

3

O processo de negociação

Após as considerações gerais sobre a preparação do indivíduo para assumir o papel de negociador, formuladas no Capítulo 2, o presente capítulo apresenta as ponderações feitas pela literatura sobre o tema, em termos de questões que devem ser por ele observadas ao longo do processo de negociação em si, desde o seu início.

3.1.

O início da negociação

De acordo com Lax e Sebenius (1986) o momento mais estressante de uma negociação é o seu início. Entretanto, é justamente nessa hora que o negociador possui a escolha e o poder para decidir qual percurso trilhará, se produtivo ou improdutivo, dependendo de como inicia a negociação. É comum ao negociador, segundo Stone, Patton e Heen (1999) acreditar que para começar uma negociação é preciso dizer algo, como por exemplo: “se você fizer isso, você estará nos arruinando”, iniciando a negociação, neste exemplo, em um tom negativo que poderá provocar um comportamento defensivo na outra parte envolvida. Os autores alertam também para a ineficácia de se iniciar a negociação contando a história do lado do próprio negociador, pois se a outra parte concordasse com a história do negociador, provavelmente a negociação não estaria ocorrendo e, novamente, induz-se a outra parte a um estado defensivo. Essas duas estratégias de se começar uma negociação apresentam um ponto comum. Ambas atacam, de imediato, a identidade da outra parte, questionando o tipo de pessoa que eles são e suas ações.

Estes mesmos autores sugerem uma tática denominada “a terceira história” como uma possível forma de evitar estes problemas no início de negociações. Esta técnica demanda que o negociador pense como um mediador e comece contando uma história que reúna não os pontos de vista do seu lado, mas as suas diferenças, de modo que essa história possa ser aceita por ambas as partes. O ponto chave

desta técnica é aprender a descrever essa diferença entre as histórias. Não é preciso que o negociador concorde com nada, mas sim demonstre que ambas as partes observam o assunto a partir de visões diferentes.

Ury (1993) acredita também que não só a maioria dos problemas pode ser explicada por uma terceira história que engloba todas as perspectivas envolvidas e incita a exploração de soluções conjuntas, como é necessário ao negociador assumir um papel ativo neste processo. O autor acredita que, mesmo que a outra parte inicie a negociação com sua história, o negociador efetivo deve elaborar uma terceira história e mudar a direção da conversa, utilizando-se do que a outra parte tenha dito e elaborando uma terceira história que englobe os pontos de vista conflitantes envolvidos. É recomendado também, por este autor, convidar explicitamente a outra parte a participar do processo de resolução conjunta de problemas. Para que esta estratégia seja efetiva, Fisher, Ury e Patton (1981) sugerem táticas específicas, como a necessidade da outra parte de compreender o que está aceitando. Portanto, ao negociador cabe o ônus de explicar que o objetivo é que as partes tenham uma discussão para que o negociador entenda o ponto de vista deles, para em seguida compartilhar o seu e, por fim, para que ambos possam encontrar um caminho para seguir em frente. Os autores alertam para a necessidade de se tomar o cuidado de não parecer que este convite é uma imposição. O objetivo é convencer a outra parte e não intimidá-la, pois a intimidação resulta, na maioria dos casos, no surgimento do comportamento defensivo (KLEIN, 1984). Se, para aceitar o convite, as pessoas da outra parte forem obrigadas, explícita ou implicitamente, a admitir ou aceitar que são ingênuas, mal intencionadas ou outros aspectos negativos, elas não aceitarão este papel (FISHER, URY, PATTON, 1981). O mesmo resultado é esperado, por esses autores, para convites feitos com uma declaração de culpa indireta, como neste exemplo: “eu vejo que nós temos idéias diferentes sobre o seu salário, mas como você é novo por aqui, deixe-me explicar como as coisas são feitas”.

O percurso do negociador poderá ser muito mais simples se ele oferecer um caminho positivo para a outra parte, que ficará muito mais propensa a trabalhar em conjunto se o negociador utilizar frases do tipo das sugeridas por Stone, Patton e Heen (1999): “você poderia me ajudar a entender...” ou “será que seria possível...”, frases que demonstrem a importância do conhecimento e valor da outra parte envolvida. Uma outra tática sugerida por esses autores é a de o

negociador revelar seus próprios conceitos prévios e convidar a outra parte a mudar suas opiniões, como no exemplo desta declaração: “a história que eu estou me contando é que vocês estão mal intencionados; mas acho que isso é injusto com vocês; por isso queria a sua ajuda para mudar minha perspectiva e para que eu possa entender o que está se passando”. Os autores alertam para a necessidade da persistência nesta primeira fase da negociação, de maneira a iniciar e direcionar a negociação de uma forma produtiva, mesmo que, inicialmente, o outro lado não aceite estas aberturas.

3.2. Táticas e técnicas ao longo do processo de negociação

Passadas as fases de preparação e início de uma negociação é preciso focalizar os comportamentos mais observados, estratégias e táticas para a condução do processo de negociação, durante suas etapas, até a proximidade da conclusão.

3.2.1. Intenção e impacto

Lax e Sebenius (1986), Ury (1993), Stone, Patton e Heen (1999), Schreiber (2004) e Goleman (1997) alertam para um ponto primordial de uma negociação: a questão das intenções. As intenções influenciam o julgamento que se faz de outras pessoas (GOLEMAN, LAMA, 2003) e tal fato tem importante repercussão para uma negociação: se o indivíduo acredita que alguém pretendia machucá-lo, ele julgará esta pessoa de forma mais dura do que se alguém o machucasse por engano. Os motoristas reagem de forma diferente quando encontram uma ambulância estacionada em fila dupla, do que quando encontram um carro de luxo na mesma situação (ROSS, ANDERSON, 1977). O problema em sua concepção simples é que as intenções dos outros são muito importantes para o negociador, mas ele não tem como saber com clareza quais são essas intenções. As intenções das outras pessoas só existem em suas mentes, sendo invisíveis para os outros e, por mais reais e certas que as teorias de um negociador possam parecer, elas estão quase sempre incompletas ou erradas (STONE, PATTON e HEEN, 1999).

Servan Schreiber (2004) atribui a maior parte deste erro a um fato simples, o negociador atribui intenções às ações de outras pessoas, baseado no impacto

dessas ações em si próprio, ou à sua parte. Os negociadores se envolvem tanto em suas próprias histórias, que acabam não concebendo como a outra parte poderia ter uma intenção diferente daquela imaginada. Um dos maiores riscos deste comportamento é o de um negociador ligar o seu julgamento de que alguém estava mal intencionado em relação a ele, ao julgamento de que essa pessoa é mau caráter, prejudicando a efetividade de qualquer negociação. Outro risco é quando o negociador é condolente com seu próprio lado, ficando tão envolvido com suas próprias histórias que esquece de pensar se as suas ações ou as ações das partes que defende estão causando um impacto negativo nas outras partes.

Uma forma de os negociadores pensarem sobre este aspecto é perguntando a si mesmos de onde surgem opiniões sobre a outra parte tais como (STONE, PATTON e HEEN, 1999): “ele é manipulador”; “meu companheiro de trabalho é impossível de se conviver”; “meu chefe é maníaco por controle”; etc. Se esta visão for baseada somente no sentimento de impotência, medo de ser manipulado ou frustração da própria pessoa, isto não é suficiente para ter certeza das intenções da outra parte, ou para realizar um julgamento de caráter. Todos esses sentimentos são frutos somente do impacto do comportamento dessas pessoas no negociador e podem influenciar negativamente qualquer negociação, à medida que o negociador acredite que vai discutir os seus sentimentos, frustrações, medos ou confusões e começa a negociação com declarações do tipo – “Por que vocês queriam nos prejudicar?” ou “Por que vocês ignoram nossas necessidades desse jeito?”. O negociador pode acreditar que está compartilhando seus sentimentos mas, na verdade, está apenas expressando seus julgamentos e acusando a outra parte. Para o outro lado, declarações deste tipo soam como um ataque ou uma acusação e eles podem cometer o mesmo erro que o negociador, tirando uma conclusão sobre as intenções deste, como podem também se sentir falsamente acusados. Inicia-se então um ciclo vicioso de comportamentos defensivos que, provavelmente, dificultará ou até impedirá uma conclusão efetiva desta negociação (URY, 1993). Desta maneira, os pré-julgamentos sobre as intenções da outra parte correm o risco de se tornarem profecias auto-realizáveis, pois, como exposto anteriormente, ao acreditar que a outra parte está mal intencionada, o negociador reage de uma certa forma, sua postura e ações são diferentes e, por consequência, isso afetará o modo como a outra parte agirá e tratará o negociador.

Ury (1993) sugere uma segunda possível tática de reflexão do próprio negociador, para ajudá-lo a reconhecer que há uma diferença entre o impacto de uma ação e a intenção da pessoa que tomou essa ação, de maneira a evitar a instauração do ciclo vicioso referido anteriormente. Esse método consiste em três perguntas retóricas englobando três aspectos diferentes:

- 1- Ações - “O que a outra parte, realmente, disse ou fez?”.
- 2- Impacto - “Qual foi o impacto disso no negociador?”.
- 3- Julgamento - “Baseado nesse impacto, o que eu, negociador, estou assumindo que a outra pessoa queria?”.

O autor infere que, após esta reflexão, uma hipótese será formulada. Entretanto, é preciso ter em mente que é apenas uma hipótese, não um fato concreto. O negociador continuará com noção e conhecimento apenas das suas intenções e do impacto das ações da outra parte, mas não terá conhecimento das intenções da outra parte ou do impacto real das suas ações nessa outra parte. Uma sugestão do autor para um próximo passo é a possibilidade de se usar as respostas às três questões anteriores para começar a negociação, relatando a ação da outra parte e o impacto dessa ação para o negociador e explicando a hipótese que o negociador elaborou sobre as intenções da outra parte. Esta pode constituir-se numa oportunidade interessante de discussão da hipótese formulada, de modo a testar sua validade real. Schreiber (2004) acredita que o assunto de intenções e impactos é delicado e sujeito a comportamentos defensivos e, por este motivo, é importante para o negociador antecipar um comportamento defensivo e estar preparado para clarificar o que está querendo dizer e o que não está. Quanto mais o negociador livrar a outra parte da necessidade de adotar comportamentos defensivos, mais fácil será para a outra parte escutar o que o negociador está dizendo e refletir sobre suas próprias ações.

3.2.2. Culpa e o sistema de contribuição

Compreender como o próprio negociador distorce as intenções dos outros, tornando negociações difíceis ainda mais difíceis, é crucial para se chegar a uma conclusão sobre o que ocorreu entre duas ou mais pessoas (FISHER, URY e PATTON, 1981).

A culpa é um assunto muito proeminente na maioria das negociações, mesmo que não apareça na superfície da conversa. Quem é a pessoa má nessa negociação? Quem deve se desculpar? Quem cometeu um erro? Focalizar a culpa é um erro. Não porque seja um assunto difícil ou porque possa danificar relacionamentos. Muitos assuntos têm essas características e, mesmo assim, devem ser discutidos. O problema com a culpa é que ela inibe nossa capacidade de descobrir o que está realmente causando o problema e fazer algo significativo para mudar isso (GOLEMAN, DALAI LAMA, 2003).

A sugestão de Stone, Patton e Heen (1999) é a de que é preciso ultrapassar a culpa e focar na contribuição e, mesmo que a distinção entre culpa e contribuição possa ser difícil em alguns casos, ela é essencial para melhorar a capacidade de lidar com as negociações difíceis. Em sua essência, a culpa tem relação com julgamentos e a contribuição diz respeito à compreensão. De maneira a esclarecer a distinção entre essas duas importantes variáveis, pode-se utilizar um exemplo destes mesmos autores, imaginando um ambiente corporativo onde, após a ocorrência de um problema, um responsável pergunta “quem é o culpado?”. Na verdade, esta pergunta pode esconder várias perguntas em uma só, tais como: “essa pessoa causou o problema?”; “como isso pode ser classificado no nosso manual de conduta?”, “foi desleixo? Incompetência?”; e se o julgamento for negativo, “como devemos puni-la?”.

A contribuição, porém, focaliza aspectos diferentes, tais como: “o que cada um fez para que esse problema ocorresse?” e “tendo identificado o sistema de contribuição, como podemos mudá-lo? O que podemos fazer para seguir em frente?”. Para estes autores entender a contribuição é extremamente útil quando se deseja descobrir o que realmente aconteceu, de forma que seja possível melhorar a forma como o trabalho será realizado no futuro. De maneira geral, sempre que algo dá errado em uma relação profissional ou humana, é de se esperar que mais de uma pessoa tenha contribuído de alguma maneira importante para o resultado.

Lax e Sebenius (1986) constataram que uma vez que haja a expectativa de uma punição, legal ou não, fica muito mais difícil determinar quem é culpado de quê. As pessoas se tornam mais defensivas e menos cooperativas. Esse comportamento prejudica a chance de se descobrir o que realmente ocorreu. O resultado dessa constatação é que o foco na culpa não é uma atitude recomendável ao negociador, se seu objetivo é fazer com que as partes entendam um problema

que ocorreu no passado, de maneira a evitar sua ocorrência no futuro. Mesmo que seja um caso em que uma punição seja apropriada, os autores alertam aos negociadores que não usem uma simples punição em substituição ao esforço de descobrir o que realmente ocorreu. Remover uma pessoa de uma posição ou de um lugar, por exemplo, pode ser justificado. Mas dependendo do caso, o custo de se fazer isso sem se preocupar em se descobrir o que realmente ocorreu pode ser muito alto.

De acordo com Stone, Patton e Heen (1999) é mais proveitoso e até mais fácil levantar o assunto da contribuição do que o da culpa, pois o foco na contribuição encoraja o aprendizado e a mudança. Entretanto, os autores alertam os negociadores de que o objetivo desta técnica é compreender e não distribuir porcentagens, portanto o que se está tentando fazer não é quantificar a contribuição de cada um, mas sim compreender que todos tem uma contribuição.

Autores como Lax e Sebenius (1986) e Stone, Patton e Heen (1999), que tratam de contribuição, acreditam que o mapeamento da contribuição se torna mais fácil com a prática. Existem, entretanto, alguns tipos mais comuns de contribuição para Stone, Patton e Heen, cujo entendimento antecipado pode ajudar os negociadores menos experientes:

- **Evitar o problema** - uma das formas mais comuns de se contribuir para um problema, e também uma das mais fáceis de serem ignoradas, é o ato de se evitá-lo; ocorre que, muitas vezes, o negociador permite que o problema continue e até se agrave, porque não o tratou com a importância devida, ou porque não tomou uma atitude concreta para resolvê-lo; um tipo de manifestação característica de que um indivíduo está evitando enfrentar um problema em uma negociação é a reclamação feita a uma terceira parte impotente para resolvê-lo, em vez de abordá-lo diretamente com a pessoa com quem ele deveria ser tratado.
- **Não permitir aproximação:** é a existência de um comportamento interpessoal que mantenha a outra parte distante. Este comportamento pode ser manifestado de diversas maneiras, entre elas o comportamento agressivo, punitivo, argumentativo, mal humorado, temperamental, entre outros. Um possível resultado deste comportamento é que a outra parte não encontrará espaço para o desenvolvimento e andamento da negociação de maneira eficaz. Os autores chamam atenção para um fato interessante,

de que não interessa se o negociador tem, na realidade, estes comportamentos, mas sim se existe uma percepção por parte das outras pessoas de que ele os tem, pois o resultado será o mesmo, a outra parte se tornará menos aberta em uma negociação, até que se prove o contrário. Este pode ser considerado o outro lado de se evitar um problema.

- **Diferenças:** elas resultam da simples diferença entre duas partes, seus passados, preferências, estilos, relações. Quando estas são tratadas como uma certa/outra errada, os autores consideram que a negociação estará fadada ao fracasso. Relacionamentos profissionais de sucesso são construídos sabendo-se que em uma diferença de opinião ou preferência ninguém é culpado. As pessoas são diferentes e, se o negociador deseja ser eficaz em sua negociação, ele deverá comprometer as diferenças e encontrar uma alternativa no meio do caminho.

Stone, Patton e Heen (1999) sugerem três maneiras de o negociador refletir sobre a contribuição para um problema, seja a sua ou a da outra parte. A primeira é a reversão de papéis, que demanda ao negociador perguntar-se “como eles diriam que eu estou contribuindo?”. A segunda, correlata, é assumir uma visão de observador, tentando se afastar mentalmente e refletindo sobre o problema, procurando adotar a perspectiva de um observador não interessado. Por último, o negociador pode, também, tentar escrever um mapa de contribuição, em que identifique as contribuições de todas as partes segundo sua visão.

3.2.3. Reação e ponderação

Durante a negociação é preciso sempre manter o foco no que se quer e não se deixar levar por reações intempestivas (URY, 1993). A razão de se preocupar em manter o foco no que se quer está justificada nas três reações mais comuns que os seres humanos têm quando percebem que estão sendo atacados:

1 – Atacar de volta: ocasionalmente, isto mostra à outra parte que os dois podem jogar o mesmo jogo e os fazem parar, porém, o normal é que essa estratégia leve a um enfrentamento fútil e custoso para ambas as partes. Raramente esta técnica faz o negociador ficar mais perto de conseguir seus interesses e ela pode danificar os relacionamentos em longo prazo.

2 – Cedendo: o outro lado do contra ataque é a pessoa que cede para terminar a discussão. Ceder normalmente leva a um resultado não satisfatório, pois o negociador se sente lesado, a outra parte descobre essa fraqueza e se sente recompensada pelo comportamento. As pessoas que adotam essa tática são chamadas de ‘pacificadoras’ devido ao ditado “Um pacificador é a pessoa que joga continuamente pedaços de bifes para o tigre esperando que isso vá, eventualmente, o transformar em um vegetariano” (HASSNER, 2002).

3 – Abandonando a negociação: a terceira reação mais comum é cortar relações ou a negociação com a pessoa ou organização. Em certos casos, ‘evitar’ é uma estratégia correta, mas os custos de se cortar relações, tanto financeiros como emocionais, podem ser muito altos. Ury (1993) afirma que na maioria dos casos, depois de um tempo, um negociador lamentará ter tomado uma atitude de abandono.

Bazerman e Neale (1992) acreditam que quando o negociador reage, ele perde o foco em seus interesses e a outra parte, na maioria das vezes, espera que ele reaja, pois a primeira vítima do ataque, torna-se então, a objetividade do negociador, ou seja, quando ele reage, é fispado. Grande parte do poder de um oponente reside na habilidade que ele tem de forçar a reação da outra parte. Um bom exemplo são as organizações terroristas ou as táticas utilizadas por organizações como o Greenpeace (LOMBORG, 1998).

É importante, entretanto, considerar que, segundo Ury (1993) um negociador detém o poder de quebrar esse ciclo de ação-reação a qualquer momento, de maneira unilateral, simplesmente não reagindo, pois segundo este autor o negociador precisa ter em mente que as leis da física que regem ação e reação não se aplicam a mentes, os seres humanos podem tomar a decisão de não reagir. Quando o negociador estiver enfrentando uma situação difícil este autor recomenda “dar um passo para trás”, possibilitando ao profissional se recompor e visualizar a situação de forma objetiva. Sendo o objetivo final conseguir agir de maneira ponderada, examinando com atenção e com prudência a situação. Algo similar a uma atitude mental de distanciamento, para conseguir avaliar calmamente a situação, como se fosse uma terceira parte na negociação. Agir de maneira ponderada, para William Ury, significa se distanciar de seus impulsos naturais e emoções.

Como exemplo das possibilidades deste comportamento, deve-se citar a pesquisa de contraste de impulsos realizada pelo Professor Paul Eckman, Ph.D., renomado psicólogo e diretor do laboratório de Interação Humana da Universidade da Califórnia (GOLEMAN, 2003 e EKMAN, DAVIDSON, RICARD e WALLACE, 2005) Neste estudo um renomado monge budista foi submetido a diversos testes que visavam descobrir novas informações sobre o cérebro e suas reações. O Professor Eckman convidou um professor da Universidade da Califórnia, reconhecido por seu estilo agressivo de debater, para um debate com o monge budista. Embora durante o começo do debate esse professor tenha apresentado alto estímulo emocional, depois de 15 minutos de conversa com o monge, que não aceitava as provocações do professor, esses estímulos diminuíram consideravelmente. A conversa com uma pessoa extremamente calma havia o acalmado, tanto que após a conclusão dos testes o professor comentou espontaneamente: “Não consegui afronta-lo. A reação dele era sempre racional e sorridente; é espantoso. Senti algo semelhante a uma sombra ou aura (GOLEMAN, 2003)”.

Entre os grandes motivos para Ury (1993) recomendar a necessidade do afastamento para o negociador está o de que muitas vezes o negociador nem percebe que está reagindo e dando continuidade ao ciclo ação-reação, pois se encontra tão envolvido na situação que não reconhece este ciclo. O autor urge a atenção do negociador para identificar as estratégias utilizadas pela outra parte, para poder se preparar e atuar de maneira mais efetiva. Diversos autores citam dezenas de possíveis estratégias diferentes, entretanto, este autor tenta trata-las da maneira mais geral possível, agrupando as estratégias em três grupos, são eles:

- **Bloqueadoras:** é a recusa da outra parte em mudar de posição. Eles tentam convencer a outra parte da negociação de que não têm como mudar de posição, não possuem flexibilidade ou apresentam um *fait accompli*.
- **Ataques:** são táticas de pressão que tentam intimidar a outra parte e fazê-la ficar desconfortável até que ceda às demandas exigidas. Talvez a forma mais comum seja a ameaça das conseqüências se não aceitar a posição imposta.

- **Truques:** são as táticas que tentam enganar uma parte na negociação, de maneira que ela ceda. Um lado tira vantagem do fato do outro assumir que eles negociam de boa fé. Entre as mais comuns para esse autor, nessa categoria, estão os dados falsos, ou a técnica do “não temos autoridade”, onde uma parte negocia até chegar a um acordo e dizem que não podem assinar, entrando então uma terceira parte que exige uma redução adicional de preço, por exemplo. A cláusula de última hora também é uma técnica comum. No entanto, as mais difíceis de serem detectadas são as mentiras.

Como o autor considerou anteriormente, uma vez detectada a tática que está sendo utilizada, o negociador deve ganhar tempo para que possa agir de maneira ponderada. Uma das maneiras simples e eficazes para isso é não dizer nada. A pausa dá uma chance de se distanciar mentalmente por alguns segundos e pode ajudar o outro lado a se acalmar. Se o negociador não diz nada, não dá margem a ataques da outra parte e o ônus da conversa fica com eles. Algumas das negociações mais efetivas são alcançadas pelo silêncio (FISHER, KOPELMAN, SCHNEIDER, 1994).

Obviamente, o negociador não será capaz de eliminar seus próprios sentimentos, mas deve tentar desconectar a ligação automática entre as emoções e as ações. Ury (1993) cita o ditado bíblico “seja rápido para ouvir, lento para falar e lento para agir” como o ideal do negociador.

Porém, na prática, será impossível, na maioria das negociações, que um negociador permaneça quieto por um período maior de tempo, para recuperar sua calma, portanto, este autor sugere táticas que visam dar esse tempo ao negociador. A primeira delas é tentar diminuir o ritmo da conversa – o negociador deve utilizar frases do tipo “então deixe-me ter certeza que estou entendendo o que você está dizendo...” para em seguida, rever a conversa até o ponto que se encontra. Essa técnica interrompe a rotina da outra parte e permite uma parada momentânea de alguns segundos ou minutos preciosos na negociação, momento em que o negociador poderá ter a chance de refletir de maneira ponderada, retomando o controle de suas emoções.

Nas negociações em que a outra parte inunda um negociador de informações, esperando que este não perceba algo que está no meio delas. O autor

recomenda parar e dizer “você me deu muita informação, vamos rever isso ou aquilo” ou “eu perdi a conexão entre alguns pontos, vamos por partes...”. Fazendo com que o outro lado tenha que se explicar detalhadamente. Outro método fácil de diminuir o ritmo da conversa é tomando notas, que além de permitirem ao negociador manter um arquivo da conversa e mostrar ao outro lado que está prestando atenção, são uma ótima desculpa para voltar a um ponto com uma declaração do tipo “desculpe, perdi aquele ponto X, podemos voltar a isso”. Negociadores de sucesso aprendem que aparentar ser um pouco confuso pode ser uma vantagem, pois permite a diminuição do ritmo da conversa. Para Lax e Sebenius (1986) algumas pessoas têm medo de parecerem tolas se disserem algo como “não estou entendendo”, entretanto são essas pessoas que, muitas vezes, terminam com os piores resultados nas negociações, pois elas não perguntam as questões que devem ser perguntadas.

Ury (1993) sugere ao negociador ter sempre uma desculpa preparada, pois se ele necessitar de mais tempo para pensar, poderá utilizá-la. Seja pedindo tempo para pensar, um intervalo, um *coffe-break* ou afirmando a necessidade de entrar em contato com seus sócios, sua empresa. Para este autor, negociações são mais produtivas quando são interrompidas por intervalos frequentes, sendo uma das que considera melhor o pedido de uma reunião com seus associados, principalmente se novas informações forem introduzidas, pois aí existe uma desculpa perfeita para isso. Outra forma é sempre levar um parceiro nas negociações, isso permite que um converse enquanto o outro mantém a perspectiva de distanciamento ou que os negociadores troquem de papéis para que um descanse (LAX, SEBENIUS, 1986). Essa técnica é muito utilizada por negociadores policiais, que sempre utilizam times com papéis bem definidos, como pode ser comprovado pelo exemplo do Detetive Aposentado Dominick Misino, que durante mais de vinte anos foi um negociador de reféns do Departamento de Polícia de Nova Iorque, tendo se aposentado como comandante da unidade de negociação desse departamento.

“Ter um time atrás de você é essencial...parece loucura, mas a coisa que você mais esquece nessas situações é o nome do outro cara. Por isso, o ‘escriba’ escreve o nome dele em uma cartolina e fixa em um lugar visível... um ponto primordial desses times é separar a negociação do poder de decisão, isso dá ao negociador um ótimo espaço e grande poder para negociar... é o jeito que os diplomatas usam, eles negociam os acordos e voltam a seus países para aprová-los.” (MISINO, 2002, p.40)

Dentro destas táticas, Ury (1993) nota que na presença da outra parte, existe uma forte pressão psicológica para o acordo e, portanto, uma simples regra pode manter o negociador longe de resultados insatisfatórios: nunca tome uma decisão importante no local da negociação. Ele recomenda que, no mínimo, o negociador utilize o distanciamento mental e tome a decisão após analisar friamente os resultados esperados. Sendo que, para este autor, o melhor é que se possa dormir para tomar a decisão no dia seguinte, mas ele reconhece que, na maioria dos casos, isso não é possível. Então, o negociador deve pedir desculpas, afirmar que tem que dar um telefonema, nem que seja para se afastar por alguns segundos do local e poder se distanciar mentalmente. Uma vez longe da mesa, a pressão psicológica diminui e pode-se tomar uma decisão focada, objetiva, não permitindo que o outro lado apresse a decisão. Neste caso, o maior inimigo do negociador é sua própria reação rápida, mas só ele próprio pode se prejudicar e concordar com as concessões das quais depois pode vir a se arrepender.

3.2.4. O passado e as diferentes visões

Para chegar a um resultado na resolução de um desentendimento é preciso entender a história da outra pessoa a ponto de se compreender como as conclusões deles fazem sentido daquele ponto de vista (FISHER, URY, PATTON, 1981). E é preciso, então, ajudar a outra parte a entender a história que valida as conclusões da própria parte também. O entendimento dos dois lados de uma história não é uma garantia de resolver o problema, mas é um primeiro passo crucial, isto porque segundo estes autores, as pessoas raramente mudam sem antes serem compreendidas e, portanto, mesmo com uma posição de autoridade, um negociador, provavelmente, não terá muito sucesso se apenas ordenar a alguém que mude.

Fisher, Kopelman e Schneider (1994) acreditam que em quase a totalidade das negociações, as partes encaram o mundo de forma diferente e as razões para isso eles classificam em quatro:

- 1- Informações disponíveis
- 2- Próprias observações
- 3- Próprias interpretações
- 4- Próprias conclusões

Em negociações as partes, normalmente, trocam somente conclusões, de um lado para o outro e falham em não observar o verdadeiro problema, que está localizado nos degraus inferiores: as informações e interpretações que os levaram a ver o mundo de uma determinada forma. Estes autores notam que em muitos casos negociadores atravessam negociações inteiras sem nunca perceber que cada um está prestando atenção a coisas diferentes, que suas visões são baseadas em informações diferentes. Eles chamam atenção para a necessidade de levar em consideração que todas as conclusões de um negociador são, em graus variados, tendenciosas, pois refletem o interesse da pessoa em questão. Os negociadores procuram por informações que suportem suas conclusões e dão uma interpretação favorável a essas informações, tendo mais convicção da certeza de suas opiniões (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974).

Stone, Patton e Heen (1999) acreditam que uma das únicas maneiras de se entender a história da outra parte é adotando uma postura curiosa, abandonando uma postura de certeza das opiniões, de que o problema já foi pensado de maneiras diferentes, para uma postura de curiosidade para o que não se sabe sobre o problema e sobre o que o próprio negociador desconhece de suas próprias razões. Estes autores acreditam que o processo pelo qual a pessoa constrói suas conclusões é tão rápido e tão automático, que muitas vezes ela desconhece o que está influenciando suas percepções.

Estes autores notam que os negociadores, normalmente, assumem que precisam ou aceitar ou renegar a história da outra parte, pois se assumirem que ela está certa, terão que abandonar sua própria história. Isto, porém, não faz sentido é preciso considerar todas as histórias. Para isto estes autores sugerem a tática do “e...”, que dá a oportunidade do negociador compartilhar suas percepções, sem diminuir as considerações da outra parte. Até mesmo nas negociações em que o negociador acredita que está, realmente, certo ou quando vai dar más notícias, estes autores recomendam a tática do “e...”, afirmando que ela ajudará o negociador a ser mais claro. Um exemplo de negociação pessoal pode ajudar a clarificar a necessidade desta tática, refletindo-se sobre um pai que quer mandar sua filha parar de fumar. Ele sabe que está certo, mas isso pode ser um problema, pois não é sobre isso que a conversa se trata. Ele está pensando no horror que seria ela ficando doente e que não tem como fazê-la parar. Enquanto ela está pensando na sua necessidade de se sentir independente e no sentimento de fazer algo que a

faz se sentir bem e, ao mesmo tempo, a amedronta. A conversa é sobre muitos itens complexos e importantes de serem explorados. Não se está discutindo se o fumo faz mal ou não, os dois já concordam nisso. É importante ter isso em mente quando temos a “certeza” que nossa história é a certa e a da outra pessoa é errada, apesar de fazer sentido.

3.2.5. A importância de saber ouvir

Todos os seres humanos possuem um desejo de serem ouvidos, compreendidos, por isso saber escutar os outros é uma das mais importantes habilidades de um negociador (GOLEMAN, BOYATZIS, McKEE, 2002). Quando uma parte não ouve a outra, a tendência da outra parte é culpá-la por ser intransigente. Porém, talvez o problema esteja na própria parte que não dá o valor necessário para as histórias da outra parte e assim, tenta repetir a sua própria história até que seja entendida. O resultado, normalmente, é ruim para as negociações (FISHER, KOPELMAN, SCHNEIDER, 1994). Todavia, estes mesmos autores, alertam que é preciso ter muito cuidado na hora de ouvir, não adiantando ao negociador fazer qualquer curso de negociação ou ler um livro e achar que está pronto para realizar essa tarefa. Mesmo que um negociador utilize-se de todas as técnicas – como realizar perguntas, parafrasear, reconhecer os sentimentos, etc.– isso não será garantia de resultado positivo, isto porque o ser humano processa informações não só de maneira racional e, portanto, as outras partes levam em consideração fatores como a postura corporal e tom de voz do negociador, por isso esta é uma das tarefas mais difíceis para um negociador, pois se não houver uma mudança interna, os autores acreditam ser impossível ter um resultado satisfatório neste quesito.

Novamente o Professor Eckman da Universidade da Califórnia pode fornecer um bom exemplo da impressão que um bom ouvinte pode causar a um interlocutor: “...mas, quando passei cinco dias em reuniões com o Dalai Lama, percebi que Sua Santidade não perdeu nada. Ele é um dos ouvintes mais atentos que já encontrei – totalmente concentrado (GOLEMAN; DALAI LAMA; et al, 2003)”. Também, segundo o psicólogo Daniel Goleman, Ph.D., o Dalai Lama demonstra uma verdadeira curiosidade sobre as razões e pensamentos das outras

peças e isso é uma das razões pelas quais as pessoas se sentem tão bem ao seu redor.

3.2.6. Posturas tendenciosas

A massa de dados ao que um profissional, ou qualquer ser humano, é submetida nos dias de hoje é imensa e para poder funcionar em um mundo complexo, o ser humano desenvolve percepções para organizar o que seriam, sem isso, dados caóticos. Estas percepções acabam sendo questionadas só quando são reconhecidos dados descontínuos (FISHER, KOPELMAN, SCHENEIDER, 1994). As percepções diferem entre as pessoas, pois são muito particulares, advindas das experiências individuais e vivências, sendo que, baseados nessas percepções, são buscadas informações adicionais para confirma-las. Como exposto anteriormente, o ser humano tende a coletar informações que confirmam nossas percepções e a ignorar as que vão contra elas. (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974).

Como se relatou anteriormente, em qualquer conflito as partes pensam e sentem-se diferentes umas das outras. E quanto melhor um negociador entender o jeito que ele próprio e as outras partes vêem o mundo, mais preparado estará para realizar uma negociação efetiva. Não existe nenhuma fórmula mágica para adquirir esse entendimento, isso toma tempo e esforço. Se o negociador deseja influenciar os acontecimentos, precisa entender as emoções e motivações por que a outra parte está passando e um método simples para se fazer isso é separando as percepções em duas colunas, uma com a percepção de cada parte, vista com a percepção da referida parte, ou seja, escrito na primeira pessoa, como demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Percepções Tendenciosas

Quadro de percepções tendenciosas (FISHER, KOPELMAN, SCHENEIDER, 1994)	
Conflito Irã x Estados Unidos	
Percepções Iraniananas	Percepções Americanas
O Irã é uma nação soberana e tem o direito de possuir as armas que desejar.	O Irã é uma ditadura violenta e está desenvolvendo armas para poder usa-las como ameaça ao mundo quando estiverem prontas

Falar sob o ponto de vista de outra pessoa pode realizar duas coisas de uma só vez. Primeiro liberta o negociador de suas percepções tendenciosas e, em seguida, o ajuda a ver como a percepção dos outros, consideradas irracionais às vezes, podem ter flexibilidade. Fisher, Kopelman e Schneider (1994) acreditam que ao preparar esta tabela o negociador deve atentar para quem deseja influenciar. Algum executivo específico de uma outra empresa? Um departamento inteiro? Todos os funcionários de uma empresa? Quando se considera o ponto de vista de um indivíduo torna-se possível para o negociador refletir sobre as restrições sob as quais o tomador de decisão está operando. O negociador pode ganhar mais entendimento de conflitos se tentar adicionar a essas percepções, dados confiáveis que suportem ou contrariem essas percepções. Em algumas circunstâncias, é possível mostrar essa tabela para a outra parte. Isso é um exercício proveitoso para demonstrar que o negociador está ouvindo e entendeu o ponto de vista da outra parte e também, segundo estes autores, é mais fácil conseguir um *feedback* dessa forma do que se forem realizadas perguntas diretas.

Outra ferramenta tática para o negociador tentar entender melhor um conflito é observar, pelo menos, três pontos de vista distintos:

- 1- A própria posição: como o próprio negociador vê o problema, de sua perspectiva;
- 2- A posição deles: como o negociador vê o problema quando se coloca no lugar da outra parte;
- 3- A posição vista por uma terceira pessoa: como uma pessoa neutra veria o conflito.

Entender o outro lado não é apenas uma atividade intelectual, sentir empatia com a posição e os sentimentos dos outros pode ser tão importante quanto pensar claramente sobre como eles estão se sentindo (GOLEMAN, BOYATZIS, McKEE, 2002). E uma outra maneira de tentar entender como o outro lado se sente é sentar literalmente em um lugar diferente. O negociador deve sentar-se em outra cadeira e tente personificar o outro lado usando a primeira pessoa, tentando antecipar quais os argumentos que serão levantados pela outra parte e preparando-se para ouvi-los e responder a eles na negociação real. Essa técnica pode permitir ao negociador observar os itens e percepções que são realmente importantes, os desejos e preocupações que são a base debaixo da superfície das posições. Em

algumas negociações é comum às partes ficarem tão obcecadas com uma posição que se esquecem do que as levou a ter aquela posição, esquecem que seus interesses, possivelmente, podem ser atendidos de outras maneiras (URY, 1993).

Ury (1993) acredita que as diferentes percepções e prioridades podem ser encaradas de maneira benéfica, pois permitem ao negociador aumentar o tamanho do prêmio, pois, normalmente, quando as partes vêm as coisas de maneira diferente o acordo é até facilitado, pois cada um tem interesses diferentes para atender. Este autor sugere que uma maneira de chegar a esses pontos contrastantes é escrever em colunas paralelas as declarações dos dois lados da disputa, registrando o que cada um está dizendo. Então, olhando primeiro para o outro lado e depois para o nosso, o negociador pode escrever frases para tentar identificar as razões para as diferentes posições. Se as pessoas do outro lado tivessem que explicar por que tem aquela posição, o que diriam? Como se justificariam em termos de desejos ou preocupações? Certamente existem interesses comuns que podem ser trabalhados. Sempre existem itens que são muito importantes para um lado e pouco importantes para o outro e mesmo que ambos os lados tenham os mesmos interesses, às vezes é possível atendê-los. Em alguns casos, pode ser proveitoso listar interesses de curto prazo e de longo prazo separados.

Quando um negociador entende como a outra parte entende um conflito, ele adquire um conhecimento importante e um possível caminho de influenciá-los, podendo assim, apreciar as bases de suas posições e julgamentos. Esses *insights* também podem nos mostrar onde é possível realizarmos um acordo. De maneira similar, Fisher, Kopelman e Schneider propõe a execução de um quadro de posições e interesses, como a exemplificado no quadro 2.

Quadro 2 - Posições e Interesses

Quadro de Posições e Interesses (FISHER, KOPELMAN, SCHENEIDER, 1994)		
Caso: Conflito Israel x Autoridade Nacional Palestina		
	Israel	Autoridade Palestina
Posições	O Estado de Israel se recusa a desocupar os territórios ocupados e a conceder autonomia total para a	A Autoridade Palestina exige a devolução dos territórios ocupados e a autonomia total do Estado de Israel

	criação de um Estado Palestino	
Interesses	Manutenção da segurança de Israel e utilização das terras ocupadas para a agricultura	Autonomia para exercer o seu próprio governo
Interesses simbólicos e precedentes	Territórios ocupados em guerras anteriores e visto como proteção contra ações terroristas	Ocupação de territórios vista como uma afronta a uma nação Palestina e utilizada como desculpa para campanhas terroristas
Interesses políticos domésticos	Briga doméstica entre o partido de extrema direita e os que defendem a conciliação	Manutenção da Palestina como símbolo da luta contra a opressão Judaica e Americana. Resolução da questão não interessa os líderes terroristas e ditadores árabes

Dados da tabelas inspirados em Hassner (2002) e Ajami (2003)

Outra forma de se gerar novas perspectivas é utilizando pontos de vista distintos, de várias disciplinas acadêmicas ou de profissionais. Esse “Atlas de pontos de vista” também proposto por Fisher, Kopelman e Schneider (1994), pode prover ao negociador várias dicas sobre o que está errado, quem poderia fazer a diferença e que variáveis podem ser manipuladas. O Atlas de pontos de vista é infinito, mas a título de exemplo, pode-se citar os seguintes pontos de vista:

- **Disciplinas acadêmicas:** economia, ciência política, antropologia, história, sociologia, administração, engenharia, ética, etc.
- **Profissionais:** líder religioso, advogado, médico, oficial militar, jornalista, diplomata, investidor, trabalhador social, educador, banqueiro, etc.

Uma outra maneira de se pensar sobre os obstáculos ao acordo, exposta acima, é examinando os potenciais bloqueios, de forma a antecipar os argumentos

e preparar as respostas a eles. O quadro 3 sugere uma forma simples de organizar o pensamento sobre os potenciais bloqueios e das saídas para eles.

Quadro 3 - Análise de Quatro Quadrantes para Resolução de Problemas

Análise de quatro quadrantes para resolução de problemas (FISHER, KOPELMAN, SCHENEIDER, 1994)			
Quadrante I	Quadrante II	Quadrante III	Quadrante IV
O que está errado ?	Diagnóstico geral	Opções gerais	Idéias de ações
Percepções de: - Sintomas de desgosto - Situações preferidas	Possíveis razões porque o problema ainda não foi resolvido	Possíveis estratégias para resolver os diagnósticos do quadrante II	Idéias de ações que uma pessoa possa fazer amanhã que colocará uma das opções gerais em movimento
E a distância entre elas	Possíveis causas (sobre as quais alguém pode fazer algo) para a distância no quadrante I		

Os autores alertam para a armadilha das pessoas práticas que pensam não poderem se dar ao luxo de ficar planejando e analisando e normalmente pulam do problema para a resposta – ou do quadrante 1 para o 4, sem ter uma teoria concreta. Da mesma maneira, os acadêmicos, em contrapartida, teorizam sobre a razão de certos problemas ocorrerem e o que se pode fazer sobre eles, sem propor uma ação ou resposta concreta – ficam no quadrante 2 e 3. O que o negociador deve tentar realizar é uma fusão entre a visão do prático, que tem pouco tempo para a teoria e a do acadêmico, que não tem interesse em um resultado prático. Esse tipo de análise é suficientemente simples para ser aceita por diversos membros de um grupo e básica o bastante para ser aplicada em quase todas as situações. Estes autores sugerem permitir a discussão de todos os quadrantes em qualquer ordem, para estimular as idéias.

Prosseguindo nesta discussão de barreiras ao progresso na negociação Fisher, Ury e Patton (1981) citam três causas comuns que criam obstáculos em uma negociação:

- 1- O negociador não analisa: segundo estes autores a maioria das pessoas que lida com conflitos não possui um método organizado de analisar uma situação antes de tomar uma decisão. Não possuem uma lista de diagnósticos a serem feitos para ter certeza que têm todas as informações necessárias para tomar uma decisão, mesmo que possuam o tempo necessário para isso.
- 2- Trabalhando sozinho, os negociadores acabam usando apenas um “mapa do mundo”: ao trabalhar sozinho em um problema, um negociador tenderá a ver as coisas somente do seu ponto de vista. Sendo assim, poderá falhar em não explorar outros pontos de vista que poderiam enriquecer ou esclarecer suas perspectivas.
- 3- Trabalhando em grupo, negociadores são paralisados pelos padrões de comportamento e pensamento: quando as pessoas trabalham em grupo, seu pensamento, na maioria dos casos, é cerceado pelos modos convencionais de se agir.

O antagonismo natural advindo da divergência de opiniões demonstrado anteriormente levou autores como Ury (1993) a dar grande importância à preocupação de se entender como a outra parte de uma negociação porque, o autor sugere, nessa preocupação está a chave do problema e de sua solução. As pessoas tendem achar que fatos objetivos são tudo o que se precisa para resolver uma disputa. Porém na maioria das vezes a chave para um problema não é a verdade objetiva, mas sim o que está se passando na cabeça da outra parte. Para Ury as duas qualidades mais úteis a um negociador para lidar com diferenças são a habilidade de ser persuasivo e a habilidade de revisar seu próprio pensamento sob a luz de novas idéias. Para ser persuasivo ele deve entender como os outros vêem o mundo, suas motivações, emoções e aspirações.

“Quando estou negociando eu estou sempre me perguntando qual a coisa mais simples que posso fazer para resolver o problema. Quando estou lidando com um criminoso armado, por exemplo, minha primeira regra é ser educado. Soa simples, mas é muito importante... preciso entender o que está se passando na cabeça dele. O primeiro passo para chegar lá é demonstrar minha sinceridade e confiabilidade. Portanto, antes dele exigir qualquer coisa, eu pergunto se ele

precisa de algo....Quando você dá algo para alguém, esse alguém se sente obrigado a lhe dar algo em retorno. É apenas bom senso”. (MISINO, 2002 p.41)

O segredo para desarmar as emoções é a surpresa. Fazer exatamente o oposto do que a outra parte está esperando. Se eles estão sendo um muro de pedra, esperam que a outra parte aplique pressão; se eles o estão atacando, esperam a outra parte resistir; por isso o negociador não deve pressionar, ou resistir. O caminho mais proveitoso é chamado por Ury de ir para o lado da outra parte (1993). Pois um erro comum nas negociações é tentar argumentar com uma pessoa não-receptiva. As palavras do negociador serão distorcidas ou não serão ouvidas, ele está indo contra emoções. A outra parte pode estar se sentindo ameaçada, desconfiada ou estar com raiva, convencidos de que eles estão certos e o outro errado, eles se recusam a ouvir. Neste momento o autor afirma que é tentador ignorar as emoções e focar no problema, mas essa tática não funciona. As emoções negativas da outra parte se manifestarão em posições inflexíveis. Se o negociador já agiu com ponderação e, assim, recuperou seu domínio emocional e balanço mental, ele precisará ajudar a outra parte a recuperar o dele. O desafio é criar um ambiente favorável em que a negociação possa prosperar.

Para isso, segundo este autor, é preciso fazer com que a outra parte escute o ponto de vista do negociador e o respeite. Eles não precisam gostar da pessoa do negociador, mas precisam considerá-lo uma pessoa séria e tratá-lo corretamente. Ir para o lado deles, portanto, significa utilizar três táticas: escutar o que a outra parte tem a dizer; reconhecer seu ponto, sua competência, seu sentimento e seu status; e concordar com eles (URY, 1993). Isto pode ser a última coisa que o negociador terá vontade de fazer, mas é o que é necessário ser feito numa situação de confronto.

Como se mencionou anteriormente, escutar uma outra pessoa pode ser a concessão mais simples que o negociador pode realizar, pois todo ser humano tem uma necessidade de ser entendido; satisfazendo essa necessidade, um negociador pode mudar os rumos da negociação. Para escutar é preciso paciência e autodisciplina, ao invés de reagir de imediato ou pensar no próximo passo, o negociador deve focar no que a outra parte está dizendo. Isso pode lhe oferecer uma janela para o pensamento deles, o que dará ao negociador a chance de iniciar

uma tarefa conjunta - a de entender o problema deles e, de quebra, fazer com que eles fiquem mais propícios a ouvi-lo.

“Os piores negociadores são as pessoas que odeiam ser rejeitadas. Obviamente, ninguém gosta de rejeição, pois isso machuca seus sentimentos. Mas maus negociadores não conseguem aceitar que aquela negatividade não é pessoal... você precisa deixar a outra pessoa desabafar, até porque se deixar isso acontecer, eles provavelmente lhe dirão qual é o seu problema e como resolve-lo.” (MISINO, 2002, p.40)

Se o outro lado está com raiva ou aborrecido, a melhor coisa a fazer é oferecer um ouvido para escutar todas as suas mágoas. O negociador não deve interromper, mesmo que você esteja sendo insultado ou se sinta injustiçado. E deve se certificar de que a outra parte nota que o negociador está prestando atenção, através do contato visual e de pequenas interjeições. Quando eles acabarem, deve perguntar se existe algo mais que gostariam de dizer e os encorajar a dizer tudo aquilo que está os incomodando – Ury (1993) sugere a utilização de frases do tipo “Sim, continue...” ou “E então, o que aconteceu?”, as pessoas se sentem satisfeitas quando podem vociferar todos seus ressentimentos. Uma vez que o negociador tenha ouvido o outro lado, eles estarão mais propícios a escutá-lo. Espera-se que eles fiquem menos irracionais e menos reativos; não é uma coincidência o fato dos grandes negociadores escutarem muito mais do que falam.

Entretanto, apenas ouvir o outro lado não é suficiente, é preciso que eles saibam que o negociador está escutando e compreendendo o que eles dizem e, nesse ponto, nada melhor do que parafrasear o outro lado, ou seja, resumir o que eles disseram do jeito que o negociador entendeu, com suas próprias palavras. Porém, o negociador deve lembrar-se de manter o ponto de vista deles, pois tentar adicionar o próprio ponto de vista ou mostrar que a outra parte está errada não será benéfico.

Parafrasear dá ao outro lado a satisfação de saber que foram ouvidos e de poder corrigi-lo, e dá ao negociador a chance de ter certeza que entendeu o que a outra parte queria dizer.

“No nível mais básico, você precisa ser um bom ouvinte... os melhores negociadores são excelentes ouvintes. Mas é preciso atentar para o barulho dentro de nossas cabeças. Acreditem em mim, mesmo que você não saiba o que está se passando dentro de você, o outro cara saberá. A sensibilidade deles à suas emoções

é extraordinária. Você precisa conhecer seus pontos de pressão e suas limitações... Para mim, ouvir atentamente significa estar ligado às emoções, identificá-las e ajudar o outro cara a trabalhá-las. Uma dos modos mais efetivos de se fazer isso é chamado de espelhamento. Você ecoa os comentários do outro cara para tentar construir uma ponte entre vocês, por exemplo: eu digo 'então, você tem uma arma?', 'Sim, eu tenho uma arma!' é a resposta típica. Aí eu repito 'uma arma?' e ele diz 'É, uma pistola nove milímetros' e eu faço seu eco 'nove milímetros?' e ele diz 'é, nove milímetros com dois carregadores de 18 tiros'. Nessa troca eu estou colhendo dados importantes e não existe mais uma arma nos separando, existe sim, uma informação importante que dividimos (MISINO, 2002, p.42)".

A técnica do espelhamento, que é uma ferramenta clínica de psicoterapia, também é extremamente eficaz para desarmar as intenções da outra parte.

3.2.7. A importância do reconhecimento

Fisher e Brown (1998) acreditam que em conjunto com a reformulação ou quando o negociador está parafraseando, uma tática efetiva nas negociações é a habilidade em mostrar para a outra parte que ele reconhece a existência dos sentimentos deles. O reconhecimento é o ato do negociador demonstrar que está tentando entender o que está se passando com a outra parte, sem necessariamente concordar com isso. É possível reconhecer o sentimento da outra parte, até mesmo quando o negociador discorda completamente deles. Para estes autores, esta importante técnica, às vezes, é realizada sem ser preciso dizer nada, apenas por meio da linguagem corporal do negociador já é possível atingir o objetivo desejado.

A melhor forma de realizar a técnica acima é a empatia. Porém, a empatia não é algo fácil de se atingir, principalmente quando é necessário ser sincero. Ela envolve a tentativa de observar e se colocar no lugar da outra parte, tentar imaginar suas experiências e vivências. Esta tarefa nunca é possível de ser completada, dada a complicada estrutura de cada ser humano. Porém, estudos psicológicos afirmam que as pessoas estão mais preocupadas em saber que uma pessoa está tentando se identificar com elas, do que saber se ela conseguiu ou não atingir esse objetivo (KOHUT, 1984). O negociador pode se sentir tentado a não querer reconhecer os argumentos e sentimentos da outra parte, mas se omitir esse passo, perderá uma oportunidade importante. Todo ser humano, não importa o quão impossível, tem um desejo de reconhecimento; satisfazendo esse desejo, ele cria um ambiente de negociação propício.

Reconhecer o ponto do outro lado, não significa que o negociador deva concordar com ele, mas apenas que o aceita como um ponto de vista, dentre outros. Permitindo que a outra parte conte o seu lado da história e reconhecendo-o, ele cria um espaço psicológico para eles aceitarem que pode existir outro lado para a mesma história. O negociador poderá desarmar as resistências da outra parte, recebe seu ponto de vista com um reconhecimento ao invés de uma contestação, ainda mais quando mostra que entendeu as razões para a pessoa se sentir daquela forma. Talvez uma das formas mais poderosas de oferecer um reconhecimento para a outra parte seja através de um pedido de desculpas (FISHER, URY, PATTON. 1981). O que as pessoas normalmente desejam é uma confirmação de que foram enganadas, só quando isso acontece é que elas se sentem seguras para negociar. Uma desculpa, portanto, cria as condições para um resultado construtivo da disputa. Mesmo que a maior parte da culpa se origine na outra parte, às vezes faz sentido o negociador se desculpar pela sua parte e aguardar que seu gesto faça com que a outra parte peça desculpas pela parte deles.

Estes autores consideram que o negociador não precisa ter medo de mostrar fraqueza por reconhecer o ponto da outra parte pois, ao contrário, isto demonstra sua força. Para ter certeza disso, os autores recomendam uma projeção de confiança ao negociador quando reconhecer o ponto da outra parte: devendo realizar um contato visual, se referir a outra parte pelo nome e sentando-se de maneira correta, com uma postura corporal condizente.

Mas Fisher, Ury e Patton (1981) alertam para a necessidade de se tomar cuidado, pois a outra parte, normalmente, poderá perceber se o negociador está sendo sincero ou não através de sua atitude corporal e tom de voz, suas atitudes contam tanto como suas palavras. Portanto é preciso de discernimento no momento de se colocar nos pés da outra pessoa, às vezes o exagero ou a falsidade pode complicar ainda mais as negociações.

“...quando nós falamos, usamos muitas frases ‘nós’; ‘nós estamos nisso juntos’; ‘nós vamos resolver isso’. Esse tipo de linguagem reduz a paranóia e o isolamento do outro cara... [mas] você precisa ter muito cuidado para dizer a um seqüestrador ou um estuprador que sabe como ele está se sentindo. Você pode enfurecer o outro cara tentando se identificar com ele, porque eles sabem que você sabe muito pouco sobre o que eles passaram em suas vidas...eles podem perguntar ‘então quando foi a última vez que você seqüestrou alguém?’...se colocar nos sapatos da outra parte nem sempre é tão bom quanto parece.(MISINO, 2002, p.41)”

Segundo Ury (1993), quando o negociador reconhece o ponto da outra parte, também está reconhecendo o ser humano, está mostrando respeito. Dessa maneira ele poderá diminuir a dissonância cognitiva, ou seja, a inconsistência entre a percepção e a realidade. Isto porque ele estará utilizando as percepções negativas da outra parte a seu favor, agindo de forma que contraria ou quebra estes estereótipos.

Este mesmo autor também sugere que a autoridade da outra parte também deve ser reconhecida, especialmente se se tratar de uma negociação com um superior hierárquico ou chefe – o negociador deve utilizar frases como “eu respeito sua autoridade...” ou “eu sei que você é o chefe”. Se a outra parte possuir um grande ego, o autor acredita que isso pode ser uma oportunidade, ao invés de um obstáculo. Uma pessoa que necessita de afago, é dependente do reconhecimento dos outros e, se o negociador proporcionar esse reconhecimento, pode desarmar a pessoa.

3.2.8. A importância de concordar

De acordo com Ury (1993) uma ferramenta importante nas negociações é concordar o máximo possível com a outra parte. O negociador não precisa conceder nada para isso, podendo apenas focar nos itens em que já existe uma concordância. Esta percepção difere da visão mais comum, de manter um foco nas diferenças, afinal as diferenças causam os problemas, porém, o negociador pode conseguir melhores resultados se no princípio focar nos pontos comuns. Procurando sempre uma oportunidade de concordar, mesmo que seja só através do humor.

Para este autor a palavra chave em acordos é o “Sim”. O negociador deve tentar dizer o máximo de “Sim” que puder, sem fazer concessões – “Sim, você tem um ponto” ou “Sim, eu concordo”. Ele também deve tentar conseguir o máximo de “Sim” que puder. O “Sim” transforma um comentário antagônico no início de uma conversa racional.

“Outra técnica do bom senso é perguntar no início se o bandido quer ouvir a verdade de você... o ponto crítico aqui é que quando ele diz que sim, ele está entrando em um acordo com você... você deve concordar com seu adversário sempre que possível e fazer com que ele concorde com você.... Enquanto vocês estão concordando, ele está aprendendo que pode confiar em você, que ninguém vai machucá-lo. Então eu tento sempre conseguir o primeiro ‘sim’ e parto imediatamente para o segundo. Digo que se ele quer ouvir a verdade, vai ouvir coisas que não vai gostar e ele precisa prometer não machucar ninguém quando isso acontecer.... eu diria que em 90% das vezes que um criminoso me deu sua palavra, ele a manteve. (MISINO, 2002, p.39)”

Existe um orador conhecido que utiliza esta técnica para lidar com comentários agressivos da platéia, se alguém diz “sua proposta é completamente irrealista”, ele diz “você está dizendo que minha proposta não conseguirá acabar com o déficit em cinco anos? É isso que você está dizendo?”, ao responder que “Sim”, a relação entre os dois está mudada, o clima já é outro. Cada “Sim” obtido reduz a tensão da negociação (URY,1993).

Também é possível concordar em termos não verbais. O negociador deve prestar atenção na linguagem corporal da outra parte, se eles falam devagar, ele deve tentar diminuir seu ritmo, pois seu objetivo é estar na mesma onda de comunicação que eles. Assim como se deve prestar atenção a linguagem deles, se ela é muito formal ou coloquial e adequar-se a ela. As pessoas também podem

usar diferentes linguagens sensoriais, dependendo da forma como processam a informação, por meio dos olhos, ouvidos ou sentimentos. Se o outro lado usa termos visuais, tais como “você não vê o que estou dizendo?”, o negociador deve utilizar respostas do tipo “eu vejo seu ponto”. Se utilizarem elementos auditivos, como “escute isso”, respostas do tipo “eu escuto”, ou se utilizam termos sentimentais, como “não me faz sentir bem”, utilizar frases como “também não me sinto confortável”. Dessa maneira ele estará conectando-se com a outra parte utilizando a linguagem que eles entendem melhor.

Ury (1993) acredita que o negociador deve sempre tentar construir um relacionamento de trabalho com a outra parte; quando possível, começando e terminando as sessões com uma conversa amena. Ou ainda, tentando encontrar-se com a outra parte em outras circunstâncias, um almoço ou um rápido encontro social. Pequenos gestos de boa vontade podem trazer excelentes resultados, pois quando as duas partes de uma negociação têm uma boa relação social, é maior a chance de que os problemas sejam creditados a circunstâncias extenuantes, ao contrário de quando as partes não se gostam. Ao negociar com uma outra parte com a qual se possui um bom relacionamento social, o negociador poderá, pelo menos, ter o benefício da dúvida.

3.2.9. O desafio de expressar opiniões

O momento do negociador expressar seus pontos é um momento crucial na negociação, segundo Fisher, Ury e Patton (1981). Para estes autores umas das técnicas mais efetivas para realizar esta etapa da melhor maneira possível é uma mudança de paradigma, ao invés do negociador expressar seus pontos utilizando o paradigma do “ou/ou” - ou ele está certo ou o outro está - ele deve utilizar o “ambos/e”. Eles podem estar certos dentro da experiência deles e o negociador também. Ele pode reconhecer o ponto da outra parte e, sem contrariá-los, oferecer o seu. Criando uma atmosfera em que as diferenças coexistam pacificamente, as partes de uma negociação podem tentar reconciliá-las.

De acordo com estes mesmos autores, um dos métodos mais utilizados para se expressar diferenças é o “mas”, no entanto, ele é errado. O outro lado será muito mais receptivo se o negociador reconhecer o ponto deles com um “sim” e começar o seu ponto com um “e...” – “Sim, você está absolutamente correto,

nosso preço é mais alto, e que incremento de qualidade e serviço você ganha por essa diferença!”. Seja qual for a linguagem que utilizada, a chave é apresentar o ponto como um incremento e não uma contradição ao ponto de vista da outra pessoa.

Assim como Stone, Patton e Heen (1999), Schreiber (2004) também sugere utilizar declarações “eu”, ao invés de declarações “você”, assim o negociador provocará menos o outro lado. A essência desse ponto é a descrição dos efeitos do problema para o negociador – tornando mais difícil para a outra parte rejeitar um ponto que é fruto da própria experiência do negociador – “Eu sinto que...” ou “Eu não estou confortável com isso...”. Um argumento “eu” não é um desafio à outra parte, apenas apresenta um outro ponto de vista.

Mas o negociador deve se precaver, pois um argumento “eu” não é apenas um argumento “você” com uma palavra diferente no começo. Ele deve focar nas necessidades do negociador, seus desejos, sentimentos e preocupações e, não, os defeitos da outra parte. Um outro ponto importante do uso de declarações “eu” para Schreiber (2004) é que o uso da expressão “eu...” também serve para ultrapassar um grande obstáculo no começo de negociações difíceis, o receio de não ser compreendido ou de ser mal compreendido.

Por estes motivos, Ury (1993) recomenda a utilização de três diretrizes para a clareza:

1- O negociador não deve apresentar as suas conclusões como a verdade

Quando o negociador apresenta seu ponto de vista como a verdade, cria ressentimento, argumentos negativos e comportamentos defensivos. É um erro comum de acontecer e é baseado num erro de julgamento do negociador: normalmente as pessoas acham que suas experiências, julgamentos e opiniões, são fatos. Quando se está discutindo sobre assuntos amenos, como o seu filme predileto ou qual o melhor refrigerante, isso pode até ser verdade. Mas quando se trata de assuntos sérios é importante lembrar que fatos são fatos e o resto é pura suposição. O negociador não deve esquecer-se dessa importante distinção.

Palavras como – atrativo, feio, bom, mal – carregam em si um julgamento que é óbvio. Mas não são só elas que são perigosas, o negociador deve ficar atento para o uso de palavras que carregam um julgamento menos óbvio – inapropriado, deveria ou profissional. Essas palavras também podem trazer à tona a clássica resposta “e quem é você para me dizer isso?”. Portanto se o negociador,

realmente, precisar usar essas palavras, é mais indicado começar a frase com “minha impressão é que...”. Mas o melhor é tentar não utilizar essas expressões (SCHREIBER, 2004).

2- O negociador deve compartilhar a origem de suas conclusões

Um passo muito importante para Ury (1993) é o compartilhamento da origem das conclusões do negociador e ele as interpretou. Como exposto anteriormente, é comum uma negociação em que as partes só troquem conclusões de um lado para o outro, sem se preocupar em descobrir como o outro lado chegou a elas e, portanto, obter um resultado satisfatório.

3- O negociador deve evitar exageros expressos no uso de palavras como “sempre” e “nunca”: é preciso deixar espaço para a outra parte mudar

No calor do momento de uma negociação pode acontecer uma tendência ao exagero, expressada com o uso de palavras como “nunca” ou “sempre”, mas na verdade, estas expressões, normalmente, só comunicam frustração. No mundo real é improvável que algo ocorra “sempre” ou “nunca” e essas expressões sempre abrem margem para um argumento sobre frequência de ocorrência ou outras discussões que atrapalham o andamento das negociações. E essas expressões ainda tornam mais difícil para a outra parte realizar uma mudança em seu comportamento. Uma aposta melhor é proceder como se a outra parte não tivesse a menor noção – por mais improvável que seja – do que está acontecendo com o negociador e seu lado (SCHREIBER, 2004). A chave é comunicar os pontos de uma forma que convide à mudança e não à recriminação da outra parte.

Ury (1993) recomenda que ao atingir um bloqueio ou uma dificuldade, o negociador não deve tentar forçar a sua opinião à outra parte, repetindo o que acabou de dizer. Ao invés disso, uma estratégia mais interessante é focar nas diferenças de opinião entre as partes. Quando o negociador foca nas diferenças, as partes se sentem mais abertas para conversar e levantar objeções. Ou seja, é um correlato da estratégia de ir para o lado da outra parte, de maneira a criar um clima propício à negociação, vista anteriormente. Para este autor, se tornará mais difícil ser hostil a uma pessoa que está escutando a outra parte, reconhecendo seus pontos e seus sentimentos.

3.2.10. Clareza e transparência

Uma negociação, como exposto anteriormente, envolve uma disputa, que pode ser importante ou simples, entre, no mínimo duas partes. Portanto, a habilidade de se expressar bem numa negociação, com clareza é considerada por Stone, Patton e Heen (1999) como fundamental para o negociador, não possuindo, para estes autores, relação direta com a capacidade de oratória ou inteligência do negociador. Também de acordo com estes autores o primeiro passo o negociador se expressar bem é começar a negociação expressando o ponto principal daquela conversa para o negociador – ‘o que estou sentindo é que’; ‘o que eu acho importante é que...’. compartilhando o que é importante para o mesmo. O negociador deve se perguntar sempre se deixou claro para a outra parte o que realmente é importante para ele, o que ele deseja.

Entretanto, o negociador deve atentar para o erro comum, na visão destes autores, de tentar misturar o que deseja dizer a um texto maior, ao invés de comunicar essa idéia diretamente. O negociador não deve tentar comunicar o que é importante através de subterfúgios como piadas, subentendidos, ou questões, por exemplo, pois se tentar utilizar-se destas fugas ao caminho direto o negociador poderá estar mal direcionando a conversa, não passando o que quer passar para a outra parte. Ury (1993), por exemplo, acredita que os negociadores fantasiam muitas vezes que a outra parte entenderá o que eles querem dizer, mesmo que não sejam explícitos, mas o autor não acredita que isto é verdade, lembrando que pessoas perfeitas não existem e a melhor forma de ter resultados satisfatórios é ser explícito e tratar o assunto de forma direta, sem distrações ou mensagens implícitas.

Outra forma não produtiva para o negociador se expressar e que deve ser evitada é o uso do “*easing in*”, (ARGYRIS, 1985) que pode ser traduzido como um despiste. É quando o negociador transmite uma mensagem de forma indireta, através de pistas e questões duvidosas, muito comum em revisões de performance, por exemplo – “então, como você acha que você foi?”; “você realmente acha que fez tudo o que podia ter feito?”; “eu tenho o mesmo problema, mas provavelmente teria sido melhor se..... você não concorda?”. Para autores como Ury (1993) e Argyris (1985) as mensagens defensivas só fazem aumentar a tensão e ansiedade da outra parte e, normalmente, faz com que a outra parte acredite que a realidade é

pior do que parece. Por isto que este autor recomenda se evitar este tipo de situação a todo custo, aconselhando ao negociador ser direto e claro. Pois ao expor as diferenças existentes, as partes poderão conversar de forma produtiva sobre o que aconteceu e como tentar modificar o comportamento no futuro.

3.2.11.

A reformulação de problemas

É preciso “reformular” para mudar o jogo da negociação (URY, 1993). O conselho deste autor é que o negociador deve fazer o oposto do que tem vontade de fazer e tratar seu oponente como parceiro. Ao invés de rejeitar o que a outra parte diz, ele deve aceitar e reformular, utilizando isso como uma chance de conversar sobre o problema. Reformular, para William Ury, significa desviar a atenção da outra parte para a tarefa de identificar interesses, inventar opções criativas e discutir padrões justos para a seleção de uma opção. Ao invés de rejeitar uma posição intransigente, por exemplo, o negociador pode tratá-la como uma informação contributiva para a discussão – “Isso é interessante, porque você deseja isso? Me ajude a entender o problema que você está tentando resolver”; se ou quando a outra parte responder, a dinâmica da negociação estará mudada, as partes estarão conversando de interesses e não de posições.

Para este autor, a reformulação funciona, pois qualquer mensagem está sujeita a interpretação e a outra parte seguirá a deixa do negociador, em parte, porque ficará surpreendida de não encontrar uma negação direta à posição deles e também porque esta será uma chance de continuarem a falar sobre os seus argumentos. Por estarem preocupados com os resultados da negociação, muitas vezes a outra parte não perceberá que o negociador mudou o processo da negociação, deixando as posições competitivas para focarem na melhor maneira de atender aos interesses dos dois lados. Para este autor a reformulação é um dos grandes poderes dos negociadores, pois em sua visão a melhor maneira de influenciar uma negociação é modificar a forma como ela está sendo conduzida.

Como expressado anteriormente, a maneira mais óbvia de redirecionar a atenção do outro lado para o problema é dizer isso a eles, sendo claro e direto. Porém, este caminho poderá criar resistências da outra parte. Ury (1993) recomenda, então, que o negociador utilize perguntas, pois o autor acredita que estas são o recurso mais valioso para fazer uma reformulação.

Para colocar em prática esta técnica, o negociador precisará aprender a perguntar de maneira correta, não agressiva e de forma esclarecedora. O autor sugere um simples método para o negociador julgar se a pergunta que está fazendo é válida ou não: ele deve perguntar a si próprio qual o objetivo de ter feito aquela pergunta, sendo que a resposta correta, para Ury, só pode ser uma: para aprender.

O autor recomenda ao negociador, assim como Stone, Patton e Heen anteriormente, a não tentar disfarçar declarações de culpa como perguntas. Se o negociador não tem uma pergunta, não deve fazer uma pergunta, pois dessa forma ele poderá criar confusão e ressentimento na negociação. A outra parte pode entender suas intenções como sarcásticas e mal-intencionadas. Por mais que transformar um ataque em uma pergunta dê segurança ao negociador, ele deve resistir à tentação, pois a outra parte pode não focar no sentimento que ele está tentando passar, mas sim no sarcasmo e no ataque que está sendo direcionado a elas. A mensagem real não é entendida e eles tentarão se defender na mesma moeda. Stone, Patton e Heen (1999) oferecem alguns exemplos de ataques disfarçados como perguntas: “você não vai terminar esse relatório hoje então?”; “você não vai parar um minuto pra falar comigo não?”; “você precisa falar comigo desta forma?”. Ury (1993) também alerta o negociador para não tentar utilizar perguntas para fazer um contra-ataque, pois elas podem ser entendidas como uma tentativa de persuasão, uma tentativa de provar que o negociador está certo e a outra parte errada, ao invés de tentar aprender algo, como no exemplo: “sim, é verdade que você fez tudo o que foi possível. Mas como você explica o fato da venda ter sido feita logo após você ter desistido?”.

Este autor recomenda sim, que o negociador faça perguntas esclarecedoras, ou seja, que dêem a oportunidade do outro lado se explicar e não que possam ser respondidas com um simples “sim” ou “não”. E à medida que a outra parte for dando suas explicações, o negociador poderá realizar perguntas subseqüentes para entender os pontos mais complexos ou os que tenha tido uma dúvida, tentando entender o raciocínio da outra parte. Se as respostas não forem claras, ele pode continuar perguntando para tentar descobrir a visão real da outra parte. Portanto, as perguntas realizadas pelo negociador devem ser feitas de forma que apenas um “não” não seja suficiente para responde-las, evitando iniciar as perguntas com “Não seria possível”, “Não poderíamos”, “Podemos”, entre outras formas que

possibilitem o simples “sim” ou “não” como resposta. As perguntas devem fazer a outra parte pensar.

Como recomendado anteriormente, o negociador também não deve menosprezar o poder do silêncio, pois para Fisher, Kopelman e Schneider (1994), só uma fração do poder está na pergunta, a outra fração está no silêncio, enquanto a outra parte pensa sobre a pergunta e como responde-la. Numa conversa entre amigos, por exemplo, ou um ambiente social, o silêncio é logo quebrado para que não haja desconforto, mas numa negociação os autores recomendam que isso não deve ser feito. O negociador deve dar tempo para a outra parte pensar e deixá-los responder a pergunta que foi feita.

Estes autores alertam o negociador para estar sempre ciente de que mesmo a pergunta mais elaborada pode fazer com que a outra parte se comporte de maneira defensiva. Por isso o negociador deve sempre tentar tornar o ambiente seguro para a outra parte responder às perguntas, mostrando que ele está realmente interessado em aprender e se preocupa com as percepções da outra parte. Os autores recomendam não realizar uma pergunta como um ultimato a ser respondido, o negociador deve tomar cuidado com a maneira que redige a pergunta e como a comunica para a outra parte.

Ury (1993) e Fisher, Kopelman e Scheneider (1994) sugerem alguns tipos de perguntas úteis que podem auxiliar os negociadores neste tipo de situação, são as seguintes:

- “Por que?”: ao invés de tratar a posição da outra parte como um obstáculo, o negociador pode tratá-la como uma oportunidade. Quando eles comunicam a sua posição, eles estão dando valiosas informações sobre o que querem, o que os motiva. O negociador pode utilizar essas informações para descobrir mais, como no exemplo – “Não estou certo por que você quer isso?”. Pode ser ainda mais efetivo se o negociador prefaciá-la com um reconhecimento – “Eu entendo o que você está dizendo, mas estou interessado em saber por que você quer isso?”; Sendo importante ao negociador, não se esquecer do que foi exposto anteriormente, de que ao mostrar seu interesse e reconhecimento, ele deve lembrar-se sempre da importância do seu tom de voz, postura e expressão corporal. Não se esquecendo também dos interesses das

pessoas por detrás da outra parte, possivelmente, são esses interesses que estão tornando a negociação difícil.

- “Por que não?”: se o outro lado estiver relutante em revelar seus interesses é sugerido ao negociador utilizar uma forma indireta, perguntando então por que algo não é possível? Segundo Ury (1993) pessoas que relutam em abrir seus interesses, normalmente adoram criticar, portanto se ainda assim a outra parte não se abrir, o negociador pode tentar trazer seus interesses à tona e deixar que eles o corrijam. Se ainda assim a outra parte não se abrir, pode ser que eles desconfiem que o negociador vá usar isso contra eles. Para evitar que este seja o caso, o negociador pode falar dos seus interesses primeiro, para estabelecer um elo de confiança; e se o próprio negociador também se sente vulnerável, ele pode oferecer um pouco de informações e pedir um pouco à outra parte, dessa forma, a negociação pode prosseguir.
- “E se...?”: após ter conhecimento dos interesses, um próximo passo pode ser engajar a outra parte na discussão de opções sem desafiar a posição deles, utilizando de frases do tipo “E se...”; o negociador tem a oportunidade de transformar a conversa numa sessão de *brainstorming*, utilizando a posição da outra parte e reformulando-a como uma dentre várias opções.
- Pedir conselho para a outra parte: esta é uma outra forma possível para o negociador envolver a outra parte na conversa e, segundo Ury (1993), provavelmente uma das últimas coisas que eles esperam que o negociador faça, pois pedir um conselho é sempre um elogio, ocorrendo um reconhecendo da competência e o status do outro lado. Desta maneira, o negociador não apenas poderá desarmar as resistências da outra parte, mas terá uma chance de educá-los sobre seu problema e as restrições do seu lado.
- “O que torna isso justo?”: se a posição do outro lado parecer irracional para o negociador Fisher, Kopelman e Schneider (1994) recomendam não rebatê-la diretamente. Construindo em cima da máxima do matemático e filósofo Blaise Pascal (2000) “As pessoas são mais convencidas quando elas descobrem as razões, do que

quando outros as encontram para elas”, o negociador poderá utilizar este dado como o início de uma discussão sobre os padrões justos – “Você deve ter boas razões para achar isso uma solução justa!”. Como às vezes, segundo estes autores, para iniciar uma discussão sobre padrões é necessário propor um, se o outro lado rejeitar esta proposta, o negociador pode desafiá-los a propor um melhor. Uma discussão de padrões pode desviar a conversa de posições, para possíveis resultados justos.

Ury (1993) também lembra que ao negociador também pode ser demandado lidar com as táticas empregadas pela outra parte. Dessa maneira, como este negociador pode reformular suas táticas e direcionar a atenção para o problema? O autor sugere algumas contra-táticas de acordo com o que for utilizado pela outra parte, tais como:

- **Intransigência:** o autor acredita que para lidar com uma posição de intransigência da outra parte, três opções são as mais recomendadas para serem utilizadas pelo negociador:

- 1- **Ignorar:** o negociador pode continuar a falar como se não tivesse ouvido aquele último comentário ou prazo, por exemplo, pois se a outra parte realmente levar aquilo a sério, este autor acredita que eles certamente repetirão o comentário.

- 2- **Reinterpretar como uma aspiração:** se o negociador contrariar uma posição dura diretamente, provavelmente só fará com que seja mais difícil para a outra parte retirar o que disse, portanto, o negociador deve reinterpretar como uma aspiração o comentário e voltar a atenção ao problema – “todos temos nossas aspirações. A direção está enfrentando sérias pressões devido à diminuição do ritmo econômico, mas acho que seria melhor pra nós dois se formos realistas e olharmos com calma para a questão dos salários; quanto as outras companhias estão pagando pelo mesmo trabalho?”. Uma reinterpretação pode ser uma saída graciosa para a outra parte. O negociador pode, por exemplo, no caso da existência de um prazo inflexível, tornar aquele prazo um problema conjunto e demonstrar sua boa vontade ao mesmo tempo – “todos gostaríamos de terminar a negociação até essa hora, então acho melhor voltarmos ao problema que é...”.

3- Levar a sério, mas testar a tática: o negociador pode testar para ver se a posição da outra parte é realmente inflexível. Quando um prazo se aproximar, por exemplo, ele pode ser chamado para um telefonema urgente ou uma reunião. Esta tática é muito comum em negociações extremas, como a negociação de reféns. Nestes casos é comum o negociador encontrar razões incontroláveis, mas plausíveis, para adiar um prazo. E uma vez que o negociador tenha quebrado um prazo, ele desestabiliza a tática da outra parte. Uma outra maneira de testar essa tática, segundo Ury (1993) é fazendo perguntas: quando um vendedor disser que o preço é aquele e pronto, o negociador pode perguntar se eles aceitam uma contrapartida para diminuição do preço e se a resposta for positiva, isso mostra que existe margem para negociação. E, em último caso, o negociador não deve esquecer que pode transformar um prazo em vantagem – “Para respeitarmos o seu prazo, precisaremos de sua ajuda, vocês podem ficar responsáveis pela entrega...” ou “gostaria de convocar uma reunião do conselho para tentar obter uma oferta mais generosa, mas como temos esse problema de tempo, isso é o melhor que posso fazer...”.

- Ataques:

- 1-** Ignorar o ataque: assim como a técnica sugerida pelo autor para lidar com posições intransigentes, esta técnica sugere ao negociador fingir que não ouviu, devendo continuar falando sobre o problema. É possível que quando o outro lado perceber que suas táticas abusivas não estão funcionando, eles parem de utilizá-las.
- 2-** Reformular um ataque como um ataque ao problema: quando a outra parte realiza um ataque, ela está fazendo dois ataques ao mesmo tempo, o primeiro ao negociador e depois à sua proposta, dessa forma, o negociador tem o poder de escolher a qual ataque irá responder. Ao escolher o ataque à proposta, ele pode ultrapassar o ataque pessoal e dirigir a atenção ao problema.
- 3-** Reformular o ataque como amigável: em certos tipos de ataques, menos graves, o autor sugere reformulá-los e transformá-los em amigáveis e, assim, desviar a atenção para o problema, como numa situação em que a outra parte diga “Você não parece muito bem, está passando mal?” e

negociador responde “Obrigado, estou bem agora que estamos terminando de resolver essa questão”.

- 4- Reformular ataques a erros passados em receitas para o futuro: para este autor é uma situação comum em negociações de caráter mais pessoal as pessoas focarem apenas o passado, entretanto, é preciso mudar o foco para o futuro para que a negociação tenha sucesso. O negociador deve tentar desviar o foco no que deu errado, para um foco no que pode ser feito para que não ocorra novamente. Quando uma outra parte agressiva o criticar por um erro passado, por exemplo, o negociador pode apresentar uma resposta do tipo: “E o que podemos fazer para que isso não ocorra novamente?”.
- 5- Reformular um ‘eu’ e ‘você’ para um ‘nós’: essa simples mudança, segundo William Ury, pode trazer excelentes resultados. Uma forma de fazer isso é atentando para os aspectos físicos da negociação, como a posição em uma mesa. O autor acredita que quando as partes negociam sentadas frente a frente, elas expressam um confronto físico, portanto, pode ser mais efetivo se as partes se sentarem lado a lado, reforçando segundo este autor, um aspecto de parceria e não de beligerância.

3.2.12.

A necessidade de lidar com os truques

Para Ury (1993) os truques são as táticas mais difíceis de se reformular, pois levam em consideração que o negociador está tratando a pessoa como uma negociadora de boa fé. O negociador pode até confrontar o truque de uma maneira direta, mas os riscos são altos, pois ele pode estar enganado. A alternativa é jogar o jogo da outra parte, respondendo como se o negociador ainda acreditasse que eles negociam de boa fé, mas começando a fazer perguntas para testar a sinceridade das ações da outra parte. O autor recomenda realizar perguntas esclarecedoras, para tentar expor um truque, o negociador não deve hesitar em pressionar um pouco e deve prestar atenção nas ambigüidades e evasões; se encontrar uma ambigüidade, o autor não recomenda um confronto direto, ao invés disso, o negociador deve agir como se estivesse confuso – “não entendi, você poderia explicar como isso tem relação com o que foi dito antes?”, “você deve ter

boas razões para acreditar que esses recebíveis de longo prazo serão pagos algum dia, por que você acha que sim?”. O autor sugere ainda, que uma maneira de testar a sinceridade é perguntar coisas das quais você já saiba a resposta.

Um truque muito comum é o “não temos autoridade para isso”, mas é fácil de evitá-lo, devendo o negociador clarificar antes de começar a negociação se a outra parte tem a autoridade para fechar o negócio. Mas o negociador deve ter certeza de que recebeu uma resposta, não se deixando enganar por respostas evasivas.

Outro truque comum é o das exigências de última hora após o acordo. Ao invés de rebatê-las, o negociador pode tentar utilizar afirmações do tipo “você está sugerindo que recomeçamos a negociação?”, se a outra parte responder que “não”, ele pode completar, “então sugiro que fiquemos com o acordo que já fechamos”. Mas se a resposta for “sim”, o negociador pode, então, utilizar a mesma tática da outra parte: “então vamos tratar esse acordo como um rascunho do acordo real, vocês vão conversar com o chefe de vocês e eu terei que conversar com o meu, nos encontraremos amanhã para discutir o novo acordo”; se a outra parte receber algo de última hora, o negociador pode exigir uma contrapartida.

Outra tática para expor truques, sugerida pelo autor é o negociador realizar pedidos razoáveis. Afinal, o negociador possui uma vantagem quando está lidando com pessoas falsas, que não possui quando lida com pessoas não cooperativas: segundo William Ury os falsos sempre tentam parecer muito cooperativos, então o negociador pode aproveitar esse fato e colocá-los em num dilema: “se vocês não se importam, gostaria que meus contadores verificassem seus livros, só como rotina de negócios...”. Quando o negociador reconhece o truque do seu oponente é possível tornar isso uma vantagem para ele.

3.2.13. Negociar a dinâmica da negociação

Quando, mesmo após ter suas táticas expostas pelo negociador, a outra parte continuar a se utilizar desses truques, uma forma de salvar a negociação, sugerida por Fisher, Ury e Patton (1981), é o negociador reformular a negociação ainda de uma outra forma, negociando a dinâmica da negociação. Duas negociações estarão em curso, uma é sobre a substância e a segunda tratará das regras da negociação. Normalmente essa segunda é feita de forma tácita, mas se o negociador não estiver obtendo resultado, será preciso torná-la explícita.

Segundo estes autores, pessoas que utilizam táticas estão explorando para ver exatamente até onde eles conseguem levar esse jogo. Para fazê-los parar, os autores acreditam que seja necessário para o negociador demonstrar que sabe o que a outra parte está tentando realizar, como no exemplo: “eu não nasci ontem, sei o que vocês estão tentando fazer e vocês não vão conseguir”, se a outra parte realmente desejar o acordo, irão parar com a tática. Um porém desta tática é que o outro lado pode entender o comentário do negociador como um ataque, por isso, os autores acreditam que é preciso realizar comentários deste tipo com muito cuidado, tentando focar somente no truque e não nas pessoas. Para este fim, eles recomendam ao negociador a possibilidade de utilizar até comentários irônicos ou humorísticos, que ofereçam uma saída honrada para a outra parte. O negociador deve evitar acusar diretamente a outra parte, pois se estiver errado ou não tiver uma maneira de provar, isto prejudicar a negociação.