

## 4. Escolhas e resultados da negociação

Neste capítulo são apresentadas as considerações da teoria para a fase de conclusão das negociações, desde a elaboração de propostas, com a possível utilização de técnicas como o *brainstorming*, passando pelas considerações para a utilização do poder, sua implicação para o relacionamento em relações negociais e do uso de terceiras partes, como árbitros ou facilitadores.

### 4.1. A elaboração de propostas

A presente seção expõe algumas das considerações recomendadas ao negociador no momento em que a negociação se aproxima do fim e é preciso formular propostas de acordo.

#### 4.1.1. Entender a escolha da outra parte

Em toda negociação existe uma história. O negociador manda mensagens para a outra parte e eles para o negociador. Mas se o conflito ainda existe, o que quer que esteja sendo falado ou transmitido, aparentemente, não está funcionando. Portanto, se o negociador deseja exercer influência sobre alguém no futuro, precisa conhecer claramente o ponto de partida e idéias desse alguém no presente. Existem duas técnicas, sugeridas por Fisher, Ury e Patton (1981), que podem ajudar a realizar essa tarefa:

##### ✓ Entender a mensagem como a outra parte entende

Uma mensagem deve ser medida pelo que o outro lado entende e não pelo que o negociador gostaria de dizer. Para isso ele deve examinar três partes da sua mensagem:

1. **A sua demanda:** o que a outra parte entende que o negociador está pedindo

2. **A sua ameaça:** o que a outra parte está entendendo como a ameaça do que vai acontecer se a demanda não for aceita
3. **A sua oferta:** o que a outra parte está entendendo que o negociador vai oferecer a eles.

Esses três itens devem ser contemplados do ponto de vista da outra parte, ou seja, o que eles estão escutando o negociador pedir, ameaçar e oferecer. O pedido de ação também envolve elementos, às vezes implícitos, de tempo e legitimidade: quando aquilo deve ser feito?; o que faz nosso pedido ser justo? Seja qual for a mensagem que o negociador esteja enviando, sua efetividade deve ser medida não pelo que ele está oferecendo, mas sim pela clareza com que esses elementos são comunicados, pela sua credibilidade e probabilidade.

Quando se analisa uma negociação em termos de mensagens enviadas e mensagens entendidas, podem ser destacados dois importantes fatores de influência: como formular uma mensagem efetiva e como transmitir essa mensagem de forma que seja corretamente recebida pelo outro lado. Os dois aspectos são igualmente importantes, afinal, a política interna de muitas pessoas pode levá-las a esperar o pior, especialmente de seus adversários, o que pode fazer com que a análise de mensagens seja algo extremamente tendencioso e, resultando em possibilidade de perda de oportunidades de chegar a um acordo proveitoso.

✓ Considerar a escolha do outro lado

Apesar de ser importante para o negociador analisar como as suas mensagens são recebidas pelo outro lado, às vezes isso é insuficiente para explicar porque eles estão agindo de uma certa forma. O negociador precisará, de acordo com Fisher, Ury e Patton (1981) se perguntar – “qual é a decisão primária que o outro lado acha que está tendo que tomar?”. Novamente, é preciso analisar a situação como ela aparece para a outra parte e para isso os autores sugerem que o negociador foque em três aspectos:

- 1- **“Que tomador de decisão?”:** o negociador precisa identificar a pessoa que a sua mensagem está tentando influenciar;
- 2- **“Que decisão?”:** em seguida o negociador precisa saber como o outro lado encara a decisão que terá que tomar. É comum, para a pessoa que está sendo pressionada, descrever a decisão em termos simples e absolutos: “estão pedindo para abrir mão de tudo”, “eles querem nossa rendição”;

3- **“Quais as conseqüências percebidas pelo tomador de decisão?”**: o negociador precisa estimar as conseqüências que o tomador de decisão está antecipando se ele tomar aquela decisão. Quais seriam os resultados de se dizer sim e quais seriam os resultados de se dizer não?

A partir daí o negociador poderá entender melhor as dificuldades que terá que enfrentar para exercer influência. Dependendo do caso e de quem é a outra parte, o negociador poderá até mostrar à ela suas estimativas. Isso pode facilitar o processo à medida que as partes engajam em um diálogo sobre as conseqüências da decisão.

Outra tática disponível ao negociador é a análise formal da percepção da escolha do outro lado, também chamada de análise CPC – *currently perceived choice* (FISHER, KOPELMAN, SCHNEIDER, 1994). É necessário levar em consideração diversas questões, entre elas: “eu perderei poder?”; “como isso afetará minha reputação?”; “meus constituintes me apoiarão?”; “haverá apoio político?”; “o que perderemos se esperarmos?”; “podemos tomar essa decisão e manter outras opções em aberto?”. Os autores acreditam que os tomadores de decisão estão sempre ponderando os prós e contras de cada decisão, portanto, existe chance de que a outra parte tenha considerado pelo menos algumas razões para concordar com o negociador, mas tenha rejeitado essas opções.

Um dos primeiros passos para realizar esta análise CPC é um processo em duas etapas: primeiro o negociador deve listar as conseqüências para o indivíduo que deve sugerir aquela escolha para o seu lado; em seguida ele deve listar as conseqüências para o grupo de tomadores de decisão como um todo. Os autores também acreditam que tomadores de decisão raramente preparam suas decisões e organizam seus pensamentos de forma tão cuidadosa, por isso, o negociador não deve se preocupar demais com uma precisão matemática ao elaborar esta análise. O que se está desejando é pensar da maneira mais clara que for possível para o negociador melhorar o seu entendimento de uma escolha humana. O negociador deve tentar encarar a mudança de opção da outra parte, como sendo um problema seu.

Depois de fazer uma tabela CPC, o negociador pode utilizar ainda uma outra tática, a elaboração de uma tabela da percepção da escolha futura desejada, ou tabela TFC – *target future choice* (FISHER, KOPELMAN, SCHNEIDER, 1994), que é uma ferramenta para ajudá-lo a formular uma escolha futura com a qual o

outro lado possa concordar. Ao invés de aumentar o nível das ameaças ou fazer novas ofertas, o negociador pode tentar mudar o conteúdo da questão, o processo em que ela está sendo apresentada ou ambos. Quando constrói uma tabela TFC o negociador pode pensar no futuro próximo, semanas ou meses e considerar as conseqüências que deseja que o outro lado antecipe. Quando olha então para as conseqüências que gostaria que surgissem da nova escolha, o negociador pode trabalhar com a engenharia reversa, para elaborar uma escolha que responda a todas essas questões e produza essas conseqüências. Os autores recomendam construir uma tabela TFC para lado envolvido, incluindo o do próprio negociador.

Os autores alertam para a necessidade do negociador de lembrar-se que quando se analisa cuidadosamente comportamentos que a princípio são denominados de irracionais ou movidos só pela emoção, podem ser encontradas boas ou lógicas razões para eles. O fato de o negociador acreditar que está se comportando racionalmente não significa que o outro lado esteja, necessariamente, se comportando de maneira irracional. O negociador deve manter em mente que a dor não é pressão a não ser que exista um modo de evitar essa dor. Sanções econômicas, por exemplo, não tem nenhum impacto político a não ser que exista uma maneira de evitá-las, uma saída honrosa para a outra parte.

#### **4.1.2. *Brainstorming***

Em determinados tipos de negociação, principalmente dentro de uma mesma empresa ou instituição, quando as partes são amigáveis, ou quando há abertura suficiente, alguns autores como Ury (1993), Fisher, Kopelman e Schneider (1994) e Stone, Patton e Heen (1999) recomendam a utilização de um processo específico para criar possíveis soluções, resolver impasses e chegar a conclusões benéficas para todas as partes, um processo de *brainstorming*. E para que as idéias surjam de forma livre, Fisher, Kopelman e Schneider alertam que elas não podem ser rejeitadas ao surgirem, de imediato, só porque não agradam a todos as participantes. Se isso ocorresse, os autores acreditam que todas as idéias acabariam em uma pequena interseção do pensamento da maioria e seria difícil a geração de idéias inovadoras. Portanto, para estes autores, uma das regras mais importantes para essas sessões é não haver críticas as idéias durante o estágio de criação, nem mesmo críticas eventuais, pois elas poderão cercear o fluxo de

criação. Às vezes, como expôs Ury (1993) anteriormente, também é importante atentar para os aspectos físicos dessas sessões, como sentar os participantes lado a lado, para cortar o clima de antagonismo que pode surgir quando as partes de uma negociação se sentam frente a frente.

Quadro 4 - Guia para uma Sessão de Brainstorming

Guia para uma sessão de <i>brainstorming</i> (FISHER, KOPELMAN, SCHNEIDER, 1994)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marcar uma sessão especial, com poucas pessoas e, de preferência, em um local diferente do dia a dia. Identificar a sessão como dedicada somente a gerar novas idéias.</li> <li>2. Deixar claro que não é uma reunião para se chegar a nenhuma conclusão ou acordo.</li> <li>3. Considerar dividir grandes grupos em pequenos, destinados a discutir diferentes partes do problema de forma simultânea.</li> <li>4. As regras de discussão devem excluir comentários negativos. Esta regra deve ser severamente seguida, principalmente no início das sessões.</li> <li>5. As idéias devem ser registradas em um papel ou um quadro que seja visível para todos e sem distinguir quem foi o autor de cada uma delas. Não se deve manter uma lista do autor das idéias.</li> <li>6. Considerar a utilização de um facilitador ou alguém com a função específica de registrar as idéias.</li> <li>7. Marcar sessões subseqüentes, diferentes, para criticar as idéias e para outras discussões.</li> </ol>

#### 4.2.

##### **O fechamento de uma negociação**

Após ultrapassada as etapas iniciais, de discussão e elaboração de propostas, autores como Ury (1993) e Fisher, Ury e Patton (1981) alertam para a necessidade de atenção especial nas fases finais de uma negociação e as barreiras que podem surgir, tais como resistências finais ao fechamento de um acordo, ou dúvidas das outras partes quanto à justiça de um acordo final.

No caso da barreira pela insatisfação ao acordo chegado, Ury (1993) recomenda a resistência do negociador à tendência ou eventual vontade de atribuir o impasse à simples resistência pessoal da outra parte, pois podem existir razões reais e plausíveis para essa resistência. Este autor recomenda uma técnica de checagem de alguns pontos importantes, de modo que o negociador possa descobrir de onde vem esta resistência ao acordo e como ultrapassá-la. Para este autor estas são quatro das razões mais comuns encontradas:

1 – Não foi idéia deles: o outro lado pode rejeitar a proposta simplesmente porque ela “não foi inventada aqui”;

2 – Interesses não atendidos: o negociador pode estar se esquecendo de um dos interesses básicos da outra parte;

3 – Medo de parecerem perdedores: as partes envolvidas podem recear a aparência de perdedores para os seus constituintes ou chefes;

4 – Muita coisa, muito rápido: eles podem estar resistindo simplesmente porque parece “muita coisa de uma vez só”. A decisão parece muito grande para um tempo muito curto e, neste caso, o autor lembra que para a outra parte, pode ser muito mais fácil e simples dizer ‘não’.

Por estes motivos, este autor alerta o negociador para que não deixe se influenciar por uma potencial frustração com a resistência e tente pressionar a outra parte, isto porque, a pressão pode tornar ainda mais difícil para o outro lado concordar com o negociador, pois reforça os pontos de resistência deles. A outra parte pode até aproveitar uma pressão exercida nesse momento como desculpa para o fracasso de uma negociação, pois fica mais fácil dizer não. Por isso o negociador precisa guiar a outra parte para a direção que deseja e não pressioná-los, reformular o recuo da posição deles como um avanço para uma solução melhor.

Ury (1993) acredita que um dos erros mais comuns dos negociadores é anunciar que ele encontrou uma solução. A negociação não é apenas um processo técnico de resolução de problemas, mas sim um processo político. E o processo é tão importante quanto o produto, o negociador pode se sentir frustrado porque as negociações estão demorando muito, mas deve manter em mente que elas são um ritual de participação, as pessoas vêem as coisas de forma diferente quando elas são envolvidas.

Outra grande tentação para este autor, é o negociador “dizer”, ou que a sua solução é a melhor, ou que sabe o melhor jeito de resolver o problema. Como exposto, o autor acredita que é preciso envolver o outro lado e uma maneira de realizar esta tarefa é pedindo as idéias da outra parte, perguntando como essas idéias podem resolver o problema X ou Y, ou como eles resolveriam o problema. Uma vez que a outra parte tenha dado a idéia deles, é preciso construir em cima delas. O negociador pode selecionar as que acha mais construtivas e começar com elas, usando-as como ponto de partida para a direção que deseja. Neste caso, o negociador estaria construindo uma ponte entre o pensamento das partes envolvidas.

Este também sugere ao negociador que a medida em que for desenvolvendo as idéias, mantenha o outro lado envolvido pedindo críticas e opiniões. Se o negociador reafirmar à outra parte que não está pedindo uma decisão, mas só uma opinião, o autor acredita que este processo será facilitado. Se a outra parte resistir em dar sua opinião, uma possibilidade é o negociador oferecer-lhes uma opção. Se eles resistirem a explorar a opção proposta, o negociador pode ainda oferecer uma lista de alternativas, o que pode tornar mais fácil para o outro lado a escolher ou dar uma opinião. O autor acredita que além de ser um caminho mais fácil por permitir que a outra parte escolha A, B ou C, do que ter que inventar D, essa técnica permite ainda que, uma vez que a outra parte selecione uma alternativa, a idéia seja considerada “deles”, o que, em sua visão, tornará o fechamento de um acordo muito mais provável.

Um segundo foco de atenção que o negociador deve ter e que pode levar a resistências ao fechamento do acordo mesmo em uma parte envolvida no processo de negociação são interesses negligenciados da outra parte. Para que estes interesses possam ser abordados Ury (1993) sugere que o negociador deve se livrar de três preconceitos comuns: que a outra parte é irracional; que eles só se importam com dinheiro e que o negociador não pode atender aos interesses deles, sem prejudicar os seus.

O autor recomenda aos negociadores a atenção para a possibilidade de realizar trocas de baixo custo e alto benefício. Este processo também é conhecido como a técnica de “aumentar o tamanho do prêmio”. O negociador deve procurar algo que possa ser oferecido e não lhe custe muito, mas resulte em alto benefício para a outra parte. Em troca, ele deve procurar por itens de alto benefício para si

próprio e que sejam de baixo custo para a outra parte. Stone, Patton e Heen (1999) sugerem outra técnica para aumentar o tamanho do prêmio, utilizando frases do tipo “e se...”, com o negociador expondo alternativas que podem se transformar soluções inovadoras. O ponto das duas técnicas não é lutar contra o ceticismo da outra parte, mas sim aproveitá-lo para inventar opções para expandir o tamanho total do prêmio.

O terceiro item na lista de Ury (1993) é considerado pelo autor um dos mais importantes, a necessidade de fazer a outra parte parecer vencedora, pois o autor acredita que mesmo que o negociador satisfaça todos os interesses da outra parte, eles podem continuar a resistir em fazer um acordo por estarem pensando nos seus constituintes, nas pessoas que iram cobrar explicações dos resultados da negociação. Fazer com que a outra parte saia parecendo vencedora, para o autor, é uma importante habilidade de negociação. Entre algumas técnicas para tal, o autor sugere as seguintes:

- ✓ Mostrar que as circunstâncias mudaram: o negociador pode tentar mostrar à outra parte que as condições iniciais mudaram, que dentro das condições iniciais eles estavam certos, mas agora é preciso atentar para os novos parâmetros.
- ✓ Pedir a recomendação de uma terceira parte: para o autor essa é uma das melhores formas de fazer com que o outro lado não saía como um perdedor. Propostas que podem parecer impossíveis de serem aceitas quando oferecidas de maneira direta pelo negociador, podem se tornar possíveis quando sugeridas por uma terceira parte escolhida pelas partes envolvidas.
- ✓ Mostrar um padrão de justiça: na ausência de uma terceira parte, o negociador pode usar a segunda melhor opção, um padrão justo para resolver a disputa.

Para que os constituintes da outra parte não ataquem o acordo é preciso apresentá-lo como uma vitória deles, ou da maneira mais positiva possível sob o seu ponto de vista. O negociador deve pensar no que pode fazer para ajudar no discurso de vitória da outra parte, antecipando suas críticas e tendo contra-argumentos à mão. Com baixo ou até nenhum custo, o autor acredita que um negociador pode ajudar a outra parte a apresentar uma derrota como uma vitória.

Um outro método que o negociador pode utilizar para tornar mais forte seu argumento nestes momentos e a probabilidade de que eles sejam aceitos é preparar dois ou três pontos positivos fortes que o responsável pela decisão da outra parte poderá utilizar para justificá-la. O negociador deve então escrever dois ou três pontos fracos que poderão ser explorados pelos críticos, pois o autor acredita que quando levar em consideração a crítica que sua idéia receberá, muitas vezes o negociador poderá mudá-la ou refiná-la. Para realizar esta tarefa, o negociador pode escrever os pontos sujeitos a crítica, identificando alguns dos principais críticos que se manifestarão, como superiores ou constituintes a quem a outra parte deve responder. O objetivo do negociador deve ser a persuasão para apresentar outro caminho a seguir e não mais um problema.

Ury (1993) lembra que o negociador não deve se esquecer também do poder de dar o crédito para os outros, mesmo que a idéia seja dele próprio. Ele deve considerar a possibilidade de deixar mais pessoas terem crédito por sua idéia, ou até todo o crédito. Mesmo que não exista nada que você o negociador possa oferecer ao outro lado, às vezes é possível modificar aparências para parecer que eles não são perdedores.

“Uma das coisas mais importantes que você deve aprender como negociador é que para ganhar, precisa ajudar o outro cara a parecer um ganhador... se você puder mostrar para esses caras um jeito de manterem o seu orgulho enquanto são derrotados, eles concordarão com suas propostas. Darei um exemplo: Aprendi essa lição bem cedo na minha carreira, quando fui chamado para uma situação no *Spanish Harlem*. Era uma noite quente de verão e 300 ou 400 pessoas estavam na rua as três da manhã. Um jovem com uma escopeta carregada tinha se entrincheirado dentro de um edifício de apartamentos, ele me disse que queria se render, mas não o faria porque isso o faria parecer um fraco... agora, esse cara era havia violado sua condicional, ele não era um assassino. Então eu disse que se ele se acalmasse e deixasse eu algemá-lo, eu faria parecer que tínhamos usado força para pegá-lo. Ele abaixou sua arma e se portou como um perfeito cavalheiro até chegarmos à rua, quando começou a gritar e a espernear como havíamos combinado. A multidão gritava ‘José! José!’, nós os jogamos no banco traseiro de um carro, ligamos a sirene e partimos em alta velocidade. A dois quarteirões da cena ele se sentou, olhou para mim, abriu um enorme sorriso e disse ‘cara, obrigado. Apreciei muito o que você fez por mim’. Nunca me esqueci disso (MISINO, 2002, p.43).”

Quanto a quarta recomendação de Ury (1993) sobre o escopo dos acordos, o autor recomenda que se parece impossível à primeira vista fechar o acordo em sua totalidade, o negociador pode tentar quebrá-lo em várias partes e ir trabalhando nas mais fáceis primeiro, caminhando progressivamente para as questões mais difíceis só quando a outra parte já estiver com o hábito de concordar. Se o outro

lado for muito cético em relação à proposta, o negociador pode também tentar oferecê-la como um experimento, algo que comece pequeno.

Este autor acredita que quando se está no meio da negociação é fácil perder a perspectiva e tornar-se pessimista, portanto, o negociador deve focar na identificação das áreas de acordo e de diferença que forem surgindo, na tentativa de gerar um senso de contínuo – “então, nós já concordamos na questão do produto e do preço, agora só falta decidirmos as questões dos custos, serviços e entrega”. Se a outra parte estiver relutante em fazer até uma pequena concessão, o negociador pode tentar acalmá-los não pedindo nenhuma resposta até o fim da negociação, quando todos já saberão o que sairão ganhando e perdendo.

A fase final da negociação normalmente é marcada pela pressa. É importante evitar a pressão, pois isso pode estressar a outra parte e fazer com que discutam por pequenos detalhes ou achem pequenas falhas no acordo. A maneira mais simples de evitar esse problema é fazer resumos do que está sendo acordado “Então vamos resumir o que acertamos até agora...” e discutir cada ponto cuidadosamente, se possível por escrito, pois dessa forma o negociador poderá evitar problemas posteriores (FISHER, URY, PATTON, 1981).

#### **4.2.1.**

##### **A geração de bons conselhos**

Fisher, Ury e Patton (1981) recomendam ao negociador manter em mente que apesar de estar tentando influenciar as outras partes em uma negociação, nem sempre o negociador reflete sobre que tipo de decisão razoável, deve esperar da outra parte. É, portanto, para estes autores, o momento de uma negociação de transformar a idéia em uma pergunta. Ao invés de simplesmente apresentar um novo problema, o negociador poderá identificar uma ou mais ações específicas que gostaria que a outra parte tomasse para poder lidar com o problema atual.

Para estes autores um negociador poderá aumentar a chance de sua proposta ser transformada em ação se prestar atenção no caminho que sua pergunta irá percorrer e quem, ao longo do caminho, precisará ser persuadido. Para realizar uma verificação da proposta, os autores recomendam que o negociador analise-a sob, pelo menos, três aspectos, são eles:

- 1- ‘Sim’ é uma resposta suficiente? A outra parte deve ter à sua frente uma opção específica, algo que uma simples afirmativa seja uma resposta suficiente
- 2- ‘Sim’ é uma resposta realista? Deve haver uma grande chance da proposta ser aceitável. Não se está pensando aqui em uma garantia de sucesso, mas sim algo que seja alcançável. O negociador pode refletir sobre este quesito se olhar para a *TFC* que desenvolveu anteriormente
- 3- ‘Sim’ é operacional? Se eles concordarem com a proposta, algo acontecerá?

Como caucionado anteriormente, o negociador deve ter o cuidado de não redigir suas opções de forma que possam ser facilmente negadas pela outra parte – “Devemos fazer isso?” ou “Podemos fazer aquilo?” e lembrar que as decisões são mais fáceis de se aceitar quando são oportunidades que estão desaparecendo.

Portanto, neste momento é importante para o negociador, novamente, ter em mente a pessoa específica ou organização que está tentando influenciar a fazer algo diferente. Essa pessoa ou organização deve ser alguém definido, que possa tomar decisões. Não adianta ao negociador ter um foco muito amplo – “companhias americanas que investem na América Latina” – pois grupos amplos não tomam decisões de forma conjunta. Grandes grupos não resolvem problemas, pois não decidem de maneira coesa. O exercício de selecionar os tomadores de decisão que o negociador deseja influenciar pode servir também para simplificar problemas complexos, pois será preciso organizar o problema em torno de ações possíveis de determinadas partes.

#### **4.2.2.**

#### **A utilização do poder para educar e não para pressionar**

Após a utilização das técnicas expostas acima, se ainda assim houver uma relutância por parte da outra parte em fechar um acordo, o negociador precisará fazer com que seja o mais difícil possível para eles dizerem ‘não’. Se apesar de todos seus esforços, a outra parte ainda estiver encarando a negociação como um ganha-perde, pode ser que ao negociador não reste opção à não ser jogar o jogo do poder.

Mas é importante atentar para o paradoxo do poder: quanto mais difícil um negociador torna para a outra parte dizer não, também torna mais difícil para eles

dizerem sim. Enquanto o negociador tenta, com grande custo, forçar sua decisão, a outra parte tenta reagir e assim ambos entram em uma disputa muito custosa que pode levar a uma perda para todas as partes envolvidas na negociação (STONE, PATTON e HEEN, 1999).

É preciso usar o poder de maneira construtiva a fim de se trazer a outra parte de volta para a negociação e evitar o paradoxo do poder. A tarefa do negociador é tornar mais fácil para a outra parte dizer sim ao mesmo tempo em que se torna mais difícil dizerem não. O negociador deve usar o poder para educar o outro lado, para mostrar que o único jeito deles vencerem é se todos vencerem juntos (URY, 1993). O negociador deve, portanto, assumir um papel de um conselheiro, focando a atenção da outra parte em evitar as conseqüências negativas do problema e não tentando impor seus próprios termos, tentando modelar a escolha deles de forma que tomem uma decisão que seja do interesse de ambas as partes. Essa atitude é estritamente ligada a construção de uma solução satisfatória. O negociador demonstra o perigo de não se chegar a um acordo, enquanto deixa à mostra os benefícios para que a outra parte se decida a cruzar a ponte que os separa.

Para Stone, Patton e Heen (1999) a maneira mais barata e mais fácil de educar o outro lado é deixar que eles mesmos o façam, ou seja, o negociador pode elaborar questões que os façam pensar no impacto de não se chegar a um acordo, deixando que a realidade sirva de guia. Para estes autores os três tipos de questões mais comuns são os seguintes:

1 – **“O que você acha que vai acontecer se não chegarmos a um acordo?”**: se a outra parte estiver falhando em considerar alguma perspectiva importante, o negociador deve trazer este fato à tona na forma de uma pergunta, tal como “Você pensou no fato de que uma greve pode levar a empresa à falência e todos nós perderemos nossos empregos?”.

2 – **“O que você acha que eu vou fazer?”**: esse é o tipo de pergunta a se utilizar quando o negociador acredita que o outro lado está subestimando sua BATNA. Se eles ameaçarem o negociador, ele deve perguntar o que eles acham que o lado do negociador vai fazer se eles prosseguirem com as ameaças.

3 – **“O que vocês irão fazer?”**: se o negociador acredita que a outra parte está sobre valorizando a BATNA deles, deve pergunte sobre isso. Provavelmente,

a outra parte tentará exagerar seus benefícios, então o negociador deve realizar algumas questões esclarecedoras para expor os pontos negativos.

O próximo passo na escala é apontar diretamente as conseqüências dos atos da outra parte. Porém isso deve ser feito de forma que eles saibam da BATNA do negociador sem parecer uma ameaça. A chave desse passo, para os autores, está em formular a declaração como um aviso e não uma ameaça. A princípio, um se parece com o outro, ambos demonstram o lado negativo de não se chegar a um acordo. A diferença está no fato de que uma ameaça é subjetiva, enquanto que o aviso é objetivo e respeitoso. Uma ameaça é entendida pela outra parte como o que o negociador irá fazer com eles se eles não concordarem, enquanto que, um aviso apenas demonstra o que acontecerá se as partes não chegarem a um acordo. Ele objetiva as conseqüências do não-acordo como sendo resultantes das condições da situação e quanto mais sinistro for o aviso, mais respeito o negociador precisa demonstrar.

Se a outra parte ignorar o aviso do negociador, ele poderá demonstrar para eles a sua BATNA e poder, se for o caso, de várias formas. Se a BATNA for ir aos tribunais, ele pode incluir um advogado nas conversações ou pode simplesmente abandonar as negociações, mas deixando a porta aberta com uma declaração do tipo “Desculpem-me, mas do jeito que as coisas estão indo, não vamos chegar a nenhum acordo construtivo, aqui está meu número de telefone, eu estou pronto para reabrir as negociações quando vocês estiverem interessados em chegar a um acordo; até lá, eu terei que explorar minhas outras alternativas”. Ou o negociador pode se preparar para utilizar sua BATNA e deixar que o outro lado tome conhecimento disso de forma que retornem para a mesa de negociação.

Ury (1993) alerta para a necessidade de o negociador lembrar-se de que o poder está nos olhos de quem o contempla. Se a BATNA está sendo usada para um fim educacional, o de trazer o outro lado de volta para a mesa de negociação, eles precisam ficar impressionados com a realidade dos acontecimentos. E se mesmo assim eles não retornarem, então o negociador precisará utilizar sua BATNA. A forma como o negociador fará isso é de extrema importância, pois quanto mais poder for utilizado, mais o negociador precisa desarmar as reações da outra parte. Se o intuito do mesmo é forçar o retorno da outra parte à mesa de negociação, a utilização do mínimo de poder necessário para persuadir o outro lado a voltar para as negociações é o caminho indicado por Ury. O negociador

deve tentar todas as outras alternativas antes de recorrer à última solução. Quanto mais comedido ele for, menos negativa poderá ser a reação da outra parte.

O uso de meios considerados legítimos também é uma boa estratégia indicada por este autor. Quanto mais legítimo for o meio utilizado, mais fácil será para a outra parte voltar à mesa de negociação. A legitimidade separa o uso do poder da pessoa, o oponente se sente menos desafiado e menos compelido a reagir.

#### **4.2.3. Utilizar uma terceira parte**

Ury (1993) acredita que a utilização de uma terceira parte é uma técnica poderosa no jogo da persuasão, pois a existência de uma parte imparcial pode garantir que as partes mantenham o foco da negociação. Estas figuras também podem servir como intermediários administrativos, oferecendo o local para as discussões ou servindo como um intermediário desconhecido – “por detrás das cortinas”.

Quando o autor se refere a uma terceira parte, ele não limita este papel à instituições, pois acredita que indivíduos que não são oficiais de empresas, países ou organizações tem mais liberdade de ação e por isso são mais indicados para algumas negociações. Para essas pessoas o papel de conselheiro “por trás das cortinas” pode ser mais fácil, pois eles não devem satisfação a constituintes.

O autor também recomenda que se pense do ponto de vista de uma terceira parte, mesmo que ela não exista, uma técnica muito utilizada pelas corporações japonesas. Em negociações é comum eles designarem um indivíduo para ter a função de observador, participando da negociação como se não fizesse parte da empresa e tornado assim, mais fácil, a manutenção de sua objetividade.

Uma terceira parte pode ser extremamente útil, de acordo com William Ury, quando o negociador enfrentar a técnica de “caça de barganhas”, onde cada lado diz logo de início qual é sua posição e ambos ficam tentando obter concessões. Essa técnica é muito difundida e extremamente prejudicial às negociações. Em antecipação a esta técnica as partes assumem posições extremas e assim acham que poderão fazer concessões mais tarde. Mas de acordo com o autor, “gordura” para negociar acaba se tornando “osso”, pois de depois de uma posição ser tornada pública fica difícil negociar uma concessão.

Esse tipo de técnica se concentra em comparar as concessões dadas pelos dois lados e se esquece de pensar na melhor forma de atender os interesses envolvidos. Por ela se deduz que os interesses são meros argumentos que sustentam posições e que o ponto ótimo de acordo se encontra em algum lugar hipotético entre as posições iniciais das partes. Um processo melhor pode mudar essa escolha. Ao invés de se conversar sobre dois planos que refletem as percepções deturpadas das partes, elas podem conversar sobre um que reflita o julgamento de uma terceira parte sobre que opções podem ser aceitáveis para todos os lados. Essa técnica é chamada de “processo de um texto” e possui uma variância, o “processo de dois textos”. A essência das duas é a construção de um texto por uma terceira parte após ouvir a negociação, que reúna a resposta para os interesses das partes. A partir daí deve-se discutir os rascunhos do texto até se chegar na melhor forma, que poderá ser assinada pelos envolvidos (FISHER, KOPELMAN, SCHNEIDER, 1994).

A variação de dois textos é obtida com dois rascunhos que partam de suposições diferentes, mas tentando responder aos mesmos interesses. Um exemplo seria um processo para a disputa entre os produtores de suco de laranja brasileiros versus o governo dos Estados Unidos na Organização Mundial do Comércio: um rascunho procuraria responder aos anseios dos brasileiros sem a aplicação da sobre taxa de exportação de suco para aquele país e um segundo rascunho tentaria responder os interesses do governo americano, com a imposição de cotas para a proteção dos produtores do Estado da Flórida. A virtude do processo de dois textos é que ele dirige a atenção das partes para medidas práticas para se resolver os problemas. Mesmo que as partes não concordem com os rascunhos, elas podem concordar com o próximo passo a ser dado para continuar a negociação, como um referendo, por exemplo.

Fisher, Kopelman e Schneider também acreditam ser possível tentar compor uma coalizão, e não só com os constituintes de uma parte, mas, se possível, com os constituintes da outra parte. Esta técnica encontra possível utilização principalmente em negociações trabalhistas ou de situações de greve, quando os negociadores de uma outra parte podem não ser receptivos a uma proposta, mas os seus respectivos constituintes talvez sejam. O negociador pode tentar mobilizar as pessoas que estão neutras ou utilizar a presença de uma terceira parte para neutralizar ataques. Os oponentes às vezes param com seus ataques se existe uma

outra parte presente às negociações. Os autores consideram que o auxílio de uma terceira parte é muito fácil de ser conseguido quando o negociador demonstra que sua causa é legítima.

Este recurso também pode ser utilizado para promover negociações utilizando mediadores, pois segundo estes autores, exercer o poder através de mediadores ou dos constituintes da outra parte é uma das melhores formas de evitar reações negativas dos negociadores da outra parte. Enquanto o negociador educa a outra parte sobre os custos de não se chegar a um acordo, ele precisa lembrá-los sempre da oportunidade de ouro que está na frente deles. Apesar de uma reação comum a uma recusa em negociar seja a de retirar essa oportunidade da mesa, os autores sugerem que o negociador deixe sua melhor oferta na mesa para reduzir a resistência da outra parte e mostrar uma saída atrativa. O poder do negociador para trazê-los de volta à negociação não vem do que ele fará com eles, mas sim do contraste entre as possibilidades da sua melhor oferta e os perigos de não se chegar a um acordo. Ele precisa reforçar esse contraste de todas as maneiras que forem possíveis. O poder poderá ser inútil se só levar o outro lado a um beco sem saída. Por isso, o negociador precisa lembrar a outra parte constantemente que só deseja a satisfação mútua e não a vitória unilateral. Os autores realizam uma analogia, afirmando que para cada “grama” de poder utilizado, deve ser utilizada também uma “grama” de conciliação.

Paradoxalmente, logo quando o outro lado parecer estar mudando de posição, os autores sugerem ao negociador se afastar e deixar que eles tomem sua própria decisão, não devendo ser forçados a uma decisão “é isso/ou...”, pois uma decisão imposta é uma decisão mais instável, mesmo que o negociador tenha muito poder, os autores recomendam refletir muito bem antes de impor decisões. A outra parte, provavelmente, resistirá muito mais e tentará reverter essa posição assim que possível. Os autores utilizam como exemplo extremo desta característica as compensações após a primeira guerra mundial e suas conseqüências para o mundo.

#### **4.2.4. Fechar um acordo duradouro**

Levando em consideração que o negociador trouxe o outro lado para o acordo que desejava, restará um último desafio: fechar um acordo firme e duradouro. Chegar a um acordo é uma parte do problema, implementá-lo é uma problemática completamente diferente (URY, 1993). O negociador deve desenhar um acordo que minimize seus riscos. Se ele tem dúvidas quanto à capacidade de pagamento da outra parte, deve fazer um acordo que em que só precise pagar após receber o serviço ou após a outra parte cumprir seu lado do acordo. O negociador também pode tentar tornar mais difícil para a outra parte quebrar o acordo, incluindo cláusulas de depósitos sem retorno, envolvendo outras pessoas na assinatura do acordo, ou até mesmo tornando o acordo público.

O negociador deve atentar, porém, para que a outra parte não interprete suas dúvidas como um ataque pessoal, explicando que são precauções normais. “Pessoalmente, eu confio em vocês, mas nossos advogados exigiram que incluíssemos as seguintes garantias...”. De preferência, o autor sugere que o negociador inclua sempre os procedimentos de resolução de disputas, sejam eles um diálogo entre as partes ou um escalonamento do tipo “tantos dias para diálogo, depois disso envolve-se um mediador, depois disso tal medida, etc...”. O contrato deve explicar detalhadamente o que deve ser feito em caso de disputas, para evitar problemas ou mal-entendidos posteriores.

E após terminado este processo, Ury (1993) urge ao negociador que resista a tentação de cantar uma vitória. O outro lado deve sair o mais satisfeito possível da negociação e o negociador deve ser o mais generoso possível ao final deste processo, devendo evitar ganhar todos os detalhes possíveis. A satisfação da outra parte pode gerar resultados excelentes na implementação do acordo e nos relacionamentos futuros, portanto o autor sugere que a negociação almeje a satisfação mútua, não à vitória unilateral.

### **4.3. Análise pós-negociação**

Ury (1993), Fisher, Ury e Patton (1981), Stone, Patton e Heen (1999) e Lax e Sebenius (1986) sugerem que após a assinatura ou fechamento de um acordo é preciso realizar uma análise da negociação. Quais foram os problemas que surgiram? Quais as ferramentas utilizadas pelo negociador para ultrapassar os obstáculos? O que funciona melhor para ele? Que ferramenta o negociador se sentiu mais confortável utilizando? Ou seja, é preciso fazer um resumo do que foi aprendido no passado e se preparar para a próxima negociação. Assim como na maioria das profissões, o negociador pode aperfeiçoar suas técnicas com o treinamento e a prática.

O negociador precisa refletir sobre quais técnicas ele utilizou e quais trouxeram o melhor resultado, ou as que ele se sentiu mais confortável em utilizar e o por que disso. Dessa forma ele pode focar sua preparação em uma área ou técnicas específicas.

Ury (1993) ainda acredita que, sempre que possível, o negociador deve buscar estabelecer uma relação fora do trabalho com o negociador da outra parte. Especialmente em negociações de muita importância ou que darão início a longos relacionamentos profissionais. Como foi dito anteriormente, reagimos de forma diferente quando estamos tratando com alguém que admiramos ou gostamos.