ROGER FISHER
WILLIAM URY
BRUCE PATTON

COMO CHEGAR AO SIM

A NEGOCIAÇÃO DE ACORDOS SEM CONCESSÕES



Projeto de Negociação da
HARVARD LAW SCHOOL

2ª Edição Revisada e Ampliada

IMAGO

Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton

Carlos Wagner Dias Ferreira
Juiz Federal Substituto

Como Chegar ao SIM

Negociação de Acordos sem Concessões

Série Logoteca
Direção:
Jayme Salomão

Carlos Wagner Dias Ferreira
Juiz Federal Substituto

Tradução:
Vera Ribeiro
Ana Luiza Borges

Imago

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-
F565c 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. Firmas 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 freqüentemente 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 comprometimento; 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 copidesque 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, juízes, diretores de presídios, 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, à 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 e 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 liqüidante 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 Kuechkle, Thomas Schellinge 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 Analítico 203

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 patrão. 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 deleitou 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 irem 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 freqüentemente

deixam as pessoas insatisfeitas, desgastadas e alienadas – e, com muita freqüência, 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 freqüentemente 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, freqüentemente 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 comumente 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 minueto da negociação é o regateio que ocorre entre uma freguesa e o proprietário da loja de artigos de segunda mão:

Freguesa	***Comerciante***
Quanto o Sr. quer por esse prato de bronze?	É uma linda peça de antiquário, não é? Acho que posso desfazer-me dele por 75 dólares.
Ora, vamos,ele está amassado! Dou-lhe 15 dólares.	Imagine! Estou disposto a considerar uma oferta séria, mas 15 dólares certamente não representam uma oferta séria.
Bem, eu poderia chegar a 20 dólares, mas nunca pagaria nada como 75. Faça um preço realista.	A Srta. é dura para pechinchar. Sessenta dólares à vista, agora mesmo.
25 dólares.	Custou-me muito mais do que isso. Vamos, faça uma oferta *séria*.

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

À medida que se presta maior atenção às 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 minueto 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 freqüente 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 diferentes 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 ficariam 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 à 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	*Áspero*
Os participantes são amigos.	Os participantes são adversários.
A meta é o acordo.	A meta é a vitória.
Faça concessões para cultivar o relacionamento.	Exija concessões como condição do relacionamento.
Seja afável com as pessoas e com o problema.	Seja áspero com o problema e com as pessoas.
Confie nos outros.	Desconfie dos outros.
Mude facilmente de posição.	Aferre-se a sua posição.
Faça ofertas.	Faça ameaças.
Revele seu piso mínimo.	Iluda quanto a seu piso mínimo.
Aceite perdas unilaterais para chegar a um acordo.	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.

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 amiúde 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 problema 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 freqüentemente obscurece o que realmente se quer. Estabelecer compromissos entre as posições não tende a produzir acordos que atentam 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 inibe 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?		***Solução*** Mude o jogo: Negocie sobre os méritos.
Afável	***Áspero***	***Baseado em Princípios***
Os participantes são amigos	Os participantes são adversários.	Os participantes são solucionadores de problemas.
A meta é o acordo.	A meta é a vitória.	A meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável.
Faça concessões para cultivar o relacionamento.	Exija concessões como condição do relacionamento.	**Separe as pessoas do problema.**
Seja afável com as pessoas e com o problema.	Seja áspero com o problema e com as pessoas.	Seja afável com as pessoas e áspero com o problema.
Confie nos outros.	Desconfie dos outros.	Proceda independentemente da confiança.
Mude facilmente de posição.	Aferre-se a sua posição.	**Concentre-se nos interesses, e não nas posições.**
Faça ofertas.	Faça ameaças.	Explore os interesses.
Revele seu piso mínimo.	Iluda quanto a seu piso mínimo.	Evite ter um piso mínimo.
Aceite perdas unilaterais para chegar a um acordo.	Exija vantagens unilaterais como preço do acordo.	**Invente opções de benefícios mútuos.**
Busque apenas uma resposta: a que eles aceitarão.	Busque apenas uma resposta: a que você aceitará.	Desenvolva opções múltiplas dentre as quais escolher; decida depois.
Insista no acordo.	Insista em sua posição.	**Insista em critérios objetivos.**
Tente evitar as disputas de vontades.	Tente vencer as disputas de vontades.	Tente chegar a um resultados baseado em padrões independentes da vontade.
Ceda à pressão.	Exerça pressão.	Raciocine 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 sectárias, 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, ema 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 contêm 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...

— Escute, Monteiro, prometi ao público, em minha campanha para este cargo, que poria 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 cinqüenta 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 tranqüila e mais eficiente. E o desejo das pessoas de se sentirem bem consigo mesmas, assim como sua preocupação com o que os outros pensam delas, freqüentemente as tornam mais sensíveis aos interesses de outro negociador.

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

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

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

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

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

Outra razão pela qual as questões substantivas confundem-se com as questões psicológicas é que as pessoas extraem dos comentários sobre a substância inferências infundadas, às quais passam então a tratar como verdades sobre as intenções e atitudes de outrem em relação a elas. Se não formos cuidadosos, esse processo será quase automático: raramente nos apercebemos de que outras explicações seriam igualmente válidas. 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. Encaro sua posição como uma afirmação de como você gostaria que a negociação terminasse; a partir do meu ponto de vista, isso demonstra quão pouco você se importa com nosso relacionamento. Se eu adotar uma posição firme, que você considere pouco razoável, você presumirá que também a encaro como uma posição extremada; é fácil concluir que não valorizo altamente nosso relacionamento – ou você.

A barganha posicional lida com os interesses do 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. Fundamente a relação em percepções exatas, comunicação clara, emoções apropriadas e numa visão deliberada e voltada para o futuro. Lide diretamente com os problemas das pessoas; não tente solucioná-los através de concessões substantivas.

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

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

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

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

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, prestes 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	*Percepções da Proprietária*
O aluguel já é alto demais.	O aluguel não é aumentado há muito tempo.
Com a elevação dos preços de outras coisas, não posso pagar mais pela habilitação.	Com a elevação dos preços de outras coisas, preciso de uma renda maior dos aluguéis.
O apartamento está precisando de pintura.	Ele submeteu aquele apartamento a um desgaste terrível.
Sei de pessoas que pagam menos por um apartamento comparável.	Sei de pessoas que pagam mais por um apartamento comparável.
Pessoas jovens como eu não podem arcar com o pagamento de aluguéis elevados.	Pessoas jovens como ele tendem a fazer barulho e a maltratar muito o apartamento.
O aluguel deveria ser baixo, porque a vizinhança é bem ruim.	Nós, locadores, deveríamos elevar os aluguéis para melhorar a qualidade da vizinhança.
Sou um inquilino desejável, que não tem cães nem gatos.	O toca-discos dele me enlouquece.
Sempre pago o aluguel quando ela me pede.	Ele nunca paga o aluguel enquanto eu não pedir.
Ela é fria e distante; nunca me pergunta como vão as coisas.	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 *ônus* 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 temam 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 freqüência, 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 da formas de lidar com percepções diferentes consiste em explicitá-las e discuti-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 voz 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 manganês no fundo do mar. A certa altura, os representantes dos países em desenvolvimento expressaram um vívido 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 providência 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 industrializados 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 deixar de perguntar a um empregado se ele quer uma atribuição de maior responsabilidade, não se surpreenda ao descobrir que ele se ressente 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 parta mais árdua para o fim. "Vamo-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 subseqüente, 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 preocupa-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 elaborarem conjuntamente uma solução para um problema comum. Freqüen-

temente, 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 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. E 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 antagônica 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.

Explicite 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. Tememos 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 às substância inflamada, oferece ao orador todo o incentivo para que se expresse livremente, e deixa pouco ou nenhum resíduo que possa causar exasperação.

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 significativa 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 de grande ajuda. Os atos capazes de produzir um impacto emocional construtivo num dos lados freqüentemente envolvem pouco ou nenhum ônus 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

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. Freqüentemente, 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 partidos. A comunicação entre as partes é praticamente impossível quando cada um deles age para agradar a uma platéia.

Mesmo quando se fala direta e claramente com o outro, talvez ele não escute. Esse constitui o segundo problema da comunicação. Observe com que freqüência as pessoas parecem não prestar atenção suficiente ao que você diz. Provavelmente, com igual freqüência, 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

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 "intrometido" – alguém que interfere sem ser convidado. No início de 1980, o Secretário Geral das Nações Unidas, Kurt Waldheim, voou 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?

Escute 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 compreendê-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 apresentar 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 apreende 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 refutá-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 juízes 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 Iuguslávia, 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 acreditem não ser verdadeira, 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 conheça 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 conheça, 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 emprestar-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 náufragos 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 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

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 espicaçar-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 inteiramente 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 freqüentemente a um impasse.

A bibliotecária talvez não tivesse podido inventar a solução que criou se 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

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-isralense 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 sobera-

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 freqüência, 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, freqüentemente 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 idéia, o ponto de partida é descobrir quais são as idéias 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 esclarecido 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	***Se eu disser não***
- Estarei traindo a Revolução.	+ Estarei apoiando a Revolução.
- Serei criticado como americanófilo.	+ Serei elogiado por defender o Islamismo.
- Os outros provavelmente não concordarão comigo; se concordarem e se libertarmos os reféns, então:	+ Provavelmente ficaremos todos unidos.
	+ Conseguiremos uma cobertura fantástica pela televisão para contar ao mundo nossos sofrimentos.
- O Irã parecerá fraco.	+ O Irã parecerá forte.
- Estaremos recuando diante dos Estados Unidos.	+ Estaremos enfrentando os Estados Unidos.
- Não conseguiremos nada (nem o Xá, nem dinheiro).	+ Teremos uma possibilidade de conseguir alguma coisa (pelo menos, nosso dinheiro de volta).
- Não sabemos o que farão os Estados Unidos.	+ 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 gloriosa).

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 conseqüências, 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 conseqüências 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 conseqüências a curto prazo? E a longo prazo?
- Quais serão as conseqüências econômicas (políticas, legais, psicológicas, militares, etc.)?
- Qual será o efeito nos que nos apóiam 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, consegui-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 chegarem, 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 estritas 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 convencer 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 *dele*.

– 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 caminhões 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 conseqüência 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 surpreende verificar com que freqüência 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 simplesmente 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 discorrer 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 barganham 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 despender 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 freqüência, 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, freqüentemente 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 afigurar-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 caminhões 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 corriqueiro. Não parece haver nenhum meio de dividir um bolo que satisfaça a ambas as partes. Com freqüência, 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 marcantemente 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 deixará 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, freqüentemente 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 freqüência os negociadores acabam como na história das irmãs que brigavam por uma laranja. Depois de

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."

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 aguçar-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 padrão 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 encarar 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

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 consiste 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 míope leva o negociador a conceber tão-somente posições partidaristas, argumentos partidaristas 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 irreais. 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 apresentas 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. Proscreva 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 pressuposições 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 ser faça a sessão de sugestões livres em conjunto ou não, separar o ato de criar 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 marcantemente 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 dágua 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.

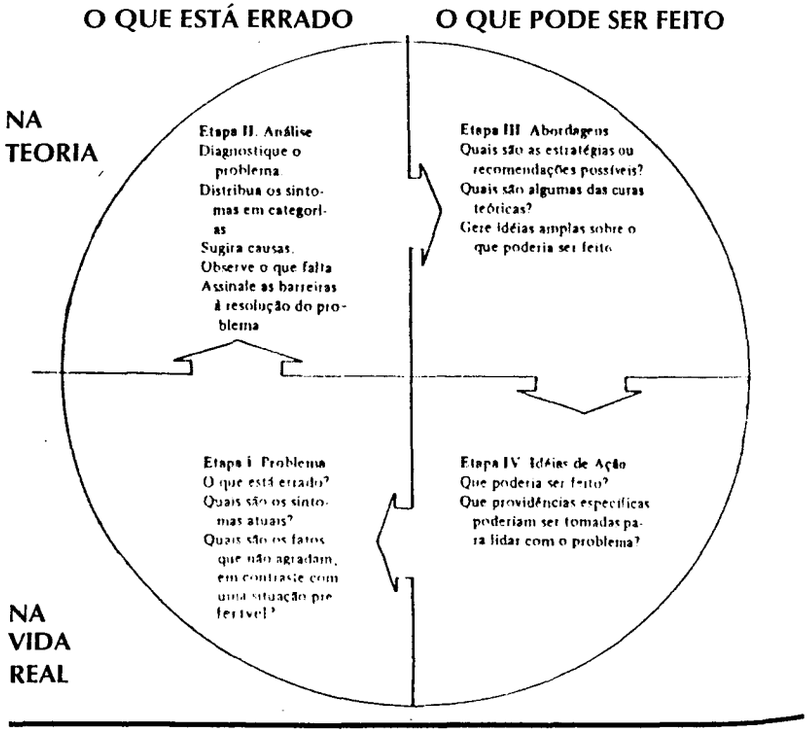
O Gráfico Circular da página seguinte ilustra esses quatro tipos de raciocínio e os sugere como passos a serem dados seqüencialmente. Se tudo corre bem, a ação específica assim inventada, caso adotada, cuidará de seu problema original.

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.

GRÁFICO CIRCULAR

As Quatro Etapas Básicas da Invenção de Opções



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 partidaristas."

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 fabrica 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	MAIS FRACO
Substantivo	Processual
Permanente	Provisório
Abrangente	Parcial
Final	Em princípio
Incondicional	Contingente
Obrigatório	Não-obrigatório
De primeira ordem	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?

Tomemos 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 indústria 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.

Terceiro, enfatizar seus interesses comuns torna a negociação mais serena e amistosa. Os passageiros de um bote salva-vidas flutuando em meio ao oceano e com rações limitadas subordinarão suas divergências a respeito da comida à perseguição do objetivo comum de chegar à praia.

Harmonize os interesses diferentes. Examinemos outra vez a história das duas irmãs que brigavam por uma laranja. Ambas queriam a laranja e, sendo assim, dividiram-na, sem se aperceberem de que uma queria apenas a fruta para comer, e a outra apenas a casca para fazer um bolo. Nesse caso, tal como em muitos outros, o acordo satisfatório torna-se possível porque cada lado quer coisas *diferentes*. Pensando bem, isso é verdadeiramente surpreendente. Em geral, as pessoas supõem que as diferenças entre duas partes criam o problema. No entanto, elas podem também levar a uma solução.

O acordo baseia-se freqüentemente na discordância. É tão absurdo pensar, por exemplo, que sempre se deve começar por chegar a um acordo sobre os fatos, quanto é absurdo para um comprador de ações tentar convencer o vendedor da probabilidade de que a ação suba. Se eles realmente concordassem em que a ação iria subir, o vendedor provavelmente não venderia. O que torna provável o fechamento do negócio é que o comprador acredita que o preço irá subir, enquanto o vendedor acredita que ele irá descer. Essa diferença de crenças fornece a base para o negócio.

Muitos acordos criativos refletem esse princípio de chegar ao acordo através das diferenças. As diferenças de interesses e crenças tornam possível que um item traga a uma parte um alto benefício e, ao mesmo tempo, represente um custo baixo para o outro lado. Consideremos a quadrilha infantil:

> Jack Sprat could eat no fat
> His wife could eat no lean,
> And so betwixt them both
> They licked the platter clean.*

* Tradução livre: "Jack Sprat não podia comer gordura/Sua mulher não podia comer carne magra,/E assim, entre um e outro,/Eles lambiam o prato até ficar limpo". (N. da T.)

Os tipos de diferenças que mais se prestam a serem harmonizadas são as diferenças de interesses, crenças, valorização do tempo e das previsões, e aversão ao risco.

Há alguma diferença de interesses? A relação sumária abaixo sugere algumas variações comuns de interesse a serem buscadas:

Uma parte importa-se mais com:	***A outra parte importa-se mais com:***
A forma	A substância
As considerações econômicas	As considerações políticas
As considerações internas	As considerações externas
As considerações simbólicas	As considerações práticas
O futuro imediato	O futuro mais distante
Os resultados *ad hoc*	O relacionamento
O equipamento pesado	A ideologia
O progresso	O respeito à tradição
O precedente	Este caso
O prestígio, a reputação	Os resultados
Os ganhos políticos	O bem-estar do grupo

Há crenças diferentes? Se acredito estar certo e você acredita estar certo, podemos tirar proveito dessa diferença de crenças. Podemos concordar em que um arbítrio imparcial resolva a questão, cada qual confiando na vitória. Quando duas facções da liderança sindical não conseguem concordar numa certa proposta salarial, podem concordar em submeter a questão à votação dos membros.

Há uma valorização diferente do tempo? Talvez você se importe mais com o presente, enquanto o outro lado importa-se mais com o futuro. Na linguagem comercial, vocês descontam o valor futuro com taxas diferentes. Os planos de financiamento em prestações funcionam com base nesse princípio. O comprador dispõe-se a pagar um preço mais alto pelo carro, se puder pagar mais tarde; o vendedor está disposto a aceitar uma pagamento posterior, se puder obter um preço mais alto.

Há previsões diferentes? Numa negociação de salário entre um astro do *baseball* que está envelhecendo e uma grande equipe da confederação de *baseball*, o jogador espera vencer inúmeras partidas, enquanto

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 resumia 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 freqüentemente 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 inteiramente 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 conseqüências de adotar essa decisão. Se você fosse ele, que resultados mais temeria? O que esperaria conseguir?

Freqüentemente 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 conseqüências que ele pode esperar se de fato tomar a decisão que você deseja, e empenhe-se em melhorar essas conseqüências 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 atraí-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 discurso 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: "Concordei com o Sr. em colocar vigas de aço no teto. É 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 basear-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 desfazer ao se encaminharem 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 fincaram 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 enorme taxa que propunha — 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 conseqüências 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 à 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 independer 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 vontade 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 antiqüíssima forma de dividir um pedaço de bolo entre duas crianças:uma corta e a outra escolhe. Nenhuma delas pode queixar-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 à 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 acerto 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 feito 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 árbitro uma escolha desagradável entre duas ofertas extremadas.

A negociação com critérios objetivos

Depois de identificar alguns critérios e procedimentos objetivos, como fazer para discuti-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 conjunto 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 alavanca 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 aferrem 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 empreiteiro. 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 empreiteiro 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 empreiteiros cobram por esse tipo de trabalho", ou então, "Mostre-me seus cálculos de custos para que elaboremos uma margem de lucros justa". Se o empreiteiro 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 à razão. Será mais fácil para você resistir a fazer concessões arbitrárias 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. Aquele 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 gera 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.	
	E 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.

Sei. E o que diz ele sobre a quilometragem?

64.000 quilômetros. Por quê?

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

Vejamos... 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

125 dólares.

Tom

Qual é o adicional por isso segundo sua tabela?

E quanto pelo ar condicionado?

* * * * *

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