

CAPÍTULO DO LIVRO: Oliveira, Amâncio & Onuki, Janina. Negociações internacionais – teoria e técnicas. In: Ayerbe, Luis Fernando & Bojikian, Neusa (orgs.). **Negociações econômicas internacionais. Abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil.** São Paulo: Editora UNESP, 2012, pp. 11-32.¹

Teoria de negociações: aplicações nos setores público e privado

São muitos os usos e aplicações da teoria das negociações, tanto para administradores públicos quanto executivos do setor privado. No âmbito governamental, as teorias de negociações são as mais usadas no processo de concepção de regulamentações do setor público e nas estratégias destinadas ao cumprimento das normas. Serve como exemplo a teoria dos leilões, acordos de leniência para desbaratar cartéis, políticas de concorrência, políticas de distribuição de renda, decisões de investimentos públicos, definição de políticas das agendas regulatórias, competição comercial entre as nações, entre tantos outros exemplos.

No caso do setor privado a teoria de negociações é também uma ferramenta de grande aplicabilidade. A base do mundo dos negócios é o contrato. E o contrato é o produto de um processo de negociação, geralmente complexo e que envolve muitas etapas e muitos atores. Além disso, com a crescente internacionalização da economia, os negócios são feitos mais a mais em um ambiente que demanda diferentes culturas (nacionais, regionais, burocráticas, institucionais e interpessoais).

Neste novo quadro, a habilidade de negociar surge com um pré-requisito fundamental do administrador público e privado, sobretudo para aqueles que exercem ou pretendem exercer um papel da liderança. Mesmo estando em um cargo de comando, o líder de instituições complexas não pode administrar por meio da imposição constante. A imposição constante é politicamente custosa e, no mais das vezes, impraticável. Assim, desenvolver poder de persuasão e capacidade de diálogo passa a ser uma exigência para os novos líderes institucionais.

Para além da habilidade individual dos líderes, o recurso das negociações importa tanto para o setor privado quanto público por um conjunto de fatores. Dentre eles vale lembrar que as negociações ajudam a: 1. reduzir o tempo para se firmar contratos, ou, no sentido mais amplo, reduzir os custos de transação e economizar, na medida que tempo de funcionários é um dos mais caros recursos da administração; 2. ampliar a qualidade dos contratos, o que ajuda a gerar eficiência administrativa e 3. evitar ou a resolver conflitos, ou seja, as negociações exercem uma função tanto preventiva quanto curativa em atividades cujo risco de conflito é elevado.

Em linhas gerais, os fundamentos conceituais e teóricos das negociações no âmbito da administração pública e das empresas são os mesmos. Assim sendo, os instrumentos e técnicas mais amplos servem para ambas as arenas. Em determinadas situações, contudo, é preciso levar-se em consideração as especificidades da barganha no âmbito público e privado. Podemos destacar algumas dessas diferenças.

A primeira, e mais relevante dessas diferenças, deriva das especificidades do setor público e do setor privado quanto aos seus objetivos e públicos-alvo. Enquanto o setor privado visa a maximização de lucros e tem como público-alvo o consumidor, o do setor público é prover serviços sem fins lucrativos (*not profit driven*) e tem a população

¹ Capítulo de livro disponibilizado pelos Autores para a **Disciplina PRG 0014 – Negociações Internacionais**, segundo semestre de 2020.

como público-alvo. Em certo sentido, ambos os setores têm seus “clientes”. Porém, é comum que o cliente do setor privado seja nichos específicos, enquanto que o cliente do setor público e a população no sentido mais amplo.

Associado a essa primeira diferença, uma segunda distinção merece menção, qual seja, as especificidades do setor público e privado no que tange ao comando das instituições. Enquanto que no setor público as instituições atendem, geralmente, a diretrizes traçadas por políticos eleitos, no setor privado as diretrizes são traçadas pelos proprietários. Como resultado, pode-se dizer o setor público é mais marcado pela dimensão política, ao passo que no setor privado convive com interesses mais pragmáticos de obtenção de lucro.

Tempo, prioridades e poder de barganha são outros elementos que distinguem as negociações no âmbito do setor público e do setor privado. Geralmente o tempo é um fator de pressão muito mais forte nas negociações privadas que nas negociações públicas. A gestão no setor público requer uma pesada carga de controle e auditoria, o que faz com que a tramitação burocrática introduza mais demora nas transações intragovernamentais do que nas negociações do setor privado.

As prioridades também distinguem o setor público e privado nas negociações. No mundo corporativo, a prioridade fundamental é a obtenção de lucro. De modo, o lucro pode ser considerado com um indicador essencial do desempenho no setor privado. O setor público, ao contrário, não tem o lucro como indicador de eficiência. Ao contrário, a qualidade de prestação de serviços à sociedade tende a ser posta como prioridade máxima nas decisões e negociações envolvendo entidades públicas.

No que tange ao poder de barganha, a diferença fundamental do setor público e privado reside na relação que se estabelece entre o hierárquico superior e o funcionário. O fato de o funcionário público ter um grau de estabilidade muito maior do que no setor privado, a correlação de força nos processos de barganha coletiva, por exemplo, é bastante distinto em ambos os setores. Esta talvez seja a razão pela qual há uma ampla literatura sobre a barganha coletiva na administração pública.

Essas diferenças entre setor público e privado, em todos esses níveis, acabam por gerar diferenças na própria cultura administrativa e burocrática entre essas duas esferas. A propensão ao risco² é um exemplo, dentre outros, a discriminar ambas as culturas administrativas. Enquanto o negociador do setor privado tende a ser mais amante ao risco e arrojado, o negociador do setor público tende a ser mais conservador e avesso ao risco.

Como veremos mais adiante, as estratégias de negociação são definidas em função de um conjunto de fatores. Ora, no que houver diferenças entre setor público e privado, essas diferenças devem ser levadas em consideração pelos negociadores. Se metas, público-alvo, cultura e poder de barganha distinguem o setor privado e o setor público, então as estratégias definidas pelos negociadores também devem levar em consideração esses aspectos.

². No que tange à propensão ao risco, existem três tipos de negociadores: o avesso, o neutro e o amante ao risco. Uma definição mais pormenorizada desses tipos será apresentada em seção mais adiante.

Objetividade e subjetividade: as motivações dos negociadores

Um dos grandes desafios da teoria de negociações é tentar desvendar o que motiva os negociadores no momento da tomada de decisão. Cada abordagem teórica prestigia um determinado fator como central e, assim fazendo, contrapõe modelos explicativos distintos. O papel da cultura, dos aspectos morais e éticos e o peso dos interesses materiais são alguns dos fatores que estão na base do comportamento dos negociadores, a depender da abordagem usada pelos estudiosos.

Antes de descer aos detalhes das abordagens específicas, é importante que saibamos que as teorias das negociações estão divididas em dois grandes campos, quais sejam, o campo que congrega as abordagens da escolha racional e aqueles que destacam o peso dos fatores subjetivos dos negociadores na tomada de decisão. Chamemos, a título de simplificação, a primeira de abordagens utilitárias e a segunda de abordagens subjetivistas.

Abordagem utilitária vem da ideia de utilidade, de algo útil, de um benefício qualquer. Esta abordagem toma os negociadores racionais. Como tais os negociadores buscam, com o processo de negociação, maximizar seus benefícios (maximizadores de utilidades) e reduzir seus custos. Ou seja, os negociadores fazem cálculos de custo e benefícios, exatamente nos termos que estamos acostumados a ouvir em economia.

Se a negociação gerar um benefício líquido positivo, caso em que os benefícios do acordo superam os custos, o negociador tende a aceitar este acordo. Caso contrário, situação em que os benefícios líquidos são negativos, o negociador tende a rejeitá-lo. Neste sentido, a negociação é fruto de cálculo objetivo dos tomadores de decisão.

A principal representante desta abordagem (objetiva) de negociação é Teoria da Utilidade Esperada (TUE), filiada à linhagem da escolha racional. Pela ótica da TUE, os negociadores defrontam-se com conjunto de ações possíveis. Eles precisarão fazer uma escolha entre essas tantas ações. Qual delas escolherá? Ora, isso depende, na ótica da TUE, fundamentalmente do retorno esperado, dado que seu objetivo é maximizar a sua utilidade. Na próxima seção veremos como calcular a Utilidade Esperada ou o Valor Esperado.

Mas nem só de interesses objetivos vivem os negociadores. Tem crescido o número de abordagens alternativas à TUE. Cada uma dessas abordagens confere centralidade a um determinado fator ou a alguns fatores específicos como base da motivação dos negociadores. A *utilidade esperada* está para a escolha racional na teoria das negociações assim como a *cultura e identidade* estão para a abordagem *culturalista*; *cognição* e *emoções* estão para a abordagem *psicológica*; *valores morais* estão para a teoria normativa e assim por diante.

Um bom exemplo da abordagem cognitiva das negociações é a Teoria do Prospecto (Prospect Theory). A Teoria do Prospecto nasce precisamente como crítica à Teoria da Utilidade Esperada (TUE). Com base em experimentos, os fundadores da Teoria do Prospecto (Kahneman and Tversky. 1979), procuram mostrar que muitas vezes as decisões não tomadas com base em cálculo de valor esperado. Prevaecem, em muitas ocasiões, outros fatores como estereótipos e intuição na tomada de decisão. Os tomadores de decisão decidem com base em racionalidade limitada, o que traz limitações à TUE.

Outro exemplo de abordagem alternativa é a proposta pelo historiador Malcolm Gladwell (2005). Gladwell (2005), num livro criativo e sedutor, lida com situação de incerteza e nas quais os tomadores de decisão têm de fazer escolhas em um curtíssimo

espaço de tempo. Situação que demandam, segundo ele, cognições rápidas. Gladwell valoriza, em situação como esta, o peso da intuição, da “capacidade de identificar padrões e fazer julgamentos instantâneos”. Mobilizar esta intuição significa, na prática, “fatiar fino” ou, em outros termos, mobilizar a “capacidade do nosso consciente para encontrar padrões, situação e comportamento com base em fatias finas, muito finas de experiência”.

Em situações como essas, conclui o autor, de nada adianta uma torrente de informações. A profusão de informações só gera paralisia e mais incerteza. A tomada de decisão depende de frugalidade, da capacidade dos indivíduos em reduzir muitas dimensões em poucas e essenciais dimensões. É a capacidade de editar a informações e tomar decisões corretas. Infelizmente, do mesmo modo que a arte, não parece factível ensinar intuição aos negociadores. A intuição depende, sobretudo, das experiências vividas pelos negociadores, dos seus acervos de imagens e estereótipos.

Planejamento e preparação

O poder de negociação de um negociador habilidoso está diretamente relacionado à sua capacidade de planejamento e preparação. E a razão é muito simples. Um negociador prepara diminui sensivelmente as chances de ser pego de surpresa, de forma a ser obrigado a tomar decisões difíceis, muitas vezes sem parâmetros para tomá-las. Exatamente pela mesma razão, o negociador preparado consegue surpreender a outra parte envolvida com mais facilidade.

Na prática, preparar-se para uma negociação significa ter capacidade de antecipação. Capacidade de antever a evolução da negociação as possíveis consequências derivadas da tomada de decisão. Para tanto, o expediente que o negociador deve lançar mão no processo de preparação é o de cercar-se de informação de boa qualidade e estruturá-la de forma poder usá-las com rapidez e eficiência.

Uma grande quantidade de providências deve ser tomada no processo de planejamento de uma negociação. Começemos pelo o que é mais essencial, tomando como exemplo uma negociação envolvendo dois negociadores e um objeto ou tema. Numa estrutura de negociação como esta, o fundamental é se concentrar no que podemos chamar de *triângulo fundamental da negociação*.

Em dois vértices desse triângulo estão os negociadores, digamos Negociadores A e B. E no terceiro vértice está o objeto da negociação (vértice C do triângulo). Feito isso, o esforço de preparação dos negociadores reside em fazer uma boa caracterização tanto dos vértices quando do lados dos triângulo.

Ora, os vértices A e B representam os negociadores envolvidos na barganha. Fazer uma boa caracterização significa traçar o seu perfil. O negociador A deve ter clareza do seu próprio perfil como negociador, assim como o perfil do negociador B, e vice-versa. Veremos nas próximas seções o que estamos a considerar quando falamos em perfil. Além disso, precisa fazer uma boa caracterização do objeto em jogo, quer dizer o vértice C do triângulo. Saberemos, também mais adiante, como caracterizar de forma mais detalhado a natureza do objeto.

Feito isso, a tarefa agora será caracterizar os lados do triângulo. O lado A e B indica o perfil de relacionamento entre os negociadores. Este relacionamento pode ser novo, como história de conflito, profissional e assim por diante. Este lado do triângulo

negociador pode acabar sendo decisivo no resultado final da negociação, daí por que deve ser levado em consideração na fase preparatória.

O lado que liga os vértices A e C indica a relação entre o negociador A e o objeto da negociação. O mesmo vale para o lado B e C. O fundamental aqui é saber quais interesses ligam os negociadores e o objeto em negociação. O termo interesses é amplo e isto é proposital.

Entende-se por interesse não representa apenas aquilo que negociador, A ou B, quer em uma negociação. Representa também aquilo que o negociador não quer em uma negociação ou aquilo que lhe é indiferente. Coloquemos isso em termos mais técnicos. Os interesses que o negociador quer são os “ofensivos”; o que ele não quer são os interesses “defensivos” e indiferentes são os “neutros”.

Então, na medida do possível, o negociador precisa, no processo de preparação de uma negociação, mapear os interesses defensivo, ofensivos e neutros. Tanto o dele próprio quanto o do outro. Ora, é complementemente intuitivo entender por que mapear os interesses defensivos, por que é o que vai ser pedido pelas partes; bem como antecipar os defensivos, aquilo que os negociadores não vão querer ceder.

Mas afinal, por que razão os negociadores, quando se preparam para o processo de negociação, deve também tentar antever os interesse neutros de ambas as partes. E a razão é muito simples. Se barganhar significa estabelecer trocas, os interesses neutros devem ser elencados pelo simples fato de que podem entrar na troca sem custo para o negociador que faz a concessão. Em um lance de sorte, o outro negociador pode estar interessado justamente nos temas que para mim é neutro e, portanto, pouco custoso em ceder. Mas veremos esta dinâmica de forma mais detalhada na seção sobre técnicas e táticas das negociações.

Na tarefa de mapeamento dos interesses envolvidos na negociação, os negociadores precisam ainda mapear outra dimensão, também fundamental. Trata-se das alternativas disponíveis a cada um dos negociadores caso a negociação não se concretize. Trata-se de descobrir o que em na linguagem de negociação conhece-se com BATNA (*best alternative to negotiated agreement*) ou melhor alternativa à um acordo negociado, apresentada em mais detalhe em seção futura.

A boa caracterização do triângulo negociador nos dá o essencial na fase de preparação. Outras dimensões devem ser lavadas em conta, tais como o contexto na qual a negociação pode se desenrolar, as regras que regerão a negociação e assim por diante.

Sobre a natureza do objeto da negociação

Dois componentes são fundamentais na construção das estratégias de negociações. Em primeiro lugar, a natureza do objeto de negociações (ou *stake*, na linguagem corrente de negociações). A depender do tipo de objetivo das negociações, os negociadores tendem a optar por estratégias competitivas ou cooperativas. Um segundo aspecto fundamental na definição de estratégias negociadoras, diz respeito ao perfil dos negociadores envolvidos. As perspectivas de cooperação ou competição também são determinadas pelo perfil dos negociadores, em várias dimensões apresentadas a seguir.

Sobre o primeiro aspecto, os negociadores vêm-se diante da necessidade de conseguir fazer uma boa caracterização da natureza do que vai ser negociado. Esta caracterização implica compreender os vários atributos de bem negociável. A tangibilidade é um exemplo desses atributos. Uma negociação pode dizer respeito a um objeto tangível,

palpável, como a venda de um bem qualquer. Mas também pode ser acerca de algo intangível, de difícil mensuração, como por exemplo a definição de uma campanha educacional de saúde ou sobre um aspecto ético qualquer.

Normalmente os negociadores têm clareza sobre o que está na mesa de negociações e, portanto, conseguem delimitar bem o objeto da barganha. Por vezes, contudo, existe uma negociação sobreposta a outra e a mais importante pode ser aquela que está oculta. Quanto mais intangível, mais sofisticada e complexa torna-se uma negociação pois a alocação de recursos extrapola uma decisão de mercado, mais facilmente mensurável.

Independente de ser tangível ou não, uma pergunta que deve ser feita pelos negociadores diz respeito ao padrão de ganhos mútuos pelos negociadores. Este critério pode ser denominado como “a mutualidade” dos ganhos. Os dois padrões mais comuns derivados destes atributos são as negociações do tipo ganha-ganha e as negociações do tipo ganha-perde. No primeiro caso, um negociador ganha à medida que o outro ganha e, no segundo, ganha à medida que o outro perde.

As negociações ganha-ganha são sinérgicas e tendem, como esperado, gerar posturas cooperativas no processo de cooperação. Ora, se o sucesso de uma das partes está ligado ao sucesso de outra, a tendência é que os negociadores adotem posturas cooperativas. As negociações ganha-perde são, na direção oposta, dissinérgicas. Ou seja, para que uma das partes ganhe, a outra precisa perder. É natural que prepondere, neste caso, posturas competitivas, ou não cooperativas.

Um terceiro tipo de barganha, menos comuns, são as negociações de tipo perde-perde. Esta negociação pode ser denominada como predatória, pois resulta em perdas simultâneas para ambas as partes. Ora, não é natural que os negociadores adotem estratégias do tipo perde-perde intencionalmente. Muito provavelmente quando o fazem é por visão míope, imediatista, irracional ou fundamentada em erros de cálculo. Embora pouco comum, este tipo de barganha também ocorre.

O quadro abaixo resume os tipos de objetos de negociações em função do atributo “mutualidade”. Os resultados de cada uma das partes estão dispostos neste quadro na forma de uma matriz. A barganha de tipo ganha-ganha, tipo I, é o oposto exato das barganhas de tipo perde-perde, tipo IV. As barganhas de tipo II e III são as dissinérgicas, apenas invertendo-se a posição de ganhador e perdedor em cada um dos casos.

Quadro 01: objeto das negociações em função da mutualidade dos ganhos.

	ganha	Perde
ganha	ganha-ganha (win-win) I. estratégia cooperativa	ganha-perde (win-lose) II. estratégia competitiva
perde	perde-ganha (lose-win) III. estratégia competitiva	perde-perde (lose-lose) IV. estratégia predatória

No tipo ganha-perde há uma situação específica, bastante conhecida no campo das negociações, chamada negociações de soma-zero. Trata-se de uma situação em que o ganho de um negociador representa exatamente a perda do outro. Cada unidade de ganho de um representa uma unidade subtraída de outro.

É possível que o leitor estranhe o fato de que essas negociações sejam denominadas de “soma-zero”. É muito comum o termo soma-zero ser confundido com a ideia de que uma das partes ganha mais do que a outra, ou leva a melhor. Na verdade, a expressão remete a uma situação mais precisa, na qual há uma transferência ou distribuição de utilidade de um negociador para outro como veremos na próxima seção.

Sobre os perfis dos jogadores

Além de conhecer bem a natureza do objeto, os negociadores precisam conhecer bem o perfil dos negociadores envolvidos nos processos. Tanto o dele próprio quanto dos demais negociadores. Em suma, é necessário assim saber o que está negociando e com quem está negociando. Esses dois elementos, natureza do objeto e perfil dos jogadores, são essenciais na escolha das estratégias dos negociadores. A depender da combinação desses dois elementos, os negociadores escolhem uma ou outra estratégia.

Existem muitos modos de caracterizar os perfis dos negociadores. A bem da verdade, é virtualmente impossível apresentar todos os tipos existentes de negociadores, pois todo tipo de combinações pode ser feita. Além de não ser exequível, é pouco útil para o negociador ter uma gama muito extensa de perfis de negociadores para poder tomar uma decisão. O melhor é que os negociadores tenham em mente quais as dimensões ou parâmetros que caracterizam os perfis negociadores e saibam como usar esta informação.

Os seis parâmetros mais importantes que caracterizam os perfis negociadores são: 1. papéis, relacionado à distribuição funcional dos negociadores em cada uma das equipes de negociação; 2. flexibilidade cognitiva, relativo ao quão maleável é o tomador de decisão no momento da negociação 3. tolerância ao risco, relativo à propensão dos decisores correr ou não riscos no processo de negociação; 4. padrão cultural, referentes à carga cultural que os negociadores levam na negociação; 5. padrão normativo e 6. gênero, ligados as diferenças de características entre o sexo masculino e feminino que possam impactar os processos de negociação. Vejamos então esses parâmetros um a um.

Distribuição funcional de papéis

A distribuição funcional de uma equipe de negociações pode ser pensada como uma espécie de pirâmide. No topo da pirâmide estão os líderes e na base os liderados. Contudo, as equipes de negociadores têm uma distribuição funcional bem mais complexa do que esta. Existe, por assim dizer, uma camada média que comporta diversos outros papéis.

Mas próximos dos líderes estão as figuras dos colíder, dos guardiões e dos anti-líderes. Os dois primeiros atores estão voltados a ajudar o líder na condução da equipe. A tarefa dos colíderes é ajudar o líder a fazer a gestão, ou seja, atuar como um cogestor. A equipe é dividida em grupos menores e os colíderes gerem cada um desses grupos. É uma relação semelhante de um presidente da república e seus ministros. Já os guardiões

tem uma função principal proteger o líder, evitar que o líder seja atingido, de alguma forma.

As equipes têm ainda, na sua camada média, os mediadores e facilitadores. O mediador, como o próprio nome sugere, tem como função encontrar posições medianas entre as partes negociadoras. São vários os mecanismos pelos quais o mediador exerce seu papel de mediação, tais como sugerir uma proposta equilibrada, aproximar politicamente as partes, ser o vetor de comunicação entre as partes, sugerir soluções para os impasses (construir um ponto focal para o acordo), dentre tantas outras formas.

Para que tenha legitimidade, um mediador precisa ser neutro. Isso quer dizer que não pode ser parte interessada no objeto em negociação e ter posição equidistante aos demais. Caso contrário ele tende a enviesar o acordo na direção de seus próprios interesses ou favorecer uma das partes, deturpando assim suas funções.

Observe que estamos falando em mediador no interior de uma determinada equipe de negociação e não um mediador responsável por aproximar duas equipes distintas. É natural que se pergunte como é possível um mediador no interior de uma equipe, pois se ele está numa equipe é por que já tem “um lado”. Mas o papel deste mediador é juntar os interesses divergentes dentro da própria equipe. E não é incomum que membros da própria equipe negociadora tenham interesses divergentes. As vezes são divergências sérias e até irreconciliáveis.

O facilitador tem um papel semelhante ao do mediador, ou seja, de construção de ponte, de funcionar como uma terceira parte no interior de uma equipe negociadora. A diferença fundamental entre o mediador e o facilitar é que enquanto aquele tem um papel político ou técnico, este tende a ter um papel mais burocrático. Sua função é circular documentos, informações, zelar pelo respeito ao regimento e assim sucessivamente.

Essas duas figuras, mediadores e facilitadores, podem extrapolar suas funções e atuar como partes interessadas. Caso isso seja percebido pelos demais, a tendência é que mediadores e facilitadores percam legitimidade e condições de seguir desempenhando seus papéis. Suas imagens podem ficar arranhadas. E imagem é um aspecto muito importante por que a principal motivação dos indivíduos como terceira parte é justamente ser vistos como construtores de pontes, ou seja, procurar o prestígio derivado da função de mediação e facilitação.

Ainda neste grupo, grupo médio, existe a figura do corretor (*broker*) ou lobista. Diferentemente do mediador, o corretor representa os interesses de uma parcela da equipe. Seu papel é fazer lobby, influenciar a tomada de decisão em uma determinada direção, a favor do grupo que representa. Ao invés de ser neutro e equidistante, o corretor é parte interessada.

O líder, por sua vez, detém o mais importante papel em uma equipe negociadora. Liderar é, antes de mais nada, conduzir. Por conduzir entenda-se levar “um grupo” para “uma determinada direção” a fim de se chegar a “um objetivo” através de um “meio” determinado. O ato de liderança requer, portanto, legitimidade, sentido de direção, meta e estratégia.

Para Underdal são três os tipos principais de liderança. A *liderança instrumental*, coercitiva e unilateral são os três tipos mais importantes de liderança. A primeira, a liderança instrumental, é baseada no poder de persuasão, de convencimento. A segunda, *liderança coercitiva*, é baseada na ameaça. Neste caso o líder precisa ter poder de fogo, capacidade material ou legal de cumprir a ameaça se for necessário. E terceira, e última

liderança, é a liderança unilateral, cujas decisões do líder são tomadas sem tentativa de convencimento ou mesmo de ameaça. O líder, neste caso, age de forma unilateral, sem a interação com as outras partes.

Cada uma das três lideranças requer habilidades ou capacidades distintas do líder. Diferentemente das duas demais, a liderança instrumental é positiva, na medida em que a liderança se faz a partir da construção de consensos ao invés da imposição, seja com base em ameaça (coercitiva) seja com base na ação direta (unilateral). Boa capacidade de fazer diagnóstico da situação, de propor formas eficientes de encaminhamentos dos problemas, elaboração de mecanismos de superação de impasses, capacidade de comunicação, capacidade de aclamação e carisma são algumas das habilidades de líder instrumental.

A líder coercitivo, ao invés do convencimento, usa seu poder de coagir seus liderados. Supõe, assim, a existência de claro diferencial de poder entre as partes. Neste caso a diferença de poder ser derivada de recursos material, como por exemplo recursos financeiros ou militar, ou prerrogativas institucionais, como se dá na relação entre chefe e subordinado. É esta diferença de poder que torna a ameaça do líder coercitivo crível.

A liderança unilateral prescinde da ameaça. Toma medidas imediatas a fim de mudar o curso da ação do outro, sem aviso prévio. Quando há o uso de liderança unilateral não se pode dizer sequer que houve negociação. A decisão e a implementação da decisão são tomadas de forma unilateral. Contudo é possível que, uma vez tomadas as medidas, as negociações podem ser reabertas. Mas agora num outro patamar. É como se o líder unilateral tivesse agido para colocar o outro lado no devido lugar.

Não se pode dizer que uma liderança é mais importante do que a outra. O líder completo é que tem os três tipos de liderança e as usa conforme o contexto. A líder instrumental demanda mais tempo, pois diálogo e convencimento requerem mais tempo do que ameaça ou ação unilateral. Mas uma vez conquistado o apoio dos liderados ela tende ser mais estável e menos custosa que as demais. O líder pode, contudo, em última instância necessitar de recursos tangíveis para fazer valer sua liderança. Daí por que a liderança instrumental não é completa.

Esta não é, contudo, a única tipologia existe de liderança. Há muitas outras. Um estudioso chamado Oran Young, por exemplo, menciona três tipos de liderança: intelectual, empresarial e estrutural. A fonte de reconhecimento da liderança intelectual é o peso das ideias no curso das negociações, enquanto que no caso da liderança empresarial a fonte de legitimidade deriva da capacidade do líder encontra soluções de encaminhamento e resoluções de problemas. A liderança instrumental tem, por seu turno, a legitimidade forjada pela dotação de recursos materiais. É bom lembrar que esses recursos podem ser utilizados tanto para coerção quanto para provisão de bens necessários para o outro.

Seria possível apresentar outras tantas tipologias conhecidas. Melhor que isto é a forma como determinados parâmetros e dimensões são possivelmente combinados para gerar tipos específicos de liderança. Isso feito pensar quais os impactos dos perfis das lideranças para efeito do processo de negociação. Em suma, pensar formas exaustivas de tipos de liderança e os seus impactos potenciais.

Nesta linha, uma boa forma de construir uma tipologia exaustiva de liderança é lançando mão do cruzamento de duas dimensões importantes: *tangibilidade* das fontes de poder e *coercitividade* na utilização dessas mesmas fontes. Enquanto as fontes de poder tangíveis ou intangíveis, a utilização das fontes podem ser por meio de persuasão

ou coerção. Essas combinações geram quatro tipos de lideranças conforme apresentado abaixo.

Bens	Persuasão/Benefício	Coerção/Custo
Intangíveis (recursos não-materiais)	I. Liderança persuasiva instrumental (LIPI).	II. Liderança coercitiva instrumental (LICI).
Tangíveis (recursos materiais)	III. Liderança persuasiva estrutural (LIPE).	III. Liderança coercitiva estrutural (LICE).

Esta tipologia nos diz que o exercício da liderança pode mobilizar os recursos de poder disponíveis (tangíveis ou intangíveis) prestigiando o benefício o custo para a outra parte. Um líder pode usar os seus recursos para prover benefícios aos liderados ou para impingir custos a eles.

Não faz sentido dizer que uma liderança é melhor que a outra, ou é mais eficiente que a outra. A melhor liderança depende muito do contexto. Em determinadas situações a utilização da liderança persuasiva instrumental não surte resultado, sendo necessária a mobilização de outro tipo de liderança.

Assim sendo, o líder mais completo é aquele que detém as duas fontes de poder (tangível e intangível) e destreza para usar a coerção ou persuasão de forma mais eficiente e de acordo com a situação. O líder completo, portanto, é a aquele que tem fontes diversificadas de poder e versatilidade no uso dessas fontes.

É muito raro um indivíduo que reúna diversidade de fontes de poder e versatilidades nos modos de utilização. O mais provável é que o líder se restrinja a uma fonte de poder e a utiliza de forma recorrente. Em parte, isso se deve ao que podemos chamar de “paradoxo do poder duro”. Quem tem muito poder material tende a ficar arrogante e perder sensibilidade política, um pré-requisito para um bom exercício da liderança instrumental persuasiva.

O negociador posicional

O negociador posicional é o negociador inflexível, que se apegua a uma posição fixa e não arreda pé. O negociador posicional não se dispõe a enxergar as negociações sob diferentes ângulos ou ponto de vista. Por vezes não consegue perceber que um acordo, sob outra perspectiva, pode lhe ser vantajoso.

Este negociador tende a barganha baseado em posições e não em interesse. O oposto do negociador posicional é o negociador flexível e pragmático, que negocia baseado em interesses em não em posições. É sempre mais fácil negociar com o negociador flexível do que com o negociador posicional, por razões evidentes.

Negociação: uma questão de gênero?

O gênero tem peso específico nos processos de negociações? Eis uma questão integrante, objeto de intenso debate entre leigos e de inúmeros estudos entre especialistas e pesquisadores. Entre os leigos prevalece a impressão de que o gênero importa. É quase que intuitiva a ideia de que homens e mulheres negociam de forma diferente. Entre os pesquisadores, contudo, a questão mostra-se mais complexa. Ou seja, as evidências das diferenças entre os gêneros nas negociações são menos nítidas do que poderíamos supor.

Ao invés de nos posicionarmos, até por que não teríamos condições para tanto, o melhor será apresentar, de forma muito breve, em quais aspectos os estudos entendem haver diferenças de gênero no processo de negociação. Por razões óbvias, pouco ou nenhuma menção faremos aos estudos que rejeitam a ideia de que o gênero possa ser tomado como um fator específico nas negociações. O propósito aqui é identificar, nos casos dos estudos que aceitam a ideia, em quais aspectos as diferenças se revelam.

Um primeiro estudo que vale a pena ser mencionado, nesta linha, é o de Candace Herman (2005). Embora atentando para as dificuldades de comprovação empírica definitiva, esta autora procura observar as diferenças entre homens e mulheres do ponto de vista da propensão à cooperação nas negociações. Nesta perspectiva, os homens teriam maior tendência a adotar posturas competitivas, táticas distributivas (perde-ganha) e posicionamento mais inflexível ou duro (*tough*). As mulheres, por outro lado tenderiam a adotar estratégias cooperativas, táticas integrativas (ganha-ganha) e posicionamento mais flexível ou suave (*soft*).

Três outras características contribuem, nesta linha de argumentação, para um viés mais cooperativo por parte das mulheres. Seriam elas, respectivamente, uma ênfase mais acentuada no relacionamento interpessoal do que nos aspectos substantivos das negociações; maior propensão para compartilhar informações pessoais e maior propensão em evitar conflitos em situações de incerteza. Todos esses aspectos contribuem para que as mulheres, ainda segundo Herman, tenham vantagens comparadas em barganhas cooperativas, ao passo que os homens teriam vantagens comparadas em barganhas competitivas.

Um estudo experimental desenvolvido por Kimmel e colaboradores, publicado em 1980, reforçaram a ideia de que mulheres e homens têm abordagens distintas na hora de negociar. Os autores formaram uma série de pares de negociações do mesmo gênero para negociar um determinado projeto³. A conclusão do estudo é que os homens usaram com frequência significativamente maior, táticas confrontativas — tais como usos de ameaças, ultimatoss, insultos a outra parte e tomada de posições inflexíveis — do que as mulheres. As mulheres, na direção oposta, tenderam a adotar posturas mais criativas e voltadas para a solução de problemas. A maior propensão das mulheres em enfatizar os aspectos relacionais também foi confirmada pelo estudo.

Além das características inerentes ao gênero nas negociações, o estudo de Kimmel e colaboradores chama atenção para o tema do pareamento, ou seja, se as negociações são feitas por negociadores do mesmo gênero ou se são feitas entre gêneros diferentes. A conclusão é de que a construção de confiança é maior quanto o par negociador é constituído de mulheres do que de homens.

³. Tratava-se da negociação a respeito da alocação de recursos públicos para a criação de um *playground* infantil. Um membro da negociação era representante de uma organização comunitária e outro era representante do departamento governamental responsável pela concessão de licença.

Um estudo sobre pares de negociadores em formados em função do gênero, desenvolvido por Roderick Swaab, chega a conclusões semelhantes. Swaab conclui que homens e mulheres se comportam de forma diferente quando negociam com pessoas do mesmo sexo, especialmente quando estão diante de pessoas desconhecidas. A principal diferença reside no fato de que enquanto as mulheres sentem-se confortáveis em negociar com estranhos independentemente do gênero, os homens sentem mais dificuldade de negociar diretamente com outros homens. Em situações como esta, segundo o autor, é melhor colocar uma terceira pessoa ou desenvolver um sistema de negociação indireta, como por exemplo por meio eletrônico.

Principais técnicas e táticas

Conforme vimos na introdução, negociações são também uma técnica. Assim sendo, é possível melhorar a capacidade de negociar com treinamento e com aplicação de técnicas adequadas. Aliás, o simples fato de tratar negociações como uma habilidade treinável é, *per si*, uma mudança importante de paradigma pois estamos acostumados a pensar a capacidade de negociar como sinônimo de capacidade de improviso. Sendo o dom de improvisar e a disposição de planejar atributos, em certo sentido, antagônicos, a tendência é acharmos que não treinar técnicas de negociações.

Mas o fato é que, assim como muitas outras habilidades humanas, a capacidade de negociar depende de treinamento. Este treinamento é composto por três elementos principais. O primeiro reside na capacidade de se fazer um bom diagnóstico sobre os tipos de negociações, como base nos elementos que temos definindo nas seções anteriores. O segundo depende da capacidade de conhecer bem as técnicas disponíveis. O terceiro, é último componente, depende precisamente de saber juntar as duas habilidades anteriores, ou seja, aplicar as técnicas mais adequadas em função do tipo de negociação em curso.

Dentre tantas técnicas e métodos de negociações existentes, o mais conhecido é o Modelo PON (*The Program on Negotiation*), desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Harvard. A proposta de modelo é simples, mas também muito poderosa em determinadas situações. Fundamentalmente o modelo preconiza que os negociadores procurem, sempre que possível, transformar um barganha distributiva em uma barganha integrativa.

Não custa lembrar, neste ponto, a diferença entre uma barganha distributiva e uma barganha integrativa. A primeira modalidade é aquela em que o objeto das negociações é de tamanho fixo, ou seja, não alteram seu montante em função das negociações. Com isso, a única forma de mudar a situação presente (o status quo) é que haja uma redistribuição de valores, ou seja, alguém ganha o que o outro perde. A barganha distributiva, ao contrário, é aquela em que as negociações geram valor novo ao objeto, ou seja, integra-se valor novo, daí a expressão barganha integrativa. Neste caso as partes podem ganhar mais sem ter de tirar do outro.

As diferenças de características entre uma barganha distributiva e integrativa são todas derivadas deste aspecto fundamental, qual seja, a capacidade ou não das negociações gerarem valor novo. O quadro a seguir resume as diferenças fundamentais desses dois tipos de barganha.

Parâmetro	Barganha distributiva	Barganha integrativa
objeto da negociação	soma-constante (zero)	soma-variável (positiva)
interesses.	conflitantes	convergentes
táticas usadas	confrontativas	cooperativas
padrão de ganhos	ganhos relativos	ganhos absolutos
flexibilidade	baseada em posições	baseada em interesses

Ora, se objeto das negociações e a postura dos negociadores favorece uma barganha integrativa, tanto maior será a probabilidade de que as negociações se transcorram em um ambiente cooperativa. O grande desafio do negociador habilidoso e experiente é tentar transformar uma negociação cujas as características são de tipo distributivo em barganha de tipo integrativa. Para tanto o modelo PON preconizar a adoção de quatro princípios fundamentais.

P1. Separação de pessoas e problemas. O modelo preconiza que os negociadores procurem separar os aspectos pessoas e substantivos de uma negociação. Este princípio visa evitar que aspectos pessoas possa contaminar uma negociação e gerar impasses insuperáveis.

P2. Ênfase nos interesses e não em posições. A flexibilidade é a alma das negociações. Ser inflexível, ou posicional, significa fechar-se a alternativas que possam ser interessantes para ambas as partes. Priorizar interesses, e não posições, significa estar disposto a prospectar alternativas criativas que gerem ganhos para ambas as partes.

P3. Criação de opções de ganhos mútuos. A preocupação exclusiva com ganhos individuais, benefícios unilaterais, é o principal fator a gerar impasse nas negociações. Se o negociador tem de fato interesse em um acordo deve se preocupar em visualizar não apenas os seus próprios ganhos, mas também o ganho da outra parte. Ou seja, deve-se esforçar para descobrir uma fórmula negociadora que crie ganhos mútuos. Uma vez visualizada esta fórmula é preciso saber esclarecer e persuadir a outra parte.

P4. Insistência em critérios objetivos. Esta é uma medida preventiva importante preconizada pelo modelo. A apresentação de critérios objetivos nos acordos firmados evita conflitos potenciais futuros. Esses critérios são usados para saber se os acordos estão sendo cumpridos ou não. Por vezes é até mais fácil fechar acordos sem critérios bem especificados, mas isso só significa jogar o problema para mais adiante.

O leitor já deve ter percebido que a aplicabilidade desses 4 princípios do Modelo PON depende muito das condições das negociações. Nem sempre é possível encontrar uma fórmula que gere ganhos mútuos. Nem sempre a outra parte tem disposição mínima para ser convencida. Mas o fato é que o negociador não saberá as perspectivas de transformar uma negociação distributiva em integrativa se não tentar. Com isso o Modelo insta os negociadores a expandir ao máximo as perspectivas de que a barganha se estabeleça em bases integrativas.

Outras técnicas podem ser usadas como complementares ao Modelo PON, de forma aumentar o potencial cooperativa de uma negociação. Dentre as mais importantes vale citar a técnica do meio termo; antecipação da agenda (controle da agenda); a criação de incentivos seletivos positivos e táticas destinadas a engajar a outra parte negociadora.

Em situações em que o impasse já se instaurou, a abordagem deve ser distinta. Neste caso, deve-se usar técnicas capazes de superar os impasses já estabelecidos. Para este contexto, as 5 técnicas mais utilizadas são, respetivamente: 1. incrementalismo (incrementar valor no objeto da negociação); 2. fragmentação/fatiamento seguido de faseamento (quebrar o objeto em partes e estabelecer fases para negociação dessas partes); 3. construção de pontos (por meio da utilização de mediadores e facilitadores) e 4. trocas intertemáticas (mobilizar outros assuntos fora da pauta para ser objeto de trocas).

Estrutura, poder e o Batna nas negociações

“Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Este dito popular, repetido com muita frequência, não expressa exatamente uma barganha. Afinal, se alguém manda e outro obedece há uma imposição e não uma negociação, geralmente entendida como uma tentativa de convencimento.

O dito popular faz chamar a atenção, contudo, para uma dimensão central na maior parte dos processos de negociações, qual seja, a diferença de poder entre os negociadores. A bem da verdade, é mais comum que um negociador tenha mais poder que outro, ou que outros, do que as situações em que ambos tenham exatamente a mesma quantidade de poder. Dizemos que, no primeiro caso, as negociações são assimétricas (com diferencial de poder) enquanto que no segundo as negociações são simétricas (negociador com poder equivalente).

Contudo, as situações em que um manda e outro obedece são situações extremas de assimetrias de poder. Neste caso, a margem de manobra do negociador menos poderoso é muito pequena, senão inexistente. Em casos menos extremos, o mais poderoso não tem tanto poder a ponto de impor sua vontade ou o menos poderoso não tem tanto juízo.

Antes de tratarmos como as diferenças de poder afetam as negociações, vale perguntar, afinal, o que é poder? No sentido mais forte, poder deve ser entendido como capacidade que um indivíduo tem de impor sua vontade sobre outros indivíduos. Em outros termos, é a capacidade de determinar o comportamento dos outros. No sentido mais brando entendemos poder como a capacidade de influenciar o comportamento dos outros, não necessariamente determinar, o que faz muita diferença.

É fácil perceber que essas definições de poder, como capacidade de determinação ou de influência, assentam-se na noção de resultados ou dos impactos na ação do outro. Esta definição é oportuna pois evita uma confusão recorrente entre o exercício de poder e as fontes de poder. Talvez facilite dizer que são muitas as fontes do poder, expresso na forma de capacidade de controle.

Recursos materiais são identificados como a mais tradicional fonte de poder. Neste sentido, a assimetria de poder é tão somente as diferenças em termos de poder material. Ora, em contrariedade a esta ideia, podemos dizer que os recursos materiais não são as únicas fontes de poder. Além do poder material, existe o poder moral, o poder simbólico, o poder institucional, o poder de persuasão assim sucessivamente.

Embora intuitivo, recursos materiais não é uma condição suficiente para o exercício do poder. Por mais que uma pessoa tenha poder material, o exercício do poder demanda vontade de exercer poder. Dito de outro modo, a ativação do poder material depende de vontade. Matéria sem ânimo não é poder. Poderíamos ir mais longe e afirmar que, os recursos materiais sequer são necessários para o exercício de poder. Para ficar em apenas um exemplo, o poder do convencimento pode prescindir da força material.

Três afirmações dão conta de resumir a relação entre poder e recursos materiais. Capacidade material é uma fonte de poder, mas não é a única. O poder material facilita o exercício de poder, mas não é uma condição necessária. O poder material permite o exercício do poder, mas não é uma condição suficiente.

A esta altura corremos o risco de passar a impressão de que o poder material é algo desprezível. Longe disso. Estamos apenas a qualificar e não a suprimir esta forma de poder. Os recursos materiais são, na realidade, uma fonte muito importante de poder. Isso por que a posse aos recursos material indica o nível de dependência dos negociadores.

Para que esta ideia fique mais clara pensemos a condição dos negociadores que não detêm um determinado recurso, mas precisam deste recurso por alguma razão. O mais grave ainda é se o que este negociador precisa depende apenas de uma outra pessoa ou do que um outro fornecedor possui. Ora, esta situação confere um enorme poder de barganha a quem possui este poder e um baixíssimo poder de barganha a quem não possui este mesmo.

Eis por que o fato de um negociador ter recurso não lhe confere, *per si*, poder sobre outros negociadores. É necessário que o outro precise deste recurso e, de preferência, que não tenha outra forma de obtê-lo. Eis a ideia de poder como algo relacional e não estático. Da ótica dos recursos materiais um negociador tem mais poder se tem mais recursos e fontes alternativas para obtê-los, na mesma medida que um negociador tem pouco poder se tem poucos (ou nenhum) recurso e poucas alternativas para obtê-lo.

Mas, como dissemos, nem só de recursos materiais vive o poder. A fonte de poder de um negociador pode ser institucional. A sua autoridade deriva, neste caso, da função que este negociador exerce. Graças a sua função um negociador por, por exemplo, ter a prerrogativa de dizer o que deve ou não ser objeto de negociações. Chamamos este indivíduo de *agenda setter*, o definidor da agenda.

Do mesmo modo, como vimos nos tipos de liderança, a fonte de poder pode ser a mera capacidade de persuasão. Neste caso, o exercício da autoridade não deriva do fato do negociador deter um bem imprescindível para outro. Mas sim da sua capacidade de influenciar o outro graças ao seu poder de argumentação.

O peso da cultura

Os fatores que afetam os resultados de uma negociação podem, como dissemos anteriormente, ser agrupados em fatores objetivos e fatores subjetivos. São muitos os fatores subjetivos envolvidos em uma negociação, porém a *cultura* é sem sombra de dúvida um dos mais importantes e estudados de todos.

O peso da cultura nos resultados dos processos de negociação está relacionado, assim, com as abordagens interpretativas sobre tais processos. Para o “objetivistas”, a cultura teria um peso nulo ou, quando muito marginal em um processo de negociações. Para os

“subjetivistas”, ou mais especificamente os culturalistas, a cultura teria um peso determinante em uma negociação.

Sinteticamente diríamos que para o objetivistas, a cultura é insignificante ou pouco influente em uma negociação. Para o culturalistas a cultura muito influente no limite determinante em uma negociação. Para alguns, como Latour, a associação entre cultura e negociações é tão forte que um antropólogo pode ser definido acima de tudo como um diplomata, responsável por decifrar e mediar códigos e valores distintos.

Sobre o primeiro grupo, objetivistas, não há muito mais a dizer do que já foi dito. Um negociador indiano ou norte-americano faz cálculos similares de custo-benefício em um processo de negociação e suas bagagens culturais pouco altera neste cálculo. Resta saber, então, quais os traços dos negociadores são moldados pela cultura. A literatura aponta os seguintes 10 traços:

- **Moral:** baseada em valores ou interesses.
- **Estilo de comunicação:** direta ou indireto.
- **Coletividade:** culturas coletivistas versus individualistas.
- **Distância de Poder:** relações verticais versus horizontais.
- **Ritmo decisório:** lento ou acelerado.
- **Relacionamento:** inter-pessoal ou profissional.
- **Delegação:** negociador com autonomia ou sem autonomia.
- **Linguagem:** vaga/ambígua ou clara.
- **Contratualismo:** formal ou informal
- **Gradualismo:** demandas e concessões graduais ou conjuntas.

A identidade das culturas negociadoras é formada a partir da combinação dos traços acima apontados. Uma cultura pode ser próxima à outra em um determinado traço negociador e totalmente distante em outro qualquer. Quanto maior for o número de traços negociadores entre duas culturas mais próximos são suas identidades de negociadores.

Não é difícil imaginar que a dificuldade de um processo negociador é diretamente proporcional à distância de identidade entre os negociadores. A heterogeneidade de valores, estilos de comunicação e padrões de condutas demandam esforços mais intensos na construção de consensos e promoção de acordos, seja eles comerciais ou de outro tema qualquer.

A título de exemplo duas grandes negociações internacionais podem ser lembradas. A primeira foi a negociação da Google com o governo chinês. A diferença entre norte-americanos e chineses com relação à definição sobre democracia e liberdades civis por pouco não inviabiliza a implementação da mais moderna ferramenta de busca no maior mercado consumidor mundial, a China.

A segunda negociação, relatada por Zartman, envolveram norte-americanos e japoneses. As negociações eram relativas a um acordo comercial bilateral amplo, ou seja, envolvendo uma gama extensa de produtos. O impasse em todo o processo negociador surgiu em função das tarifas de importação do arroz no Japão, que aos olhos dos ocidentais não deveria ser um problema maior. Ocorre que para os japoneses o arroz é um produto sagrado e símbolo de sobrevivência. Pouco importa, para os japoneses, se

há um substituto alimentar perfeito. O arroz tem um significado simbólico para os japoneses e, portanto, sua liberalização comercial não é negociável.

Estes dois exemplos mostram o quanto o primeiro traço indicado na nossa lista pode, na perspectiva das abordagens culturalistas, impactar um processo de negociação. Toda cultura tem, ao lado de interesses negociáveis, um conjunto de assuntos que não são passíveis de negociações por conta da dimensão moral. Aqueles que tocam aspectos morais e simbólicos mais profundos são os tabus, que sob nenhuma circunstância são aceitos pelos membros de uma determinada comunidade ou país na mesa de negociações.

Outros tantos exemplos poderiam ser lembrados para ilustrar o peso da determinação dos demais traços culturais nos resultados de uma negociação. Ao invés disto, vamos apresentar os traços de três identidades culturais bem definidas e diferentes entre si: o perfil do negociador norte-americano, japonês e indiano.

Perfil negociador: japonês, norte-americano e indiano

Assim com outros asiáticos, a cultura negociadora dos japoneses é fortemente baseada em valores e costumes tradicionais. O negociador carrega com ele esses valores na mesa de negociações. O zelo pela formalidade, deferência e hierarquia são em grande medida frutos da ligação dos japoneses com esses valores tradicionais.

O peso das tradições impacta também o estilo de comunicação de processo decisório do negociador japonês. Os negociadores japoneses procuram evitar posturas agressivas e confrontacionais, adotam um ritmo lento e gradual de barganha e utilizam de linguagem vaga e ambígua. Ao invés de resolver tudo em uma única tacada, os negociadores japoneses costumam fazer concessões de forma gradual e apresentar demandas de forma agrupada. A calma é um recurso importante para o negociador japonês.

O estilo do negociador norte-americano é, em grande medida, a antítese do negociador japonês. Os interesses, para os negociadores ocidentais, sobrepujam os valores derivados tradições antigas. Isso não quer dizer, evidentemente, que a negociação para um negociador norte-americano típico prescindir de elementos morais e de valores. É legítimo afirmar, contudo, que os negociadores norte-americanos tendem a ser mais pragmáticos e focados em interesses materiais.

O perfil pragmático ajusta-se às outras características dos negociadores norte-americanos. Na ótica de um negociador norte-americano a linguagem é direta e franca; as abordagens são combativas e assertivas; o ritmo é acelerado; o relacionamento profissional tem proeminência sobre o interpessoal e os fatores contratuais formais sobrepujam acordos informais.

O senso de coletividade e de comunidade do indiano aproxima o negociador indiano mais do negociador japonês do que do norte-americano. O negociador indiano tem singularidades que não se confundem com as dos negociadores asiáticos como um todo.

A principal fonte de singularidade do negociador indiano relaciona-se ao hinduísmo e a estrutura de castas sob a qual a sociedade indiana foi tradicionalmente baseada. A noção de Karma e fatalismo são dois traços culturais que embutem uma dimensão espiritual nas decisões do negociador indiano, mesmo quando as negociações se tratam de negócios privados.

Conclusão

São raras as profissões que têm as negociações como atividades fim. Nesses casos, o profissional é um negociador por excelência, a exemplo do diplomata, do *trader*, do vendedor. Mais raras ainda são, se é que existem, as profissões que não tem as negociações como atividade meio, ou seja, como instrumento para conquistar os objetivos essenciais da atividade.

Sendo fim ou meio, a capacidade de negociar acaba sendo uma habilidade imprescindível para todo o profissional. E, como outras habilidades, as pessoas tem capacidade de negociação distinta. O ponto positivo, sobre este aspecto, é que por meio de treinamento é possível aumentar o desempenho dos negociadores.

O objetivo deste texto foi precisamente apresentar um quadro mais completo dos processos de negociações. Mostrar quais os fatores constitutivos de uma negociação e como esses fatores interagem de forma condicionar o resultado das negociações e, por conseguinte, as estratégias dos negociadores. O aprimoramento em negociações demanda treinamento continuado de estudo e muita prática. Tem-se aqui um ponto de partida.

Principais referências bibliográficas:

Avenhaus, Rudolf; Zartman, Willian (Editors) (2007). **Diplomacy Games: Formal Models and International Negotiations**. New York: Springer.

Avenhaus, Rudolf; Sjöstedt, Gunnar (Editors) (2009). **Negotiated Risks: International Talks and Hazardous Issues**. New York: Springer.

Dupont, Christophe (1994). Coalition theory: using power to build cooperation, in Zartman, William. **International Multilateral Negotiation**.

Fisher, Schneider, Borgwardt e Ganson (1998). Coping With International Conflict. In: **Negotiation in the Context of International Conflict**, pp. 1-15.

Lebow, Richard Ned (1996). **The Art of Bargaining**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Grieco, Joseph M (1993). Anarchy and the Limits of Cooperation: A Realist Critique of the Newest Liberal Institutionalism. In: Baldwin, David (ed.). **Neorealism and Neoliberalism: The Contemporary Debate**.

Raiffa. Howard (1996). **Lectures on Negotiation Analysis**. PON Books. The Program on Negotiation at Harvard Law School. Cambridge, Massachusetts.

Starkey, Brigid; Boyer, Mark A.; Wilkenfeld, Jonathan (ed.) (1999). **Negotiating a Complex World**. An introduction to International Negotiation. Boston: Rowman Littlefield Publishers, Inc., 149p.

Zartman, William (1994). Introduction: Two's Company and More's a Crowd: **The Complexities of Multilateral Negotiations**, pp. 1-10.

Zartman, Willian (org.) (1994). **International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity**. New Jersey: Jossey-Bass.

Zartman, Willian and RUBIN, Jeffrey Z. (2000). **Power and Negotiation**. An Arbor: The University of Michigan Press and International Institute for Applied Systems Analysis.

Harman, Candace. Understanding Gender and Negotiation. Dispute Resolution Award Competition, June, 2005. Documento não publicado.

M. Kimmel, D.G.; Pruitt, J.M. Magenau, E. Konar-Golband and P. Carnevale (1980). "Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics". 38(1) *Journal of Personality and Social Psychology* 9 in Linda Babcock and Sara Lashever. *Women Don't Ask: Negotiation on the Gender Divide* (New Jersey, Princeton University Press, 2003) at 168.