natureza, seja rígido demais.

Além disso, é provável que o piso mínimo seja excessivamente elevado. Suponhamos que você esteja sentado à mesa do café-da-manhã com sua família, tentando decidir o preço mínimo que deverá aceitar pela casa. Um membro da família sugere 100.000 dólares. Outro responde, “Deveríamos conseguir pelo menos 140.000”. Um terceiro se intrmete, dizendo, 140.000 dólares por nossa casa? Isso seria um roubo. Ela vale pelo menos 200.000”. Quem à mesa irá objetar, sabendo que todos se beneficiarão de um preço mais alto? Uma vez decidido, tal piso mínimo será difícil de alterar e poderá impedir que você venda a casa por vários anos. Em outras circunstâncias, o piso mínimo pode ser baixo demais e, em vez de vender por tal soma, você faria melhor em alugar.

Em suma, embora a adoção de um piso mínimo possa protegê-lo de aceitar um acordo muito insatisfatório, pode também impedi-lo de inventar e de concordar com uma solução que seria sábio aceitar. Uma cifra arbitrariamente escolhida não é uma medida do que você deve aceitar.

Haverá alguma alternativa ao piso mínimo? Existe alguma medida para os acordos que proteja o sujeito tanto de aceitar um acordo que deveria recusar, quanto de rejeitar um acordo que deveria aceitar? Existe.

Conheça sua MAANA. Quando uma família decide sobre o preço mínimo a pedir pela casa, a pergunta certa a ser formulada não é o que

eles "deveriam" conseguir, mas sim o que farão se, num determinado momento, não tiverem vendido a casa. Irão mantê-la no mercado indefinidamente? Irão alugá-la, demoli-la, transformar a área num estacionamento, deixar que alguém more lá sem pagar aluguel, sob a condição de piná-la, ou o quê? É possível que uma dessas alternativas seja mais atraente do que vender a casa por 80.000 dólares. Por outro lado, vendê-la por apenas 62.000 dólares pode ser melhor do que agarrar-se a ela indefinidamente. É altamente improvável que qualquer piso mínimo arbitrariamente selecionado reflita de fato os interesses da família.

A razão por que se negocia é para produzir algo melhor do que os resultados que seria possível obter sem negociar. Quais são esses resultados? Qual é alternativa? Qual é sua MAANA — sua Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo? Esse é o padrão em relação ao qual qualquer proposta de acordo deverá ser medida. É o único padrão capaz de protegê-lo de aceitar termos demasiadamente desfavoráveis e de rejeitar termos que seria de seu interesse aceitar.

Sua MAANA não é apenas uma medida melhor, como tem também a vantagem de ser suficientemente flexível para permitir a exploração de soluções imaginativas. Em vez de excluir qualquer solução que não corresponda a seu piso mínimo, você poderá comparar as propostas com sua MAANA e verificar se elas atendem melhor a seus interesses.

A insegurança de uma MAANA desconhecida. Se você não tiver pensado cuidadosamente no que fará se deixar de conseguir um acordo, estará negociando de olhos fechados. Poderá, por exemplo, ser demasiadamente otimista e supor que conta com muitas outras opções: outras casas para vender, outros compradores para seu carro usado, outros bombeiros, outros empregos disponíveis, outros atacadistas e assim por diante. Mesmo que sua alternativa esteja estabelecida, talvez você esteja adotando uma visão rósea demais da conseqüências de não chegar a um acordo. Talvez não avalie integralmente a agonia de um processo judicial, uma contestação de divórcio, uma greve, uma corrida armamentista ou uma guerra.

Um erro freqüente consiste em encantar as alternativas, psicologicamente, como se fossem um conjunto. Talvez você diga a si próprio que, se não chegar a um acordo quanto ao salário neste emprego

sempre poderá ir para a Califórnia, ou ir para o Sul, ou voltar para a faculdade, ou escrever, ou trabalhar numa fazenda, ou morar em Paris, ou fazer alguma outra coisa. Em sua mente, é provável que considere a soma dessas opções mais atraente do que trabalhar por um salário específico em determinado emprego. O problema é que não poderá contar com a soma total de todas essas outras opções; se você não chegar a um acordo, terá que escolher apenas uma delas.

Na maioria das circunstâncias, porém, o perigo maior é você estar comprometido demais para chegar a um acordo. Não tendo desenvolvido nenhuma alternativa para uma solução negociada, você se sentirá indevidamente pessimista sobre o que acontecerá se as negociações se interromperem.

Por mais valioso que seja o conhecimento de sua MAANA, talvez você hesite em explorar as alternativas. Você fica à espera de que este comprador, ou o próximo, lhe faça uma oferta convidativa pela casa. Evita enfrentar a questão do que fará se não se chegar a um acordo. Talvez pense consigo mesmo, "Vamos primeiro negociar e ver o que acontece. Se as coisas não correrem bem, pensarei em alguma coisa para fazer". No entanto, contar com pelo menos uma resposta provisória a essa pergunta é absolutamente essencial, caso você pretenda conduzir suas negociações com sensatez. Se você deve ou não concordar com algo numa negociação dependerá inequivocamente dos atrativos de sua melhor alternativa disponível.

Projete um cordão de isolamento. Embora sua MAANA seja a verdadeira medida pela qual você deve julgar qualquer proposta de acordo, é possível que você queira um teste adicional. Para adverti-lo a tempo de que o conteúdo de um possível acordo está começando a correr o risco de ser excessivamente insatisfatório, convém identificar um acordo que esteja longe de ser perfeito mas que seja melhor do que sua MAANA. Antes de aceitar qualquer acordo pior do que esse "cordão de isolamento", faça uma pausa e reexamine a situação. Tal como o piso mínimo, o cordão de isolamento serve para limitar a autoridade de um agente: "Não venda por menos de 158.000 dólares, que foi o preço que paguei mais os juros, sem antes falar comigo".

O cordão de isolamento deve dar-lhe alguma margem de reserva. Se, depois de atingir o padrão nele refletido, você decidir chamar um

mediador, terá deixado a ele algo do seu lado com que trabalhar. Você ainda terá espaço para movimentar-se.

Como extrair o máximo de seus recursos

Proteger-se de um acordo ruim é uma coisa. Extrair o máximo dos recursos de que dispõe para produzir um bom acordo é outra. Como se faz isso? Mais uma vez, a resposta está em sua MAANA.

Quanto melhor sua MAANA, maior seu poder. As pessoas pensam no poder de negociação como sendo determinado por recursos como riqueza, ligações políticas, força física, amigos e poderio militar. De fato, o poder relativo de negociação de duas partes depende, primordialmente, de quão atraente para cada uma delas é a opção de não chegar ao acordo.

Tomemos um turista rico que deseja comprar um pequeno vaso de cobre, por um preço modesto, de um vendedor ambulante na estação ferroviária de Bombaim. O mascate pode ser pobre, mas é provável que conheça o mercado. Se não vender o vaso a esse turista, poderá vendê-lo a outro. A partir de sua experiência, sabe avaliar quando e por quanto poderia vendê-lo a outra pessoa. O turista pode ser rico e "poderoso", mas nessa negociação será realmente fraco, a menos que saiba aproximadamente quanto custaria e quão difícil seria encontrar um vaso comparável em outro lugar. É quase certo que perca essa oportunidade de comprar o vaso, ou que pague um preço alto demais. A riqueza do turista de modo algum fortalece seu poder de negociação. Se for visível, ela de fato *enfraquecerá* sua possibilidade de comprar o vaso por um preço baixo. Para transformar essa riqueza em poder de negociação, o turista teria de empregá-la para conhecer o preço pelo qual poderia comprar um vaso de cobre de atrativo igual ou maior em algum outro lugar.

Pense por um momento em como você se sentiria indo a uma entrevista de emprego sem nenhuma outra oferta de trabalho, com apenas algumas indicações incertas. Pense em como transcorreria a conversa sobre salário. Agora, compare isso com o modo como se sentiria indo à entrevista com duas outras ofertas de emprego. Como transcorreria a negociação salarial? A diferença é o poder.

Ó que se aplica às negociações entre indivíduos aplica-se igualmente

te às negociações entre organizações. O poder relativo de negociação de uma grande indústria e de uma pequena cidade que procura elevar os impostos de uma fábrica é determinado não pelo tamanho relativo de seus respectivos orçamentos, ou por sua cobertura política, mas antes pela melhor alternativa de cada lado. Em determinado caso, uma pequena cidade negociou com uma empresa que tinha uma fábrica logo depois dos limites da cidade a passagem de um pagamento "favorecido" de 300.000 dólares anuais para um pagamento de 2.300.000 dólares por ano. Como?

A cidade sabia exatamente o que faria se não se chegasse a nenhum acordo: ampliaria os limites municipais para que incluíssem a fábrica, e então cobraria desta o total da taxa residencial, de cerca de 2.500.000 dólares por ano. A empresa havia-se comprometido a conservar a fábrica; não planejara nenhuma alternativa à obtenção de um acordo. À primeira vista, a companhia parecia ter grande poder. Fornecia a maior parte dos empregos da cidade, que estava atravessando dificuldades econômicas; o fechamento ou a mudança da fábrica devastaria a cidade. E os impostos que a empresa já vinha pagando ajudavam a cobrir os salários dos próprios líderes municipais que estavam reclamando um aumento. Não obstante, todo esse poder, por não ter-se convertido numa boa MAANA, revelou-se de pouca serventia. Contudo com uma MAANA atraente, a cidadezinha teve mais capacidade de afetar o resultado da negociação do que uma das maiores empresas do mundo.

Desenvolva sua MAANA. A vigorosa exploração do que você fará se não chegar a um acordo pode fortalecer enormemente sua situação. As alternativas atraentes não estão simplesmente à sua espera: em geral, é preciso desenvolvê-las. A geração de possíveis MAANAs exige três operações distintas: (1) inventar uma lista de providências que você poderia tomar caso não se chegue a um acordo; (2) aperfeiçoar algumas das idéias mais promissoras e convertê-las em opções práticas; e (3) escolher provisoriamente a opção que se afigura como a melhor.

A primeira operação é a de inventar. Se, ao final do mês, a Companhia X não lhe fizer uma oferta satisfatória de emprego, quais são as coisas que você poderia fazer? Aceitar um emprego na Companhia Y? Procurar em outra cidade? Começar sua própria firma? E o que

pior para você do que o outro imagina, revelá-la enfraquecerá sua situação, em vez de fortalecê-la.

Considere a MAANA do outro. Você também deve pensar nas alternativas à negociação de acordo de que dispõe o outro lado. Talvez ele esteja sendo indevidamente otimista sobre o que poderá fazer se nenhum acordo for alcançado. Talvez tenha uma vaga noção de que dispõe de muitas opções e esteja sob a influência do total cumulativo delas.

Quanto mais você puder saber sobre as opções do outro, mais estará preparado para negociar. Conhecendo as alternativas do outro, você poderá avaliar realisticamente o que é possível esperar da negociação. Se lhe parecer que o outro está superestimando sua própria MAANA, será preciso diminuir-lhe expectativas.

É possível que a MAANA do outro seja melhor para ele do que qualquer boa solução que você possa imaginar. Suponhamos que vocês sejam um grupo comunitário preocupado com os gases nocivos potenciais a serem emitidos por uma usina elétrica em construção. A MAANA da usina consiste em ignorar por completo seus protestos ou mantê-los falando enquanto ela acaba de construir a fábrica. Para fazer com que ela leve suas preocupações a sério, é possível que vocês tenham de processá-la, tentando fazer com que seja revogada a licença de construção.

Em outras palavras, se a MAANA do outro for tão boa que ele não vir nenhuma necessidade de negociar com base nos méritos, considere o que você ode fazer para modificá-la.

Quando ambos os lados têm MAANAs atraentes, é bem possível que o melhor resultado da negociação — para as duas partes — seja não chegar a nenhum acordo. Nesses casos, a negociação bem-sucedida é aquela em que você e o outro lado descubrem, amigável e eficientemente, que a melhor maneira de atender a seus respectivos interesses é cada um de vocês voltar-se para outro lugar e não mais tentar chegar a um acordo.

Quando o outro lado é poderoso

Se o outro lado tiver grandes canhões, você não precisa transformar a negociação num tiroteio. Quanto mais forte ele se afigurar em termos

mais? Para um sindicato trabalhista, as alternativas a uma negociação de acordo supostamente incluiriam entrar em greve, trabalhar sem contrato, dar um aviso prévio de greve de 60 dias, solicitar um mediador e convocar os membros do sindicato a "trabalharem confortavelmente a praxe."

O segundo estágio consiste em aperfeiçoar a melhor de suas idéias e transformar as mais promissoras dentre elas em opções reais. Se você está pensando em trabalhar em Chicago, tente transformar essa idéia em pelo menos uma oferta de trabalho lá. Tendo em mãos uma oferta de trabalho em Chicago (ou mesmo tendo descoberto que não consegue produzi-la), você estará muito mais bem preparado para avaliar os méritos de uma oferta em Nova Iorque. Enquanto um sindicato ainda está negociando, deve converter as idéias de convocar um mediador e entrar em greve em esboços de decisões operacionais específicas prontas a serem executadas. O sindicato poderia, por exemplo, fazer uma votação entre seus membros para autorizar uma greve, caso não se consiga um acordo na época da expiração do contrato.

O último passo no desenvolvimento da MAANA é selecionar a melhor das opções. Se você não chegar a um acordo nas negociações, qual de suas opções realistas planeja adotar?

Depois de empenhar-se nesse esforço, você conta agora com uma MAANA. Julgue todas as ofertas em comparação com ela. Quanto melhor sua MAANA, maior sua capacidade de melhorar os termos de qualquer negociação de acordo. Saber o que irá fazer se a negociação não levar a um acordo dar-lhe-á uma confiança adicional no processo de negociação. É mais fácil interromper as negociações quando se sabe para onde se está indo. Quanto maior sua disposição de interromper as negociações, mais eficazmente poderá apresentar seus interesses e os termos em que acredita que se deva chegar a um acordo.

A conveniência de revelar sua MAANA à outra parte depende de sua avaliação do pensamento do outro lado. Se sua MAANA for extremamente atraente — se você tiver outro freguês esperando na sala ao lado —, será de seu interesse fazer com que o outro lado a conheça. Se ele estiver pensando que você não tem uma boa alternativa, quando, na verdade, você a tem, é quase certo que deva informá-lo disso. Entretanto, se sua melhor alternativa a uma negociação de acordo for

de poder físico ou econômico, mais você se beneficiará de negociar com base nos méritos. À medida que ele tiver os músculos e você, os princípios, tanto melhor você se sairá quanto maior for o papel que conseguir assegurar para os princípios.

Confiar com uma boa MAANA pode ajudá-lo a negociar com base nos méritos. Você poderá transformar os recursos de que dispuser num poder efetivo de negociação através da elaboração e aperfeiçoamento de sua MAANA. Empregue conhecimentos, tempo, dinheiro, gente, ligações e inventiva para conceber a melhor solução para você, independentemente da concordância do outro lado. Quanto maior a facilidade e a alegria com que puder sair de uma negociação, maior será sua capacidade de afetar seu resultado.

Assim, desenvolver sua MAANA não apenas lhe permite determinar o que seria um acordo minimamente aceitável, como também provavelmente eleva esse mínimo. Desenvolver sua MAANA talvez seja o mais eficaz curso de ação que você pode tomar ao lidar com um negociador aparentemente mais poderoso.

7 E Se Eles Não Quiserem Jogar?

(Use o Jiu-jitsu da Negociação)

Falar em interesses, opções e padrões pode ser um jogo habilidoso, eficiente e amigável, mas, e se o outro lado não quiser jogar? Enquanto você procura discutir interesses, ele declara uma posição em termos inequívocos. Você pode estar interessado em elaborar acordos possíveis para maximizar os lucros de ambas as partes. Ele ataca suas propostas, interessado apenas em maximizar seus próprios lucros. Você ataca o problema a partir de seus méritos; ele ataca você. O que é possível fazer para deslocar o outro das posições para os méritos?

Há três abordagens básicas para focalizar a atenção do outro nos méritos. A primeira está centrada no que *você* pode fazer. Você mesmo pode concentrar-se nos méritos, e não nas posições. Esse método — tema deste livro — é contagioso; ele abre uma perspectiva de êxito para aqueles que se dispuserem a falar em interesses, opções e critérios. De fato, pode-se mudar o jogo simplesmente começando a jogar um jogo novo.

Se isso não surtir efeito e o outro continuar a usar a barganha posicional, você pode recorrer a uma segunda estratégia, que está centralizada no que *ele* pode fazer. Tal estratégia opõe-se às motivações básicas da barganha posicional de tal forma que orienta a atenção do outro para os méritos. A essa estratégia chamamos *jiu-jitsu da negociação* .

A terceira abordagem concentra-se no que pode ser feito por um *terceiro* . Se nem a negociação baseada em princípios, nem o jiu-jitsu da negociação levarem a outra parte a jogar, considere a inclusão de um terceiro, treinado para centralizar a discussão nos interesses, opções e

critérios. Talvez o instrumento mais eficaz a ser usado por um terceiro nesse esforço seja a técnica da mediação do texto único.

A primeira das abordagens — a negociação baseada em princípios — já foi discutida. O jiu-jitsu da negociação e a técnica do texto único serão explicados neste capítulo. O capítulo termina com um diálogo baseado numa negociação real entre proprietário e inquilino, que ilustra pormenorizadamente como se pode convencer uma parte relutante a participar do jogo, usando uma combinação de negociação baseada em princípios e no jiu-jitsu da negociação.

O jiu-jitsu da negociação

Quando o outro lado anuncia uma posição firme, você pode sentir-se tentado a criticá-la e rejeitá-la. Quando ele critica sua proposta, você se sente tentado a defendê-la e a enterra-se nela. Quando ele o ataca, você fica tentado a defender-se e contra-atacar. Em suma, quando o outro o pressiona insistentemente, você tende a pressioná-lo de volta.

E, no entanto, se o fizer, acabará por entrar no jogo da barganha posicional. Rejeitar a posição do outro só faz com que ele se atenha a ela. Defender sua própria proposta só faz com que *ele* se apossione. E defender a si próprio desvia a negociação para um choque de personalidades. Você se descobrirá num círculo vicioso de ataque e defesa e desperdiçará uma enorme quantidade de tempo e energia num inútil empurra-empurra.

Se contra-atacar não adianta, o que pode surtir efeito? Como se pode impedir o ciclo de ação e reação? *Não contra-ataque.* Quando o outro declarar suas posições, não as rejeite. Quando ele atacar suas idéias, não as defenda. Quando atacar você, não contra-ataque. Rompa o círculo vicioso recusando-se a reagir. Em vez de pressionar de volta, esquive-se do ataque do outro e desvie-o para o problema. Tal como nas artes marciais orientais do judô e do jiu-jitsu, evite jogar sua força diretamente contra a dele; em vez disso, use sua habilidade para esquivar-se e direcionar a força do outro no sentido que lhe interessa. Em vez de resistir à força dele, canalize-a para a exploração de interesse, a invenção de opções de lucro mútuo e a busca de padrões independentes.

Como funciona, na prática, o “jiu-jitsu da negociação”? Como esquivar-se do ataque do outro e direcioná-lo contra o problema?

Típicamente, o “ataque” do outro consiste em três manobras: declarar firmemente uma posição, atacar suas idéias e atacar você. Vejamos como um negociador baseado em princípios lida com cada uma dessas manobras.

Não ataque a posição do outro: olhe por trás dela. Quando o outro lado expuser sua posição, não a rejeite nem aceite. Trate-a como uma opção possível. Procure os interesses por trás dela, busque os princípios que ela reflete e pense em meios de aprimorá-la.

Digamos que você represente uma associação de professores que está em greve por uma remuneração mais elevada e pela idade avançada como único critério nas dispensas. A direção da escola propôs um aumento de salário de 2.000 dólares para todo o quadro, mais a retenção do direito de decidir unilateralmente quem deverá ser dispensado. Sonda a posição deles à procura dos interesses que estão abaixo da superfície.

“Quais são, exatamente, as alternativas orçamentárias envolvidas na elevação da tabela de salários em mais de 2.000 dólares?” “Por que vocês sentem necessidade de reter controle completo sobre as dispensas?”

Presuma que cada posição assumida pelo outro é uma tentativa genuína de abordar os interesses básicos de cada lado; pergunte-lhe como ele acha que tal posição lida com o problema em pauta. Trate a posição dele como uma opção, e examine objetivamente a medida em que ela atende aos interesses de cada uma das partes, ou como poderia ser aprimorada para fazê-lo. “De que modo um aumento de 2.000 dólares para todos manteria os salários de nossa escola em condições de competir com outros dessa região, assim garantindo que os alunos terão professores de alto nível?” “De que modo vocês poderão convencer os professores de que seus procedimentos de avaliação para fins de dispensa serão justos? Acreditamos que, pessoalmente, o Sr. seria justo, mas que aconteceria se o Sr. satsse? Como podemos deixar nossa subsistência e o bem-estar de nossas famílias a critério de uma decisão potencialmente arbitrária?”

Busque e discuta os princípios subjacentes às posições do outro

lado. "Qual é a teoria que faz de 2.000 dólares um aumento salarial justo? Ela se baseia no que pagam as outras escolas, ou no que ganham outras pessoas com qualificações comparáveis?" "Os Srs. acham que os professores menos experientes da cidade devem ser dispensados em primeiro lugar, ou devem primeiro ser os mais experientes — que, é claro, têm salários mais altos?"

Para orientar a atenção do outro no sentido de melhorar as opções colocadas na mesa, discuta com ele, em termos hipotéticos, o que aconteceria se uma das posições por ele propostas fosse aceita. Em 1970, um advogado norte-americano teve a oportunidade de entrevistar o Presidente Nasser, do Egito, sobre a questão do conflito árabe-israelense. Perguntou a Nasser, "O que o Sr. deseja que Golda Meir faça?"

Nasser respondeu: — Que se retire!

— Que se retire? perguntou o advogado.

— Que se retire de cada centímetro de território árabe!

— Sem um acordo? Sem receber nada de vocês? Indagou o norte-americano com incredulidade.

— Nada. O território é nosso. Ela deve prometer retirar-se, retirou Nasser.

O norte-americano perguntou, — Que aconteceria a Golda Meir se, amanhã de manhã, ela aparecesse na televisão e no rádio israelenses e dissesse, "Em nome do povo de Israel, prometo, neste momento, retirar-me de cada centímetro do território ocupado em 1967: do Sinai, de Gaza, da Margem Ocidental, de Jerusalém e das Colinas de Golan. E quero que todos saibam que não obtive nenhum compromisso por parte de nenhum árabe!"

Nasser explodiu numa risada: — Ah, ela realmente teria dificuldades em casa!

Compreender a opção pouco realista que o Egito vinha oferecendo a Israel talvez tenha contribuído para a declaração posterior de Nasser, naquele dia, sobre sua disposição de aceitar um cessar-fogo na guerra de artilhos.

Não defenda suas idéias: peça críticas e conselhos. Muito do tempo das negociações é gasto em críticas. Em vez de resistir às críticas do lado oposto, solicite-as. Em vez de pedir-lhe que aceite ou rejeite uma idéia, pergunte-lhe o que há de errado com ela. "Qual de seus

interesses esta proposta salarial deixaria de levar em conta?" Examine os julgamentos negativos do outro para descobrir os interesses subjacentes dele e aprimorar suas idéias a partir do ponto de vista dele. Reelabore suas idéias à luz do que descobrir com ele, assim fazendo com que a crítica, antes um obstáculo ao processo de trabalhar pela obtenção de um acordo, transforme-se num ingrediente essencial desse processo. "Se o compreendo bem, o Sr. está dizendo que não pode arcar com um aumento generalizado de mais de 2.000 dólares para 750 professores. E se aceitarmos essa proposta, com a estipulação de que qualquer soma poupada pela manutenção de menos de 750 professores em tempo integral seja distribuída como bonificação mensal aos professores que estiverem trabalhando?"

Outra maneira de canalizar críticas num sentido construtivo é inverter a situação e pedir a orientação do outro. Pergunte-lhe o que ele fariase estivesse em sua posição. "Se o emprego dos senhores estivesse em jogo, o que fariam? Nossos membros estão tão inseguros quanto a seus empregos e tão frustrados pela redução de seus dólares que estão falando em chamar um sindicato ativista para representá-los. Se o Sr. liderasse essa associação, de que maneira agiria?" Desse modo, você leva os outros a confrontarem seu lado do problema. Ao fazê-lo, é possível que eles consigam inventar uma solução que atenda a seus interesses. "Parece que parte do problema aqui é que os professores acham que ninguém lhes está dando ouvidos. Será que contribuiria termos reuniões regulares, nas quais os professores pudessem encontrar-se com a diretoria da escola?"

Reformule os ataques a você como ataques ao problema. Quando o outro lado o atacar pessoalmente — o que frequentemente acontece —, resista à tentação de defender-se ou de atacá-lo. Em vez disso, relaxe e deixe-o desabafar. Ouça-o, mostre compreender o que ele está dizendo e, quando ele tiver terminado, reformule o ataque feito a você como um ataque ao problema. "Quando o Sr. diz que a greve demonstra que não nos importamos com as crianças, ouço nisso seu interesse pela educação das crianças. Quero que saiba que compartilhamos desse interesse: elas são nossos filhos e nossos alunos. Queremos que a greve termine, para que possamos voltar a educá-los. Que

podemos ambos fazer para chegarmos a um acordo o mais depressa possível?"

Faça perguntas e espere. As pessoas empenhadas no jiu-jitsu da negociação usam dois instrumentos-chave. O primeiro deles consiste em usar perguntas em vez de afirmações. As afirmações geram resistência, ao passo que as perguntas geram respostas. As perguntas permitem que o outro lado exponha seus pontos de vista e o leve a entendê-los. Elas propõem desafios e podem ser usadas para levar o outro lado a confrontar o problema. As perguntas não constituem alvos de mira nem posições a serem atacadas. Elas não criticam, instruem. "O Sr. acha que seria melhor os professores cooperarem num processo de que sintam participar, ou resistirem ativamente a um processo que sintam que lhes é imposto e que não leva em conta seus interesses?"

O silêncio é uma de suas melhores armas. Se eles fizerem uma proposta absurda ou um ataque que você considere injustificado, a melhor coisa a fazer é sentar-se e não dizer uma só palavra.

Se você tiver formulado uma pergunta franca à qual o outro tiver fornecido uma resposta insuficiente, apenas espere. As pessoas tendem a sentir-se pouco à vontade com o silêncio, especialmente quando têm dúvidas sobre os méritos de algo que disseram. Por exemplo, se um representante dos professores indagar: "Por que os professores não devem opinar sobre a política das dispensas?", talvez o presidente do conselho da escola sinta-se perdido: "As dispensas são um assunto puramente administrativo... Bem, é claro que os professores têm um interesse na política de dispensas, mas, na verdade, não são as pessoas mais aptas para saber quem é bom professor... Era... o que quero dizer é..."

O silêncio muitas vezes cria a impressão de um impasse, que o outro lado sente-se compelido a romper, seja respondendo a sua pergunta, seja formulado uma nova sugestão. Quando você fizer perguntas, aguarde. Não as tire do ar, formulando imediatamente outra pergunta ou tecendo você mesmo um comentário. Algumas das negociações mais eficazes que você pode fazer são aquelas em que não você diz nada.

Considere a técnica do texto único

Provavelmente, você só convocará um terceiro caso seus próprios esforços de mudar o jogo da barganha posicional para a negociação baseada em princípios venham a falhar. O problema enfrentado pode ser ilustrado por um história simples de uma negociação entre marido e mulher, ao planejarem constituir uma casa nova.

A mulher pensa numa casa de dois andares com uma lareira e uma sacada. O marido pensa numa moderna casa de ranchinho, com um pequeno estúdio e uma garagem com amplo espaço para armazenagem. No processo de negociação, cada um formula ao outro diversas perguntas, tais como, "Qual é sua opinião sobre a sala de estar?" e "Você realmente insiste em fazer as coisas à sua maneira?". A medida que respondem a essas perguntas, dois planos separados tornam-se cada vez mais fixos. Cada qual pede a um arquiteto que prepare primeiramente um esboço e, depois, projetos mais detalhados, enterrando-se cada vez mais firmemente em suas respectivas posições. Em resposta à solicitação de flexibilidade por parte da mulher, o marido concorda em reduzir o comprimento da garagem em 30 centímetros. Em resposta à insistência dele numa concessão, a mulher concorda em desistir de um alpendre nos fundos da casa, que afirma ter sempre desejado mas que nem sequer figurava em seu projeto. Cada qual argumentava em favor de um plano contra o outro. Nesses processos, as susceptibilidades são feridas e a comunicação torna-se difícil, isso só levará a pedidos de maiores concessões.

Esse é um caso clássico de barganha posicional. Se você não conseguir mudar o processo para uma busca de solução com base nos méritos, talvez um terceiro possa fazê-lo. Com maior facilidade do que uma das pessoas diretamente envolvidas, o mediador separa as pessoas do problema e orienta a discussão para os interesses e opções. Além disso, frequentemente sugere uma base imparcial para a resolução das diferenças. O terceiro pode também separar a invenção do processo decisório, reduzir o número de decisões necessárias para se chegar a um acordo e ajudar o número de decisões necessárias para se chegar a um acordo e ajudar as partes a saberem o que obterão quando efetivamente chegaram a uma decisão. Um processo destinado a permitir que o terceiro faça tudo isso é conhecido como a *técnica do texto único*.

Na negociação do projeto da casa entre o marido e a mulher, um arquiteto independente é chamado, sendo-lhe mostrados os planos mais recentes que refletem as posições atuais do membros do casal. Nem todos os terceiros se conduzem com habilidade. O arquiteto poderia, por exemplo, pedir às partes esclarecimentos sobre suas posições, pressioná-las para que fizessem uma longa série de concessões e deixá-las ainda mais emocionalmente ligadas a suas soluções particulares. Mas um arquiteto que usasse a técnica do texto único procedia de maneira diferente. Em vez de perguntar-lhes sobre suas posições, indagaria sobre seus interesses: não sobre o tamanho da sacada que a mulher deseja, mas sim por que ela a quer. "Será para o sol da manhã ou o sol da tarde? Para descortinar a paisagem ou voltada para o interior da casa?". Ao marido, ele perguntaria: "Por que o Sr. quer uma garagem? Que coisas precisa armazenar? Que espera fazer em seu estúdio? Ler? Assistir à televisão? Recebe amigos? Quando pretende usar o estúdio? Durante o dia? Nos fins de semana? A noite?". E assim por diante.

O arquiteto deixa claro que não está pedindo a qualquer dos cônjuges que abdique de uma posição. Ao contrário, está explorando a possibilidade de fazer uma recomendação a ambos — mas até isso é incerto. Nesse estágio, está apenas tentando conhecer tudo o que puder sobre as necessidades e interesses dos dois.

Mais tarde, o arquiteto elabora uma relação de interesses e necessidades dos dois cônjuges ("sol matinal, lareira aberta, lugar confortável para ler, espaço para uma oficina, vaga para máquina de retirar neve e carro de porte médio" etc.). Solicita a cada um deles, alternadamente, que critique a lista e sugira aperfeiçoamentos nela. É difícil fazer concessões, mas é fácil criticar.

Alguns dias depois, o arquiteto volta com um esboço de planta baixa. "Pessoalmente, não estou satisfeito com a planta, mas antes de trabalhá-la mais achei que deveria ouvir suas críticas". O marido diria, "É o que há de errado com ela? Bem, para começar, o banheiro está longe demais do quarto. Não estou vendo espaço suficiente para meus livros. E onde dormiriam as visitas que ficassem para passar a noite?". Também a mulher seria solicitada a fazer críticas ao primeiro esboço.

Pouco tempo depois, o arquiteto retorna com um segundo esboço,

novamente solicitando críticas. "Procurei lidar com os problemas do banheiro e dos livros, e também com a idéia de usar o estúdio como um quarto extra. Que vocês acham disso?" A medida que o projeto toma forma, cada um dos cônjuges tende a levantar as questões que lhe são mais importantes, e não os detalhes triviais. Sem fazer qualquer concessão, a mulher procura certificar-se, por exemplo, de que o arquiteto entende plenamente suas necessidades fundamentais. Nenhum ego, nem mesmo o do arquiteto, fica comprometido com qualquer dos esboços. Inventar a melhor conciliação possível dos interesses do casal dentro das limitações financeiras existentes é algo separado de tomar decisões e está livre do temor de se assumirem compromissos demasiadamente apressados. O marido e a mulher não precisam abrir mão de suas posições, mas sentam-se agora lado a lado, ao menos num sentido figurado, criticando juntos os projetos a medida que estes tomam forma, e ajudando o arquiteto a preparar uma recomendação que lhes possa ser apresentada posteriormente.

E assim a negociação prossegue, através da terceira, quarta e quinta plantas. Quando finalmente acha que não mais pode aperfeiçoá-la, o arquiteto diz, "Isso é o melhor que posso fazer. Tentei conciliar seus interesses da melhor maneira possível. Resolvi muitas das questões usando soluções arquitetônicas e de engenharia padronizadas, assim como os precedentes e meu melhor julgamento profissional. Aqui está. Recomendando que aceitem este projeto".

Cada cônjuge tem agora apenas uma decisão a tomar: sim ou não. Ao tomarem suas decisões, saberão exatamente o que irão obter. E a resposta "sim" pode ser condicionada ao "sim" também por parte do outro. A técnica do texto único não apenas desloca o jogo da barganha posicional como também simplifica enormemente o processo de inventar opções e de tomar decisões conjuntas sobre uma delas.

Em outras negociações, quem poderia desempenhar o papel do arquiteto? Pode-se convidar um terceiro para fazer a mediação. Ou, nas negociações que envolvem mais de duas partes, um terceiro natural seria um participante cujo interesse na questão fosse mais o de efetuar um acordo que o de afetar seus termos específicos.

Em muitas negociações, esse alguém pode ser você. Por exemplo, você pode ser vendedor de uma fábrica de plásticos que está negociant-

do um grande pedido com um freguês industrial que produz garrafas plásticas. Talvez o freguês queira que um tipo especial de plástico seja criado para ele, mas a fábrica representada por você reluta em fazer as adaptações de maquinaria que seriam necessárias para manufaturar o pedido. Sua comissão depende mais da efetivação de um acordo entre seu cliente e seu pessoal da produção do que de afetar os termos desse acordo. Ou talvez você seja assistente jurídico de um senador que está mais interessado em conseguir aprovação para um projeto de apropriações do que em saber se a apropriação será de dez ou onze milhões de dólares. Ou talvez você seja um gerente tentando decidir uma questão a respeito da qual cada um de seus dois subordinados favorece um curso de ação diferente; você se importa mais com a tomada de uma decisão que ambos possam aceitar do que com a alternativa escolhida.

Em cada um desses casos, muito embora você seja um participante ativo, talvez atenda mais a seus interesses portar-se como mediador e usar a técnica do texto único. Faça a mediação de sua própria disputa. Talvez o emprego mais famoso da técnica do texto único tenha sido o que fizeram os Estados Unidos, em Camp David, em setembro de 1978, na função de mediador entre o Egito e Israel. Os EUA ouviram os dois lados, prepararam um anteprojecto de acordo com o qual ninguém se comprometeu, solicitaram críticas e aperfeiçoaram-no repetidamente, até concluir que não mais era possível melhorá-lo. Decorridos treze dias e após cerca de 23 anteprojetos, os Estados Unidos tinham um texto que estavam prontos a recomendar. Quando o Presidente Carter o recomendou, Israel e Egito aceitaram. Como técnica mecânica para limitar o número de decisões, reduzir a incerteza de cada decisão e impedir que as partes se fechassem cada vez mais em suas posições, o processo funcionou extraordinariamente bem.

A técnica do texto único é de grande valia para as negociações entre duas partes envolvendo um mediador. Nas grandes negociações multilaterais, é quase essencial. Cento e cinquenta nações reunidas, por exemplo, não podem discutir construtivamente cento e cinquenta propostas diferentes. Tampouco podem fazer concessões dependentes de concessões mútuas de todas as outras partes. Elas precisam de algum meio de simplificar o processo decisório. A técnica do texto único atende a essa finalidade.

Você não precisa do consentimento de ninguém para começar a usar a técnica do texto único. Simplesmente prepare um rascunho e peça que ele seja criticado. Também nesse caso, você pode mudar o jogo simplesmente começando a jogar um novo jogo. Mesmo que o outro lado não se disponha a falar com você diretamente (ou vice-versa), um terceiro poderá circular o esboço.

Como levar o outro a participar do jogo:

O caso da Imobiliária Jones e Frank Turnbull

O exemplo real que se segue de uma negociação entre locador e locatário deverá lhe dar uma ideia de como lidar com uma parte que reluta em entrar numa negociação baseada em princípios. O exemplo ilustra o que significa mudar o jogo começando a jogar um jogo novo.

Resumo do caso. Em março, Frank Turnbull alugou um apartamento da Imobiliária Jones por 600 dólares mensais. Em julho, quando ele e Paul, com quem dividia o imóvel, decidiram mudar-se, Turnbull ficou sabendo que o apartamento estava sujeito à legislação que controla os aluguéis. O aluguel máximo permitido por lei era de 466 dólares por mês — 134 dólares a menos do que ele vinha pagando.

Perturbado com a ideia de ter pago um preço excessivo, Turnbull procurou a Sra. Jones, da Imobiliária Jones, para discutir o problema. A princípio, a Sra. Jones foi pouco receptiva e hostil. Alegou estar certa e acusou Turnbull de ingratidão e chantagem. Após várias sessões prolongadas de negociação, entretanto, concordou em pagar um reembolso a Turnbull e seu colega de apartamento. Ao final, seu tom tornou-se mais amistoso e apologetic.

Durante todo o tempo, Turnbull usou o método da negociação baseada em princípios. Apresentamos abaixo uma seleção dos diálogos ocorridos durante a negociação. Cada um deles é encabeçado por uma frase-padrão a ser usada por negociadores baseados em princípios em qualquer situação similar. Segue-se a cada colocação uma análise da teoria por trás dela e de seu impacto.

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

Turnbull: Sra. Jones, acabo de ser informado — e, por favor, corrija-me se eu estiver errado — de que nosso apartamento está sujeito à lei do controle de aluguéis. Disseram-nos que o aluguel máximo por lei é de 466 dólares por mês. Será que fomos mal informados?

Análise. A essência da negociação baseada em princípios está em permanecer aberto à persuasão por fatos e princípios objetivos. Ao tratar cautelosamente os fatos objetivos como sendo possivelmente inexatos e pedir à Sra. Jones que os corrija, Turnbull estabelece um diálogo baseado na razão. Convida-a a participar, seja concordando com os fatos tal como apresentados, seja retificando-os. Esse jogo os torna solidários na tentativa de determinar os fatos. O confronto se esvazia. Se Turnbull simplesmente afirmasse os fatos como tal, a Sra. Jones se sentiria ameaçada e na defensiva. Talvez negasse os fatos. A negociação não se iniciaria de maneira construtiva.

Se Turnbull estiver realmente errado, pedir as correções antecipadamente tornará mais fácil aceitá-las. Dizer a Sra. Jones que esses são os fatos e descobrir que estava errado só faria com que Turnbull ficasse desconcertado. Pior ainda, ela passaria a duvidar ainda mais de qualquer outra coisa que ele dissesse, tornando difícil a negociação.

Colocar-se aberto à correção e à persuasão é um suporte fundamental da estratégia da negociação baseada em princípios. Você só poderá convencer o outro lado a permanecer aberto aos princípios e fatos objetivos que você lhe sugerir se você próprio se mantiver aberto aos que ele sugerir.

“Reconhecemos o que você fez por nós”

Turnbull: Paul e eu entendemos que a Sra. nos prestou um favor, pessoal ao alugar-nos esse apartamento. A Sra. foi muito gentil em nos dar seu tempo e seu empenho, e nós reconhecemos isso.

Análise. Dar apoio pessoal à pessoa do outro lado é crucial para separar as pessoas do problema — separar as questões de relacionamento dos méritos substantivos. Ao expressar seu reconhecimento pelas boas ações da Sra. Jones, Turnbull na verdade diz, “Não temos nada contra a Sra. pessoalmente. Nós a consideramos uma pessoa generosa”. Assim, ele se coloca ao lado dela. Esvazia qualquer ameaça que ela possa sentir à sua auto-imagem.

Ademais, o louvor e o apoio implicam que a pessoa continuará a merecê-los. Depois de ser elogiada, a Sra. Jones passa a ter um pequeno investimento emocional na aprovação que Turnbull lhe confere. Tem algo a perder e, em consequência disso, talvez aja de modo mais conciliatório.

“Nossa preocupação é com a justiça”

Turnbull: Precisamos saber que não pagamos mais do que deveríamos. Quando estivermos convencidos de que o aluguel pago é proporcional ao tempo passado no apartamento, consideraremos tudo quitado e nos mudaremos.

Análise. Turnbull assume uma postura básica em relação aos princípios e anuncia sua intenção de ater-se a ela; só poderá ser convencido com base em princípios. Ao mesmo tempo, informa a Sra. Jones que está aberto à persuasão seguindo a linha desses princípios. Assim, ela não tem muita escolha senão ponderar com ele para atender a seus próprios interesses.

Turnbull não adota uma posição de integridade frente aos princípios com base no eventual poder que possui. Não só seus fins são baseados em princípios, como também o são os meios que ele propõe usar. Seus fins, alega ele, são um equilíbrio justo entre o aluguel pago e o tempo despendido no imóvel. Uma vez convencido de que o aluguel pago é correto pelo tempo decorrido, ele se mudará. Se o aluguel pago for excessivo, é justo que ele permaneça no apartamento até que o aluguel e o tempo ali passado sejam equivalentes.

"Gostariamos de resolver isso não com base no interesse pessoal e no poder, mas sim nos princípios"

Sra. Jones: É curioso você mencionar justiça, pois o que está realmente dizendo é que você e Paul querem simplesmente o dinheiro e que vão tirar proveito de ainda estarem no apartamento para tentar obtê-lo de nós. Isso realmente me aborrece. Se dependesse de minha vontade, você e Paul sairiam do apartamento hoje.

Turnbull (esforçando-se por controlar a raiva): Não devo estar me fazendo claro. Naturalmente, seria bom se Paul e eu conseguíssemos algum dinheiro. E, é claro, poderíamos tentar permanecer no apartamento até que a Sra. nos expulsasse. Mas essa não é a questão, Sra. Jones.

Para nós, mais importante do que arranjar alguns dólares aqui ou ali é o sentimento de sermos tratados com lealdade. Ninguém gosta de sentir-se enganado. E, se transformássemos isso numa questão de quem detém o poder e nos recusássemos a mudar-nos, teríamos de recorrer aos tribunais, gastar muito tempo e dinheiro e acabar com uma grande dor de cabeça. A Sra. também. Quem está interessado nisso? Não, Sra. Jones, queremos lidar corretamente com esse problema, com base em algum padrão justo, e não no poder e no interesse pessoal.

Análise. A Sra. Jones questiona a idéia de negociar com base em princípios, chamando a isso um enigma. Trata-se de uma questão de vontades, e a vontade dela é expulsar Turnbull e seu colega hoje mesmo.

Diante disso, Turnbull quase perde o controle — e, com ele, o controle da negociação. Sente-se disposto a contra-atacar: "Quero ver a Sra. tentar pôr-nos para fora. Iremos aos tribunais. Faremos com que sua licença seja cancelada". A negociação se interromperia e Turnbull perderia muito tempo, esforço e paz de espírito. Em vez de reagir, porém, ele se mantém calmo e reconduz a negociação aos méritos. Esse é um bom exemplo do jiu-jitsu da negociação. Ele desvia o ataque da Sra. Jones, assumindo a responsabilidade pelas percepções errôneas dela, e tenta convencê-la de seu interesse sincero nos princípios. Não esconde nem seus interesses pessoais, nem seu poder sobre ela; ao

contrário, explicita-os. Uma vez admitidos, eles podem ser separados dos méritos e deixam de constituir um problema.

Turnbull também procura dar peso ao jogo da negociação baseada em princípios, ao dizer à Sra. Jones que esse é seu código básico — a maneira como sempre joga. E não atribui esse fato a motivos elevados — que são sempre suspeitos —, mas ao simples interesse pessoal.

"A confiança é outra questão"

Sra. Jones: Você não confia em mim? Depois de tudo o que fiz?

Turnbull: Sra. Jones, reconhecemos tudo o que fez por nós. Mas a confiança não é o que está em discussão aqui. O que está em discussão é o princípio: será que pagamos mais do que deveríamos ter pago? Que considerações a Sra. acha que devemos levar em conta para decidir isso?

Análise. A Sra. Jones tenta manipular Turnbull para imprensá-lo contra a parede. Ou ele insiste na questão e se mostra sem confiança, ou mostra-se confiante e desiste. Turnbull se esconde da manipulação, porém, expressando mais uma vez sua gratidão e, em seguida, definindo a questão da confiança como imprecendente. Reafirma imediatamente seu reconhecimento a Sra. Jones, ao mesmo tempo em que permanece firme quanto aos princípios. Ademais, ele não apenas põe de lado a questão da confiança, como também reorienta ativamente a discussão para os princípios, ao indagar da Sra. Jones quais as considerações que ela acha pertinentes.

Turnbull atém-se aos princípios sem culpar a Sra. Jones. Em momento algum lhe diz que ela é desonesta. Não pergunta, "A Sra. se aproveitou de nós?", porém indaga, em tom mais pessoal: "Será que pagamos mais do que deveríamos ter pago?". Mesmo que não confie nela, seria uma estratégia ruim dizer-lhe isso. Ela provavelmente se tornaria defensiva e irritada e talvez recusasse para uma posição rígida ou interrompesse a negociação por completo.

É útil dispor de frases-padrão do tipo "Não se trata de uma questão de confiança" para desvencilhar-se de táticas de constrangimento como o apelo da Sra. Jones à confiança.

“Posso fazer-lhe algumas perguntas para verificar se meus dados são corretos?”

Turnbull: Posso fazer-lhe algumas perguntas, para ver se os dados que me foram fornecidos estão corretos?

O apartamento está realmente sujeito à lei do controle de aluguéis?

O aluguel máximo permitido por lei é realmente de 466 dólares?

Paul me perguntou se isso nos torna cúmplices de uma transgressão da lei.

Alguém informou a Paul, na época em que ele assinou o contrato, que o apartamento estava sujeito ao controle de aluguéis e que o máximo permitido em lei era 134 dólares mais baixo do que o aluguel que ele concordou em pagar?

Análise. As afirmações dos fatos são ameaçadoras. Sempre que possível, faça perguntas, em vez de recorrer a elas.

Turnbull poderia ter declarado, “O aluguel legal é de 466 dólares. A Sra. violou a lei. Pior ainda, envolveu-nos nessa violação da lei sem nos dizer isso”. A Sra. Jones provavelmente teria tido uma forte reação a tais afirmações, descartando-as como ataques verbais com o intuito de marcar pontos.

Revestir cada informação do caráter de uma pergunta permite que a Sra. Jones participe, ouça informações, faça uma avaliação delas e as aceite ou reifique. Turnbull lhe comunica a mesma informação, porém de maneira menos ameaçadora. Reduz ainda mais a ameaça ao atribuir uma pergunta particularmente incisiva a seu colega ausente.

De fato, Turnbull induz a Sra. Jones a ajudá-lo a lançar as bases de dados mutuamente aceitos, a partir dos quais será possível construir uma solução fundamentada em princípios.

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

Turnbull: Não está claro para mim porque a Sra. nos cobrou 600 dólares por mês. Quais foram suas razões para cobrar esse valor?

Análise. O negociador que se baseia em princípios não aceita nem rejeita as posições do outro lado. Para manter o diálogo centrado nos méritos, Turnbull questiona a Sra. Jones sobre as razões de sua posição. Não lhe pergunta se houve alguma razão. Presume que existam boas razões. Essa suposição enaltecedora leva o outro lado a buscar razões, mesmo que elas não existam, assim mantendo a negociação com base nos princípios.

“Deixe-me ver se entendo o que você está dizendo”

Turnbull: Deixe-me ver ser compreendo o que a Sra. está dizendo, Sra. Jones. Se a entendi bem, a Sra. considera justo o aluguel que pagamos por ter feito muitos consertos e melhorias no apartamento desde a última avaliação feita pelo órgão controlador dos aluguéis. Não valia a pena a Sra. pedir um aumento à Bolsa de Controle de Aluguéis pelos poucos meses em que nos alugou o apartamento.

Na verdade, a Sra. só o alugou para prestar um favor a Paul. E agora, está preocupada com a idéia de que possamos tirar proveito indevido da Sra. e retirar-lhe dinheiro como o preço para que saíamos do apartamento. Há alguma coisa que me tenha escapado ou que eu tenha entendido mal?

Análise. A negociação baseada em princípios requer uma boa comunicação. Antes de responder à argumentação da Sra. Jones, Turnbull repete para ela, em termos positivos, o que acabou de ouvir, para certificar-se de que realmente a compreendeu.

Sentindo-se compreendida, ela pode relaxar e discutir o problema construtivamente. Não poderá descartar a argumentação dele sob a alegação de que não leva em conta o que ela sabe. Agora, é provável que o escute e seja mais receptiva. Ao tentar resumir o ponto de vista dela, Turnbull estabelece um jogo de cooperação em que ambos se certificam de que ele compreende os fatos.

"Permita que eu volte a procurá-lo"

Turnbull: Agora que penso ter compreendido seu ponto e vista, permita que eu converse com meu colega de apartamento e o explique a ele. Posso voltar a procurá-la amanhã em algum horário?

Análise. Um bom negociador raramente toma uma decisão importante na mesma hora. A pressão psicológica no sentido de ser gentil e fazer concessões é grande demais. Um pouco de tempo e distância ajudam a separar as pessoas do problema.

O bom negociador chega à mesa trazendo no bolso uma razão digna de crédito para retirar-se quando assim desejar. Essa razão não deve indicar passividade ou incapacidade de tomar decisões. No caso em pauta, Turnbull parece saber exatamente o que está fazendo e combina retornar a negociação num determinado momento. Mostra não apenas capacidade de decidir, mas também controle do curso da negociação.

Uma vez longe da mesa, ele pode verificar alguns aspectos das informações e consultar seu "eleitorado", Paul. Poderá pensar na decisão e certificar-se de não ter perdido a visão global.

Um tempo excessivo à mesa pode desgastar a capacidade do sujeito de comprometer-se com a negociação baseada em princípios. Voltando à mesa com renovada determinação, Turnbull pode ser afável com a pessoa sem deixar de ser rigoroso com o problema.

"Deixe-me mostrar-lhe onde tenho dificuldade de acompanhar seu raciocínio"

Turnbull: Deixe-me mostrar-lhe onde tenho dificuldade de acompanhar parte de seu raciocínio sobre a cobrança dos 134 dólares adicionais por mês. Uma razão dada foram os consertos e melhorias feitos no apartamento. O fiscal da Bolsa de Controle de Aluguéis disse que seriam necessários cerca de 15.000 dólares em melhorias para justificar um aumento de 134 dólares por mês. Qual foi o valor gasto nas melhorias?

Devo admitir que elas não pareceram valer 15.000 dólares a Paul e

E Se Eles Não Quiserem Jogar?

a mim. O buraco no linóleo que a Sra. prometeu reparar nunca foi consertado; nem tampouco o buraco no piso da sala de visitas. O vaso sanitário esteve repetidamente enguiçado. Esses são apenas alguns dos defeitos e problemas de mau funcionamento que encontramos.

Análise. Na negociação baseada em princípios, você deve apresentar primeiramente todas as suas razões, antes de fazer uma proposta. Se os princípios vierem *a posteriori*, não parecerão ser os critérios objetivos a que qualquer proposta deverá atender, mas antes meras justificativas para uma posição arbitrária.

Para Turnbull, explicar inicialmente suas razões mostra que ele está aberto à persuasão e indica também sua consciência da necessidade de convencer a Sra. Jones. Se tivesse anunciado primeiramente sua proposta, a Sra. Jones provavelmente não se daria o trabalho de ouvir as razões apresentadas a seguir. Sua mente estaria noutro lugar, considerando as objeções e contrapropostas que ela poderia fazer.

"Uma solução justa seria..."

Turnbull: Dadas todas as considerações que examinamos, uma solução justa parece ser Paul e eu sermos reembolsados pelo valor do aluguel que pagamos acima do máximo permitido por lei. Isso lhe parece adequado?

Análise. Turnbull não apresenta a proposta como *sua*, mas antes como uma opção razoável que merece a consideração conjunta de ambos. Não afirma tratar-se de única solução justa, mas de uma solução razoável. Ele é específico sem atrelar-se a uma posição que seja um convite à recusa.

"Se chegarmos a um acordo... Se discordarmos..."

Turnbull: Se a Sra. e eu pudermos chegar a um acordo agora, Paul e eu nos mudaremos imediatamente. Se não conseguirmos chegar a um acordo, o fiscal da Bolsa de Controle de Aluguéis sugeriu que fiquemos

no apartamento sem pagar o aluguel, e/ou que a processemos para obter o reembolso por três vezes o valor do prejuízo e mais as custas legais. Paul e eu estamos extremamente relutantes em adotar qualquer desses caminhos. Estamos confiantes na possibilidade de solucionar essa questão com a Sra. adequadamente, satisfazendo seus interesses e os nossos.

Análise. Turnbull tenta facilitar a Sra. Jones dizer "sim" a sua proposta. Assim, começa por deixar claro que tudo o que se faz necessário para que o problema desapareça é a concordância dela.

A parte mais delicada da mensagem a ser comunicada é a alternativa, caso não se chegue a nenhum acordo. De que maneira pode Turnbull transmiti-la — pois quer que a Sra. Jones a leve em conta em sua decisão — sem prejudicar as negociações? Ele fundamenta a alternativa em princípios objetivos, atribuindo-a a uma autoridade legal — o fiscal da Bolsa de Aluguéis. Distancia-se pessoalmente dessa sugestão. Tampouco afirma que irá definitivamente tomar tal providência. Em vez disso, deixa-a como uma possibilidade e enfatiza sua relutância em fazer qualquer coisa drástica. Por fim, encerra afirmando sua confiança na possibilidade de se chegar a um acordo mutuamente satisfatório.

A MAANA de Turnbull — sua melhor alternativa à negociação de um acordo — provavelmente não é nem ficar no apartamento, nem recorrer aos tribunais. Ele e Paul já alugaram outro apartamento e prefeririam mudar-se agora. Um processo legal seria difícil, dados os horários apertados de ambos, e, mesmo que o ganhassem, talvez nunca conseguissem receber o dinheiro. A MAANA de Turnbull, provavelmente, é apenas mudar-se e deixar de preocupar-se com os 670 dólares pagos em excesso. Visto que sua MAANA parece ser menos atraente do que supõe a Sra. Jones, Turnbull não a revela.

"Ficariamos felizes em procurar sair quando lhe for mais conveniente"

Sra. Jones: Quando vocês planejam mudar-se?

Turnbull: Desde que concordemos quanto ao aluguel apropriado pelo tempo que passamos no apartamento, ficaríamos felizes em procurar sair quando lhe for mais conveniente. Quando a Sra. preferiria?

Análise. Presentando a possibilidade de um lucro mútuo, Turnbull indica sua disposição de discutir meios de atender aos interesses da Sra. Jones. Ocorre que Turnbull e ela têm um interesse comum de que ele saia do apartamento o mais cedo possível.

Incluir os interesses dela no acordo não só lhe dá maior participação nele, como também permite que ela salve as aparências. Por um lado, ela se sente bem em concordar com uma solução justa, muito embora isso lhe custe dinheiro. Por outro, pode dizer que fez com que os inquilinos logos deixassem o apartamento.

"Foi um prazer tratar com você"

Turnbull: Paul e eu somos realmente gratos, Sra. Jones, por tudo o que a Sra. fez por nós, e estou contente por termos resolvido este último problema razoável e amistosamente.

Sra. Jones: Obrigada, Sr. Turnbull. Tenha um bom verão.

Análise. Turnbull encerra a negociação com uma nota conciliatória dirigida a Sra. Jones. Como lidaram com êxito com o problema, independentemente da relação, nenhuma das partes sente-se enganada ou aborrecida, e é improvável que qualquer delas venha a sabotar ou ignorar o acordo. Mantém-se a relação de trabalho para o futuro.

Quer você use a negociação baseada em princípios e o jiu-jitsu da negociação, como fez Frank Turnbull, ou convoque um terceiro com a técnica do texto único, a conclusão permanece a mesma: geralmente se pode levar o outro lado a participar do jogo da negociação baseada em princípios, mesmo que, de início, ele não pareça disposto a tanto.

8 E Se Eles Usarem Truques Sujos?

(Como Domar o Negociador Difícil)

Está tudo muito bem com a negociação baseada em princípios, mas e se o outro negociador enganar você ou tentar fazê-lo perder o equilíbrio? E se ele fizer uma escalada de suas exigências no exato momento em que você estiver à beira do acordo?

Há muitas táticas e truques que as pessoas usam para tentar tirar proveito de outrem. Todo mundo conhece alguma delas. Elas vão desde as mentiras e os maus-tratos psicológicos até várias formas de táticas de pressão. Podem ser ilegais, antiéticas ou simplesmente desagradáveis. Sua finalidade é ajudar o usuário a "ganhar" algum lucro substancial numa disputa de vontades desprovida de princípios. Essas táticas podem ser designadas como negociações traiçoeiras.

Ao reconhecer que uma tática de negociação traiçoeira está sendo usada contra elas, a maioria das pessoas reage de uma de duas maneiras. A primeira reação padrão consiste em tolerá-la. É desagradável balançar o andar. Você pode dar ao outro lado o benefício da dúvida, ou zangar-se e prometer a si mesmo nunca mais negociar com aquela pessoa. Por ora, você espera pelo melhor e fica calado. A maioria das pessoas reage dessa maneira. Elas têm a esperança de que, se cederem desta vez, o outro lado será apaziguado e não fará outros pedidos. Algumas vezes, isso surte efeito, porém mais frequentemente falha. Foi assim que Neville Chamberlain, Primeiro-Ministro da Grã-Bretanha, reagiu às táticas de negociação de Hitler em 1938. Depois de Chamberlain achar que já tinha um acordo, Hitler aumentou suas exigências. Em Munique, na esperança de evitar uma guerra, Chamberlain deu seu assentimento. Um ano depois tinha início a Segunda Guerra Mundial.

A segunda resposta comum consiste em reagir à altura. Se o outro começar por fazer exigências ultrajantes, você começa a fazer ofertas ultrajantes. Se ele trapacear, você também trapaceia. Se fizer ameaças, você faz contra-ameaças. Se se fechar numa dada posição, você se fecha ainda mais firmemente na sua. Ao final, ou uma das partes cede ou, muito freqüentemente, a negociação é interrompida.

Essas táticas traiçoeiras são ilegítimas por não passarem na prova da reciprocidade. Destinam-se a ser usadas por apenas um dos lados; supostamente, o outro não deverá conhecê-las, ou então espera-se que as tolere com conhecimento de causa. Anteriormente, argumentamos que uma forma eficaz de opor-se a uma proposta substantiva unilateral consiste em examinar a legitimidade dos princípios nela refletidos. As táticas de negociação traiçoeira são, a rigor, propostas unilaterais sobre a *técnica* da negociação, sobre o jogo de negociação a ser jogado pelas partes. Para opor-se a elas, você precisará empenhar-se na negociação baseada em princípios sobre o processo de negociação.

Como negociar as regras do jogo?

Existem três passos na negociação das regras do jogo da negociação em que o outro lado parece estar usando uma tática traiçoeira: identificar a tática, abordar explicitamente esse problema e questionar a legitimidade e a conveniência da tática — negociá-la.

Você precisa saber o que está acontecendo para poder fazer algo a respeito. Aprenda a identificar as táticas específicas que indicam a fraude, as que se destinam a embaraçá-lo e as que fecham o outro lado numa dada posição. Muitas vezes, o simples reconhecimento de uma tática consegue neutralizá-la. Aperceber-se, por exemplo, de que o outro lado o está atacando pessoalmente para prejudicar seu julgamento pode frustrar esse esforço por completo.

Depois de identificar a tática, aborde-a perante o outro lado. "Escute, Joe, talvez eu esteja totalmente enganado, mas estou com a sensação de que você e o Ted estão brincando de bom sujeito e mau sujeito. Se vocês dois quiserem um retesso a qualquer momento para resolver suas diferenças, é só pedir". Discutir a tática não apenas a torna menos eficaz como pode também levar o outro lado a preocupar-se com a possibilidade de atasiar você por completo. O simples fato de se

levantar uma questão sobre uma tática pode bastar para fazer com que o outro pare de empregá-la.

O objetivo mais importante de explicitar a tática, entretanto, é dar a você mesmo uma oportunidade de negociar as regras do jogo. Esse é o terceiro passo. Essa negociação concentra-se na técnica, e não na substância, mas a meta continua a ser a produção de um acordo sensato (desta vez, sobre os procedimentos), de maneira eficiente e amigável. Não surpreende que o método seja o mesmo.

Separe as pessoas do problema. Não ataque pessoalmente alguém por usar uma tática que você considere ilegítima. Se as pessoas se tornarem defensivas, talvez lhes seja mais difícil abrir mão da tática, e elas poderão ficar com um resíduo de raiva que se inflamará e interferirá em outras questões. Questione a tática, e não sua integridade pessoal. Em vez de dizer: "Você me colocou aqui propositalmente, de frente para o sol", ataque o problema. "Estou achando o sol em meus olhos muito incômodo. A menos que possamos solucionar esse problema, talvez eu tenha de sair cedo para descansar. Vamos rever nossa agenda?" É mais fácil reformar o processo de negociação do que as pessoas com quem se lida. Não se deixe desviar da negociação pela compulsão de dar uma lição a outrem.

Concentre-se nos interesses, não nas posições. "Por que você vem se comprometendo com uma posição extremada na imprensa? Está tentando proteger-se das críticas? Ou será que está se protegendo de mudar de posição? Será do nosso interesse mútuo que nós dois usemos essa tática?"

Invente opções de ganhos mútuos. Sugira jogos alternativos. "Que tal nos comprometemos a não fazer nenhuma declaração à imprensa até chegarmos a um acordo ou interrompermos as negociações?"

Insista em critérios objetivos. Acima de tudo, seja firme quanto aos princípios. "Há alguma teoria por trás de fazer com que eu me sente aqui nesta cadeira baixa, de costas para a porta aberta?" Experimente o princípio da reciprocidade com o outro: "Suponho que amanhã de manhã você se sentará nesta cadeira, não é?" Formule o princípio por trás de cada tática como uma proposta de "regra" para o jogo: "Vamos nos revezar em entornar café um no outro dia após dia?"

Como último recurso, recorra a sua MAANA (sua Melhor Alternativa à Negociação de Acordo) e retire-se. "Tenho a impressão de que você não está interessado em negociar de um modo que ambos consideremos capaz de produzir resultados. Aqui está o número de meu telefone. Se eu estiver errado, estarei a sua disposição quando você quiser. Até lá, vamos seguir a opção dos tribunais". Se você estiver saindo por motivos claramente legítimos, como quando o outro o engana deliberadamente a respeito dos fatos ou da autoridade de que dispõe, e se ele estiver genuinamente interessado num acordo, é provável que o chame de volta à mesa de negociações.

Algumas táticas traiçoeiras comuns

As táticas escusas podem ser divididas em três categorias: fraude deliberada, guerra psicológica e tática de pressão posicional. Você deve estar preparado para lidar com as três. Fornecemos abaixo alguns exemplos comuns de cada tipo; com respeito a cada um deles, mostramos como a negociação baseada em princípios pode ser usada para neutralizá-lo.

Fraude deliberada

Talvez a mais comum das formas de truques sujos seja a deturpação dos fatos, da autoridade ou das intenções.

Dados falsos. A mais antiga forma de trapaça na negociação consiste em fazer alguma declaração sabidamente falsa. "Este carro só rodou oito mil quilômetros e era dirigido por uma senhora idosa de Pasadena, que nunca trafegou a mais de sessenta quilômetros por hora". Os riscos de ser enganado por afirmações falsas são grandes. O que se pode fazer?

Separe as pessoas do problema. A menos que você tenha bons motivos para confiar em alguém, não confie. Isso não equivale a chamar o outro de mentiroso; significa, antes, fazer com que a negociação transcorra independentemente da confiança. Não deixe que alguém trate suas dúvidas como um ataque pessoal. É provável que nenhum comerciante lhe entregue um relógio ou um carro simplesmente em troca de sua afirmação de que você tem dinheiro no banco. Tal como o comerciante verifica rotineiramente seu crédito ("porque há tantas

outras pessoas por aí em quem não se pode confiar"), você pode fazer o mesmo com as afirmações da outra parte. A prática de verificar as assertivas factuais reduz o estímulo à fraude e seu risco de ser ludibriado.

Autoridade ambígua. O outro lado pode levá-lo a crer que, tal como você, ele tem total autoridade para assumir compromissos, quando de fato não a tem. Depois de havê-lo pressionado o máximo possível e depois de você ter elaborado o que acredita ser um acordo firme, a outra parte anuncia que precisa submetê-lo a uma outra pessoa para aprovação. Essa técnica destina-se a dar ao outro lado "uma segunda mordida na maçã".

É ruim cair nessa situação. Se apenas você estiver autorizado a fazer concessões, somente você as fará.

Não pressuponha que o outro lado tem plena autoridade pelo simples fato de estar negociando com você. Um inspetor de seguros, um advogado ou um vendedor pode levá-lo a pensar que sua flexibilidade está tendo uma contrapartida na flexibilidade por parte deles; porém, mais tarde, você descobre que o que supôs ser um acordo é tratado pelo outro lado como um simples piso para negociações adicionais.

Antes de entrar em qualquer toma-lá-dá-cá, verifique a autoridade do outro lado. É perfeitamente lícito indagar, "Qual é exatamente sua autoridade nesta negociação em particular?" Se a resposta for ambígua, talvez você prefira conversar com alguém com autoridade real ou deixar claro que, por seu lado, reserva-se igual liberdade de reconsiderar qualquer aspecto.

Se o outro anunciar inesperadamente que está tratando o que você supunha ser um acordo como base para futuras negociações, insista na reciprocidade. "Muito bem, trataremos isso como um esboço conjunto com a qual nenhuma das partes está comprometida. Verifique com seu chefe, enquanto eu pensarei no assunto e verei se há quaisquer mudanças que deseje sugerir amanhã." Ou então, você diria, "Se seu chefe aprovar esse esboço amanhã, permanecerei fiel ao acordo. Caso contrário, cada um de nós deverá sentir-se livre para propor alterações".

Intenções duvidosas. Quando o problema é uma possível distor-

ção da intenção de cumprir um acordo, é possível, muitas vezes, incluir cláusulas de cumprimento no próprio acordo.

Suponhamos que você seja um advogado representando a mulher numa negociação de divórcio. Sua cliente não acredita que o marido pagará a pensão dos filhos, embora ele concorde em fazê-lo. O tempo e o esforço despendidos na ida ao tribunal todos os meses poderão levá-la a desistir da tentativa. Que pode você fazer? Explícite o problema e use as alegações do outro para obter uma garantia. Você poderia dizer ao advogado do marido, "Olhe, minha cliente está com medo de que essa pensão dos filhos simplesmente não seja paga. Em vez dos pagamentos mensais, que tal dar a ela o direito de equidade na casa?" O advogado do marido diria, "Meu cliente é perfeitamente digno de confiança. Vamos colocar no papel que ele pagará regularmente a pensão dos filhos". A isso, você poderia responder, "Não se trata de uma questão de confiança. O Sr. tem certeza de que seu cliente vai pagar?"

— Naturalmente.

— O Sr. está absolutamente certo disso?

— Sim, absolutamente certo.

— Nesse caso, não se importará em fazer um acordo condicional. Seu cliente concordará em efetuar os pagamentos da pensão dos filhos. Incluiremos uma cláusula de que, se, por alguma razão inexplicável, cuja probabilidade o Sr. calcula ser de zero por cento, ele deixar de efetuar dois pagamentos, minha cliente receberá o direito de equidade na casa (menos, é claro, o valor que seu cliente já tenha pago sob a forma de pensão para as crianças), e seu cliente não mais ficará sujeito à responsabilidade pelo sustento dos filhos. Não será fácil para o advogado do marido levantar objeções.

A não-revelação total não corresponde à fraude. A deturpação deliberada dos fatos ou das intenções de uma pessoa é bem diferente da não-revelação integral do que ela está pensando no momento. A negociação de boa fé não requer uma revelação total. Talvez a melhor resposta às perguntas do tipo "Qual o valor máximo que você pagaria se tivesse de fazê-lo?" seja: "Não vamos submeter-nos a uma tentação tão forte de enganar. Se você não acha possível nenhum acordo, e se acha que talvez estejamos desperdiçando nosso tempo, poderíamos

revelar nossa idéias a algum terceiro digno de confiança, capaz de dizer-nos se há alguma área de acordo potencial". Desse modo, é possível portar-se de modo totalmente franco sobre informações que não são reveladas.

Guerra psicológica

Essas táticas destinam-se a fazer com que o sujeito se sinta constrangido, de modo a levá-lo a ter um desejo inconsciente de encerrar a negociação o mais cedo possível.

Situações tensionantes. Muito se tem escrito sobre as circunstâncias físicas em que ocorrem as negociações. Você deve ser sensível a questões tão despreziosas quanto o local em que a reunião deverá ter lugar — em seu ambiente, no do outro ou em território neutro. Ao contrário da sabedoria popular, às vezes é proveitoso aceitar uma oferta para uma reunião no campo do outro. Isso pode deixá-lo à vontade, tornando-o mais acessível a suas sugestões. Se necessário, será mais fácil para você retirar-se. Se, no entanto, você permitir que o outro lado escolha o ambiente físico, esteja ciente de qual é essa escolha e dos efeitos que pode ter.

Pergunte a si mesmo se está tenso e, se assim for, por quê. Se a sala for barulhenta demais, se a temperatura estiver quente ou fria em excesso, se não houver nenhum local para uma reunião privada com um colega, esteja ciente de que talvez o ambiente tenha sido deliberadamente preparado para levá-lo a querer concuir prontamente as negociações e, se necessário, ceder em alguns pontos para chegar a isso. Se você considerar prejudicial a disposição física, não hesite em dizê-lo. Você pode sugerir uma troca de cadeiras, uma interrupção ou um adiamento para um local diferente ou para outra ocasião. Qualquer que seja o caso, sua tarefa consiste em identificar o problema, dispor-se a abordá-lo com o outro lado e negociar melhores circunstâncias físicas de maneira objetiva e com base em princípios.

Ataques pessoais. Além da manipulação do ambiente físico, há também maneiras de o outro lado usar a comunicação verbal e não-verbal para fazê-lo sentir-se mal. Ele pode tecer comentários sobre sua roupa ou sua aparência — "Você parece ter passado a noite em claro. As coisas não vão bem no escritório?". Talvez ataque seu status,

fazendo-o esperar por ele ou interrompendo as negociações para entender-se com outras pessoas. Pode deixar implícito que você é ignorante. Pode recusar-se a ouvi-lo e fazer com que você se repita. Poder recusar-se propositalmente a estabelecer contato com você através da linha do olhar (alguns experimentos simples realizados com estudantes confirmaram o mal-estar que muitos deles sentem quando essa tática é usada, e eles não conseguem identificar a causa do problema). Em qualquer dos casos, identificar a tática ajuda a anular seu efeito; abordá-la explicitamente tende a impedir que ela se repita.

A seqüência mocinho/bandido. Um forma de pressão psicológica que também envolve trapaça é a seqüência do "bom sujeito" e do "mau sujeito". Essa técnica aparece em sua forma mais crua nos antigos filmes policiais. O primeiro policial ameaça o suspeito de processo por inúmeros crimes, coloca-o sob uma luz ofuscante, empurra-o de um lado para outro e, por fim, faz uma pausa e se retira. O "bom moço" então apaga a luz, oferece um cigarro ao suspeito e pede desculpas pelo policial rude. Afirma que gostaria de controlá-lo, mas não pode fazê-lo, a menos que o suspeito coopere. Resultado: o suspeito diz tudo o que sabe.

Similarmente, numa negociação, duas pessoas do mesmo lado encenam uma briga. Uma delas adota uma posição dura: "Este livro custam oito mil dólares e não pretendo aceitar um centavo a menos". O parceiro parece desgostoso e um tanto embaraçado. Finalmente, intervém: "Frank, você não está sendo razoável. Afinal, esses livros já têm dois anos, mesmo que não tenham sido muito usados". Voltando-se para a outra parte, o sócio indaga em tom razoável: "O Sr. poderia pagar 7.600 dólares?" A concessão não é grande, mas se afigura quase como um favor.

A seqüência mocinho/bandido é uma forma de manipulação psicológica. Se você puder reconhecê-la, não será enganado. Quando o "mocinho" fizer sua intervenção, simplesmente faça-lhe a mesma pergunta que formulou ao "bandido": "Reconheço que você está tentando ser razoável, mas ainda quero saber por que acha que esse é um preço justo. Em que princípio se baseia? Estou disposto a aceitar os oito mil dólares, se você conseguir convencer-me de que esse é o preço mais justo".

Ameaças. As ameaças são uma das táticas mais abusivamente empregadas na negociação. Uma ameaça parece fácil de fazer — muito mais fácil do que uma oferta. Bastam algumas palavras e, se elas surtirem efeito, você nunca terá de pô-la em prática. Mas as ameaças podem levar a contra-ameaças numa espiral crescente, capaz de desarticular uma negociação e de até mesmo destruir um relacionamento.

As ameaças são uma forma de pressão. A pressão frequentemente gera precisamente o oposto daquilo a que visa: gera pressão no sentido inverso. Em vez de facilitar a decisão para o outro lado, amínde a dificulta. Em resposta à pressão externa, um sindicato, um comitê, uma empresa ou um governo pode cerrar fileiras. Moderados e extremistas unem-se para resistir ao que percebem como uma tentativa ilegítima de coagi-los. A pergunta deixa de ser "Devemos tomar essa decisão?", transformando-se em "Devemos ceder diante da pressão externa?".

Os bons negociadores raramente recorrem às ameaças. Não precisam fazê-lo; há outras maneiras de comunicar a mesma informação. Se lhe parecer apropriado delinear as consequências da ação do outro lado, sugira aquelas que ocorrerão independentemente de sua vontade, e não as que você poderia optar por promover. As *advertências* são muito mais legítimas do que as ameaças e não são vulneráveis a ameaças contrárias:

"Caso não chegemos a um acordo, parece altamente provável que os meios de comunicação insistam em publicar toda essa história sórdida. Numa questão de tamanho interesse público, não vejo como possamos suprimir legitimamente as informações. Você vê?"

Para que as ameaças sejam eficazes, elas precisam ser comunicadas de modo crível. Algumas vezes, pode-se interferir no processo de comunicação. Pode-se ignorar as ameaças, ou elas podem ser tomadas como desautorizadas, apressadamente proferidas ou simplesmente irrelevantes. Também é possível fazer com que seja arriscado comunicá-las. Numa mina de carvão onde um dos autores esteve recentemente agindo como mediador, um grande número de ameaças falsas, porém custosas, de explosão de bombas vinha sendo recebido. O número caiu drasticamente quando a recepcionista da empresa começou a atender todos os telefonemas dizendo: "Sua voz está sendo gravada. Que número discou, por favor?"

Por vezes, as ameaças podem ser transformadas numa vaniaagem política. Diria um sindicato à imprensa: "A direção tem argumentos tão fracos que está recorrendo a ameaças". Todavia, talvez a melhor resposta a uma ameaça esteja em agir com base em princípios: "Preparamos uma seqüência de represálias para cada uma das ameaças habituais da diretoria. No entanto, adiamos qualquer providência até verificar se conseguimos concordar em que fazer ameaças não é a atividade mais construtiva em que podemos nos empenhar agora". Ou então: "Só negocio com base nos méritos. Minha reputação fundamenta-se em não responder a ameaças".

Táticas de pressão posicional

Esse tipo de tática de negociação destina-se estruturar a situação de tal modo que apenas um dos lados possa realmente fazer concessões.

Recusa a negociar. Quando os diplomatas e o pessoal da embaixada norte-americana foram tomados como reféns em Teerã, em novembro de 1979, o governo iraniano anunciou suas exigências e recusou-se a negociar. Os advogados frequentemente fazem o mesmo, simplesmente dizendo ao advogado da outra parte, "Nós nos veremos no tribunal". Que se pode fazer quando o outro lado recusa-se inteiramente a negociar?

Primeiro, reconheça essa tática como uma possível técnica de negociação — uma tentativa da outra parte de usar a entrada na negociação como uma ficha de jogo para obter alguma concessão na substância. Uma variação dessa estratégia consiste em estabelecer precondições para as negociações.

Segundo, fale sobre a recusa do outro a negociar. Comunique-se diretamente ou através de terceiros. Não o ataque por recusar-se a negociar, mas antes descubra os interesses dele na não-negociação. Será que o outro está preocupado em lhe conferir *status* ao falar com você? Será que as pessoas que falarem com você serão criticadas como "fracas"? Será que a outra parte acha que a negociação lhe destruirá a precária unidade interna? Ou será que simplesmente não acredita que um acordo seja possível?

Sugira algumas opções, tais como negociar através de terceiros,

enviar cartas ou estimular particulares, como os jornalistas, a debater as questões (como aconteceu no caso iraniano).

Finalmente, insista nos princípios. É assim que o outro gostaria que você se comportasse? Ele quer que você também estabeleça condições? Gostaria que outras pessoas se recusassem a negociar com ele? Que princípios ele acha que devem aplicar-se a essa situação?

Exigências extremadas. Os negociadores frequentemente partem de propostas extremadas, como oferecer 75.000 dólares por uma casa que parece valer 200.000. A meta é reduzir as expectativas do outro. Eles também imaginam que uma posição inicial extremada lhes dará um melhor resultado final, partindo da teoria de que as partes acabarão por rachar a diferença entre suas respectivas posições. Há algumas desvantagens nessa abordagem, mesmo para os negociadores velhacos. Fazer uma exigência extremada, que você e eles sabem que será abandonada, mina a credibilidade deles. Esse tipo de abertura pode também liquidar o negócio: se eles oferecerem muito pouco, é possível que você ache que não vale a pena lhes dar importância.

Chamar a atenção do outro para essa tática funciona bem. Peça uma justificativa da posição dele com base em princípios, até que ela pareça ridícula até mesmo aos olhos dele.

Escalada de exigências. Um negociador pode levantar uma de suas exigências a cada concessão que faz ao outro. Pode também reabrir questões que se supunha estarem resolvidas. As vantagens dessa tática estão em reduzir as concessões globais e no efeito psicológico de levar a outra parte a querer concordar prontamente, antes que a primeira faça mais exigências.

O Primeiro-Ministro de Malta usou essa tática ao negociar com a Grã-Bretanha, em 1971, o preço dos direitos da instalação de bases navais e aéreas. A cada vez que os ingleses pensavam ter chegado a um acordo, ele dizia, "Sim, de acordo, mas há ainda um pequeno problema". E o pequeno problema acabava por relevar-se um pagamento antecipado de 10 milhões de libras em dinheiro, ou uma garantia de emprego para os trabalhadores das docas e das bases durante toda a duração do contrato.

Ao identificar essa tática, chame a atenção do outro para ela e, em seguida, faça uma pausa enquanto considera se e em que base deseja

prosseguir nas negociações. Isso evita uma reação impulsiva, ao mesmo tempo que aponta a gravidade da conduta do outro. E, mais uma vez, insista nos princípios. Quando você voltar, qualquer pessoa interessada num acordo agirá com maior seriedade.

Tática do impedimento. Essa tática é ilustrada pelo famoso exemplo de Thomas Schelling sobre dois caminhões de dinamite que correm em sentido contrário numa estrada de pista única. A questão passa a ser qual dos caminhões deverá sair da estrada para evitar um acidente. À medida que os caminhões se aproximam, um dos motoristas, intencionalmente visível para o outro, arranca o volante e atira-o pela janela. Ao ver isso, o outro motorista tem uma opção entre um choque explosivo ou tirar seu caminhão da estrada e jogá-lo numa vala. Esse é um exemplo de tática extremada para firmar compromissos, destinada a impossibilitar uma das partes de ceder. Paradoxalmente, pode-se fortalecer a posição de barganha ao reduzir-se o próprio controle da situação.

Nas negociações trabalhistas e internacionais essa tática é comum. O presidente de um sindicato faz um discurso inflamado a seus eleitores, prometendo jamais aceitar um aumento salarial inferior a 15 por cento. Uma vez que ele corre o risco de perder prestígio e credibilidade se concordar com qualquer percentagem inferior, pode persuadir a diretoria de maneira mais convincente de que o sindicato deverá receber os 15 por cento.

Contudo, a tática do impedimento é uma cartada. Você pode desmascarar o blefe do outro lado e forçá-lo a fazer uma concessão que ele terá de explicar a seu eleitorado.

Assim como as ameaças, a tática do impedimento depende da comunicação. Se o outro motorista de caminhão não vir o volante voando pela janela, ou se achar que o caminhão dispõe de um mecanismo de direção de emergência, o ato de atirar o volante pela janela não surtirá o efeito pretendido. A pressão no sentido de evitar uma colisão será igualmente sentida por ambos os motoristas.

Em resposta a uma tática de comprometimento, portanto, você pode interromper a comunicação. Pode interpretar de tal maneira o compromisso a ponto de esvaziá-lo: "Ah, entendo. Você declarou aos jornais que sua meta era fazer um acordo por 200.000 dólares. Bem,

acho que todos temos nossas aspirações. Quer saber quais são as minhas?". Outra alternativa é fazer um gracejo e não levar o impedimento a sério.

Também é possível resistir aos impedimentos com base nos princípios: "Certo, Bob, entendo que você tenha feito essa declaração publicamente. Mas é minha praxe nunca ceder à pressão, mas apenas à razão. Agora, vamos falar sobre os méritos do problema". Faça o que fizer, evite fazer do compromisso uma questão central. Retire-lhe a ênfase, para que o outro lado possa recuar com mais dignidade.

O sócio implacável. Talvez a tática de negociação mais comum usada para justificar a não-anuência às solicitações de uma das partes seja o outro negociador dizer que, pessoalmente, nada teria a objetar, mas seu sócio implacável não lhe permitiria concordar. "Concordo em que esse é um pedido perfeitamente razoável, mas minha mulher recusa-se terminantemente a concordar comigo nesse sentido".

Identifique a tática. Em vez de discuti-la com o outro negociador, procure conseguir a concordância dele quanto ao princípio envolvido — talvez por escrito — e, se possível, fale diretamente com o "sócio implacável".

O atraso calculado. Frequentemente, um dos lados tenta adiar a tomada de uma decisão até o momento que considerar favorável. Os negociadores sindicais muitas vezes fazem adiamentos até as últimas horas antes do prazo estabelecido para uma greve, confiando na pressão psicológica do prazo para tornar a direção mais maleável. Infelizmente, muitas vezes cometem erros de cálculos e o prazo da greve é ultrapassado. Uma vez iniciada a greve, a direção, por sua vez, decide esperar por um momento mais favorável, como quando a verba de greve do sindicato tiver-se esgotado. Esperar pelo momento certo é um jogo de alto preço.

— Além de explicitar as táticas de adiamento e negociá-las, considere a possibilidade de criar uma oportunidade que desapareça gradualmente para o outro lado. Se você estiver representando uma companhia que está negociando uma fusão com outra, entabule conversações com uma terceira empresa para explorar a viabilidade de fundir-se com ela, e não com a primeira. Busque condições objetivas que possam ser usadas para estipular prazos, como a data-limite para pagamento dos

impostos, a reunião anual do conselho diretor, o término do contrato ou o encerramento do período legislativo.

"É pegar ou largar". Não há nada intrinsecamente errado em confrontar o outro lado com uma opção clara. Na verdade, a maioria dos negócios norte-americanos é conduzida dessa maneira. Quando você entra num supermercado e vê uma lata de feijão com preço de 75 centavos, não tente negociá-lo com o gerente do supermercado. Esse é um método eficiente de fechar negócios, mas não é uma negociação. Não é uma tomada de decisões interativa. Tampouco há algo de errado, após uma longa negociação, em concluí-la, quando você pretende fazê-lo, dizendo "É pegar ou largar" — salvo pelo fato de que, provavelmente, você deverá enunciar essa frase de maneira mais polida.

Como uma alternativa ao reconhecimento explícito da tática do "pegar ou largar" e a negociá-la, experientemente ignora-la a princípio. Continue falando, como se não a tivesse ouvido, ou mude de assunto, talvez introduzindo outras soluções. Caso você aborde especificamente essa tática, deixe claro ao outro o que ele terá a perder se não se chegar a nenhum acordo e procure um meio de salvar as aparências, tal como uma mudança nas condições, para que ele saia da situação. Depois de a diretoria ter anunciado sua oferta final, o sindicato poderia dizer-lhe: "O aumento de US\$ 1.69 foi sua oferta final antes de discurmarmos nossos esforços de cooperação para aumentar a produtividade da fábrica".

Não se faça de vítima

Muitas vezes, é difícil determinar o que significa negociar "com boa fé". As pessoas demarcam esse limite em diferentes lugares. Talvez seja útil fazer a si mesmo perguntas como: será essa uma abordagem que eu usaria ao negociar com um bom amigo ou com um membro de minha família? Se um relato completo do que disse e fiz fosse publicado nos jornais, será que eu ficaria embaraçado? Na literatura, essa conduta seria mais própria ao herói ou ao vilão? Essas perguntas não pretendem valorizar a opinião externa, mas antes lançar luz sobre seus próprios valores internos. É preciso decidir por si mesmo se você quer usar táticas que consideraria impróprias e de má fé caso fossem usadas contra você.

Talvez seja útil, no início da negociação, dizer: "Olhe, sei que isso

pode ser incomum, mas quero conhecer as regras do jogo que vamos jogar. Será que vamos tentar chegar a um acordo sensato o mais depressa possível e com um mínimo de esforço? Ou será que vamos bancar os 'negociadores difíceis', num jogo em que vence o mais teimoso?" Faça o que fizer, esteja preparado para combater as táticas sujas de negociação. Você pode ser tão firme quanto o outro, ou até mais. É mais fácil defender princípios do que táticas ilegítimas.

IV CONCLUSÃO