

Endereços para contato:  
Dr. Raymond Saner  
Organisational Consultants Ltd.  
Prince's Building, 8F  
Central, Hong Kong SAR, China  
Tel: +852 2521 4288  
Fax: +852 2845 9175  
4, Place des Alpes  
1201 Geneva, Switzerland  
Tel: +41 22 907 1160  
Fax: +41 22 906 1169  
E-mail: saner@OrganisationalConsultants.com

Centre for Socio-Eco-Nomic Development (CSEND)  
P. O. Box 1498  
Mont Blanc  
1211 Geneva 1  
Switzerland  
Tel: +41 22 906 1720  
Fax: +41 22 738 1737  
Home page: <http://www.csend.org>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Saner, Raymond

O negociador experiente : estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança / Raymond Saner ; tradução de Eliana Rocha. – 2ª ed. – São Paulo : Editora Senac São Paulo, 2004.

Título original: The expert negotiator : strategy, tactics, motivation, behaviour, leadership

Bibliografia.

ISBN 85-7359-278-8

1. Administração de conflitos 2. Negociação 3. Solução de problemas I. Título.

02-4393

CDD-302.3

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Negociação : Sociologia 302.3

# O negociador experiente

Estratégia, táticas, motivação,  
comportamento, liderança

**Raymond Saner**

tradução de  
**Eliana Rocha**

2ª edição



editora

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO SENAC NO ESTADO DE SÃO PAULO  
*Presidente do Conselho Regional:* Abram Szajman  
*Diretor do Departamento Regional:* Luiz Francisco de Assis Salgado  
*Superintendente de Operações:* Darcio Sayad Maia

EDITORA SENAC. SÃO PAULO

*Conselho Editorial:* Luiz Francisco de Assis Salgado  
Clairton Martins  
Luiz Carlos Dourado  
Darcio Sayad Maia  
Marcus Vinicius Barili Alves

*Editor:* Marcus Vinicius Barili Alves (vinicius@sp.senac.br)

*Coordenação de Prospeção Editorial:* Isabel M. M. Alexandre (ialexand@sp.senac.br)  
*Coordenação de Produção Editorial:* Antonio Roberto Bertelli (abertell@sp.senac.br)  
*Supervisão de Produção Editorial:* Izilda de Oliveira Pereira (ipereira@sp.senac.br)

*Preparação de Texto:* Beth Griffi

*Revisão de Texto:* Edna Viana  
Katia Miaciro  
Kimie Imai  
Leticia Castello Branco  
Sandra Regina Fernandes  
Vera Lúcia Pereira

*Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica:* Fabiana Fernandes

*Capa:* José Henrique Fontelles

*Impressão e Acabamento:* Cromosete Gráfica e Editora Ltda.

*Gerência Comercial:* Marcus Vinicius Barili Alves (vinicius@sp.senac.br)  
*Administração e Vendas:* Rubens Gonçalves Folha (rfolha@sp.senac.br)

Traduzido de

*The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behaviour, Leadership*  
(Kluwer Law International, 2000)

Todos os direitos desta edição reservados à

*Editora Senac São Paulo*

Rua Rui Barbosa, 377 – 1ª andar – Bela Vista – CEP 01326-010

Caixa Postal 3595 – CEP 01060-970 – São Paulo – SP

Tel. (11) 3284-4322 – Fax (11) 289-9634

E-mail: eds@sp.senac.br

Home page: <http://www.editorasenacsp.com.br>

© 1997 de Verlag Paul Haupt, Berna

## Sumário

- 7 Nota do editor
- 9 Prefácio à edição brasileira  
*Evelyn Levy*
- 13 Agradecimentos
- 17 Apresentação à edição brasileira
- 23 Introdução
- 25 Capítulo 1 – Teoria e prática da negociação
- 55 Capítulo 2 – Negociação distributiva
- 83 Capítulo 3 – Necessidades e motivações
- 101 Capítulo 4 – Negociação integrativa
- 127 Capítulo 5 – Estratégia
- 155 Capítulo 6 – Táticas
- 175 Capítulo 7 – Fases e rodadas
- 193 Capítulo 8 – Comportamento na negociação
- 207 Capítulo 9 – Como liderar uma delegação
- 221 Capítulo 10 – Os grupos de interesse e o público
- 239 Capítulo 11 – Negociações complexas
- 251 Capítulo 12 – Comunicação e percepção
- 257 Capítulo 13 – Estresse
- 269 Capítulo 14 – Fatores culturais
- 283 Referências bibliográficas
- 295 Sobre o autor

## Nota do editor

A negociação tem no mundo contemporâneo uma importância incomparável – no comércio, na política, nas relações imediatas e de longo prazo dos países, no contexto da globalização que oferece facilidades – e, com suas normas e padrões renovados, impõe complicações a respeito das quais compete ao negociador estar prevenido.

Raymond Saner ocupa-se aqui da estratégia e das táticas para lidar com isso, num estudo que, esclarecedor na teoria e valioso na prática, se beneficia de um amplo conhecimento da negociação na Europa e nos Estados Unidos. Na “Apresentação” a esta edição, o autor observa: “Os conceitos, exemplos e ilustrações aqui oferecidos pretendem ser úteis como modelos e, ao mesmo tempo, fornecer a perspectiva intercultural, que ainda não foi incluída na maior parte da literatura sobre negociação disponível no Brasil”.

O Senac São Paulo, que por seu Centro de Tecnologia em Administração e Negócios tem envolvimento permanente com o tema da negociação, contribui mais uma vez para enriquecer a bibliografia da área.

## Prefácio à edição brasileira

Em boa hora recebemos a tradução do livro de Raymond Saner para o português. Embora a arte da negociação seja milenar, parece ter deixado de ser uma competência desenvolvida e realizada por poucos. Tanto o campo da política como o do mercado alargaram-se enormemente, gerando a necessidade de que novos e velhos atores se capacitem para construir pactos, acordos, contratos.

No campo das organizações – sejam elas privadas, do setor público ou do terceiro setor – os novos padrões tecnológicos que geraram a globalização acabaram por impor um novo desenho, mais flexível, em que partes da antiga e megaorganização se autonomizaram em relação ao *core*. A terceirização e a construção de parcerias entre fornecedores e produtores terminam por criar uma intrincada rede de transações entre empresas de diferentes portes, cuja relação se ajusta às circunstâncias. Do mesmo modo, observa-se uma multiplicação de parcerias entre o setor público e a sociedade, assim como entre diferentes agentes governamentais.

A *democracia participativa* criou inúmeras oportunidades em que o setor público passou a dialogar diretamente com diferentes atores para a formulação de políticas públicas. As sociedades contemporâneas têm exigido cada vez mais direito de voz, para explicitar suas propostas. No Brasil, o *orçamento participativo* exemplifica essa tendência municipal. Em âmbito regional multiplicam-se os *comitês de bacia*, que envolvem uma pluralidade de atores – governos de diferentes níveis, organizações não-governamentais, a universidade, empresários – nas decisões sobre impacto econômico e ambiental nas bacias hidrográficas.



Mesmo na esfera dos governos a necessidade de negociação tornou-se mais freqüente. A responsabilidade compartilhada por determinados setores na saúde e na educação, por exemplo, impõe permanentemente que as políticas e sua implementação sejam objeto de acordos entre os diferentes entes federados.

O atendimento focalizado em certos públicos-alvo, especialmente nas políticas sociais, exige, por outro lado, que diferentes setores burocráticos construam soluções integradas.

A *contratualização* também está se ampliando, portanto, na administração pública. O exemplo mais claro disso são os *contratos de gestão*, que se estabelecem entre as agências e o centro da administração, o *núcleo estratégico*.

Creio que ainda é possível fazer referência ao surgimento dos *blocos regionais*, que novamente demandam a criação de legislações comuns e o convencimento de múltiplos parceiros para patamares normativos similares.

São, portanto, inúmeras as dimensões em que instituições estão sendo construídas, a partir de todos esses rituais que envolvem as negociações.

O leitor, ao qual interessa se aprimorar nessas habilidades, encontrará aqui um roteiro seguro de qual caminho percorrer. Terá desde um contexto do desenvolvimento desse conhecimento, até a descrição analítica das diferentes etapas de um processo de negociação. Todos os aspectos são tratados e ficam ainda mais saborosos ao serem colocados diante dos inúmeros exemplos que Saner cuidadosamente colecionou em seus estudos e em sua prática. Por trás deles encontramos a experiência consistente do autor, cuja trajetória acadêmica e experiência profissional se estende de fato "por sete mares".

Saber negociar, como vimos, parece ter se tornado a única via de construção de sociedades desenvolvidas, em que as diversida-

des são respeitadas, em que os recursos são limitados e em que a competição está sempre presente.

Para tanto, a contribuição de *O negociador experiente*, estou certa, será indiscutível.

*Evelyn Levy*

Especialista em administração pública,  
atualmente é secretária de gestão do  
Ministério do Planejamento e Gestão

## Agradecimentos

Este livro é resultado de muitos anos de experiência pessoal com conflitos: em alguns casos, fui capaz de contribuir para uma conclusão bem-sucedida; outras vezes, tive de engolir uma derrota. Aprender a negociar é um processo contínuo e para toda a vida. Quanto maior o desafio, mais forte a pressão para vencê-lo. Como acontece com qualquer planta, no entanto, todo aprendizado precisa da mistura certa de bom solo, fertilizante, luz solar e espaço para crescer, além de proteção contra os perigos que ameaçam sua vida.

Sou especialmente grato a meus pais e meu irmão, que desde cedo me introduziram no mundo de conflitos e ensinaram a não evitá-los, sem entretanto me recusar a cooperar. Prosseguir nessa jornada sobre o fio de uma navalha, não recuar diante de novos desafios e nunca parar de aprender... Nada disso teria sido possível sem as circunstâncias adequadas. Portanto, foi extremamente importante para mim ter estudado sociologia em Friburg in Breisgau (Alemanha) em 1968 e ter sido estimulado pelos professores Von Hayek e Popitz a refletir sobre os limites da razão e do poder.

Outra feliz circunstância foi o fato de eu ter parentes na Alsácia e na Suíça de língua francesa, o que me deu a oportunidade de viver e trabalhar nessas regiões, que estão sujeitas a inevitáveis conflitos culturais. Foi um privilégio para mim ajudar a solucionar alguns deles. A arte da negociação exige curiosidade para questionar as soluções existentes e experimentar novas. Em 1980, veio a chance de colocar isso em prática em Nova York, onde, graças à colega Ellen Raider, pude colaborar nos primeiros cursos de treinamento em negociações diplomáticas para profissionais da Or-

ganização das Nações Unidas (ONU). Além disso, como professor adjunto do colega Thomas Gladwin, pude aprofundar minha pesquisa lecionando teoria da negociação na Faculdade de Administração da Universidade de Nova York.

Um passo importante foi a subsequente atividade como delegado e chefe de treinamento do Comitê Internacional da Cruz Vermelha em Genebra. Proteger prisioneiros políticos contra a tortura e os maus-tratos exigiu uma negociação com interlocutores que às vezes tinham valores completamente diferentes dos nossos. Algumas vezes, as negociações fracassaram e tive de aprender a engolir os sentimentos de impotência, mas mantendo vivo o objetivo de longo prazo, a proteção dos prisioneiros políticos, enquanto esperava o momento oportuno, em que uma solução razoável seria possível.

Uma excelente oportunidade de aprender se apresenta quase sempre quando o cliente é exigente, mas está disposto a aceitar novas abordagens. Tive a sorte de organizar e ministrar os primeiros cursos de negociação para o Departamento Federal de Relações Econômicas Internacionais em Berna, na Suíça. A acurada percepção do secretário de Estado Blankart sobre a arte da negociação me estimulou a ir além da literatura americana existente e trazer o pensamento europeu para o foco da questão.

Grande parte do conteúdo deste livro foi discutida e desenvolvida em parceria com a colega, sócia e esposa dra. Lichia Yiu. Sem sua criatividade, sua paciência e seu contínuo apoio, ele não existiria.

Sou grato a colegas para os quais a negociação é parte do cotidiano: dr. Michael Schaefer, ex-diretor do Centro de Treinamento do Ministério de Relações Exteriores em Bonn, Paul Meerts e Roul Gans, ambos do Instituto de Relações Internacionais Clingendael, em Haia. As necessidades especiais de negociadores alemães e holandeses, particularmente no campo das negociações da União Européia, me motivaram a buscar continuamente

novos conceitos e ferramentas para o treinamento e a prática da negociação.

Meus agradecimentos ao professor Werner Müller, do Centro de Economia e Administração da Universidade da Basileia, onde dirigi regularmente seminários sobre a teoria e a prática da negociação. Seu construtivo questionamento dos modelos americanos de administração e sua ênfase na capacidade de cooperação ofereceram-me um contraponto valioso à teoria neoclássica de maximização dos lucros então dominante em nossas principais universidades.

Sou igualmente grato ao dr. Sílvio Arioli, ex-embaixador do Departamento Federal de Relações Econômicas Internacionais da Suíça. Sua longa experiência em negociações e seus conhecimentos técnicos e práticos como diplomata na área econômica me ajudaram a entender melhor as complexidades históricas e políticas das negociações entre Suíça e União Européia.

Este livro jamais teria sido escrito sem a valiosíssima colaboração de Christian F. Buck e de Christiane Wolf, que vim a conhecer e admirar durante minhas aulas na Universidade da Basileia. Economistas com anos de experiência jornalística, eles me ajudaram na elaboração e correção da edição alemã. A edição inglesa é uma versão extensamente revista do texto original alemão. Alguns capítulos foram ampliados em conteúdo e aprimorados em estilo. Esse enriquecimento não teria sido possível sem a experiência profissional do tradutor Brian Levin, que, além de traduzir o texto com total competência técnica, fez várias sugestões para melhorar seu conteúdo.

Sem a prática, a teoria não pode avançar. Tenho uma dívida de gratidão para com todos aqueles que participaram dos meus cursos ao redor do mundo, sejam eles diplomatas ou homens de negócios. Sem seu constante *feedback*, jamais teria aprendido o que sei hoje.

## Apresentação à edição brasileira

O objetivo deste livro é abordar a competência de negociação num quadro de globalização e interconectividade cada vez maiores. Em consequência desses dois aspectos, empresários e funcionários governamentais precisam dominar uma multiplicidade de habilidades, das quais uma das mais importantes é a capacidade de negociar num contexto que ultrapassa fronteiras culturais e profissionais.

### O impacto da globalização

De fato, a globalização transformou os relacionamentos econômicos internacionais em todo o mundo, afetando as esferas econômica, social e política de sociedades e cidadãos. Caracteriza-se por um complexo conjunto de interconectividades e interdependências, relacionamentos cujos resultados são influenciados por um número cada vez maior de atores, que competem por recursos, mercados e legitimidade e estão engajados em atividades tradicionalmente pertencentes ao campo da diplomacia.

Como observou Friedman: “A globalização não é um fenômeno. Não é apenas uma tendência passageira. Hoje, ela é um abrangente sistema internacional que molda as políticas internas e as relações exteriores de praticamente todos os países, e é como tal que precisamos entendê-la”.<sup>1</sup>

Ou, como sugeriu Scholte: a globalização envolve “o crescimento de ‘relações supraterritoriais’ entre pessoas”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Thomas Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* (Nova York: Harper Collins, 2000), p. 7.

<sup>2</sup> Jan Aart Scholte, “Globalisation, Governance and Corporate Citizenship”, em *The Journal of Corporate Citizenship*, nº 1, Reino Unido, 2000, pp. 15-23.

## Cooperação e competição

Num impulso provocado pelos processos de globalização, as empresas têm buscado uma rápida expansão por meio tanto de fusões e aquisições, quanto por diferentes formas de cooperação, e, ao mesmo tempo, intensificado seus esforços para influenciar as políticas internas e externas a seu favor. Cada vez mais, companhias transnacionais formam alianças extraterritoriais para coordenar suas posições políticas e fortalecer seu *lobby* em organismos reguladores internacionais e governamentais.

Da mesma forma, os Estados nacionais estão engajados numa feroz competição por resultados econômicos e buscam, concomitantemente, cooperação com nações de posições afins, visando criar instituições reguladoras a seu favor. Os países também concorrem entre si para atrair investimentos estrangeiros diretos e pressionam outros países para garantir a suas empresas o acesso ao mercado, enquanto tentam proteger seu mercado interno pela imposição aberta ou velada de barreiras comerciais. Ao mesmo tempo, as nações também estão aprofundando sua cooperação em instituições intergovernamentais normatizadoras – por exemplo, Organização Mundial do Comércio (OMC), União Internacional das Telecomunicações (UIT) – ou dentro de um contexto de integração econômica regional – por exemplo, Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta), União Européia (UE), Área de Livre Comércio das Américas (Alca).

Atores não-estatais estão assimilando esses complexos padrões de interação e interdependência e ganhando maior influência nos debates sobre políticas econômicas. Ao mesmo tempo que os objetivos econômicos estão impulsionando empresas e nações para uma competição colaborativa, como no contexto da OMC, organizações não-governamentais passam a participar dos debates sobre política econômica, organizando-se e pressionando para obter maior influência na elaboração de políticas econômicas in-

ternacionais. Essa tendência que vem ganhando força, se evidencia no envolvimento ativo de ONGs na cooperação internacional pelo desenvolvimento, em suas críticas cada vez mais abertas ao capitalismo desenfreado, nos conflitos entre grupos nacionais e empresas transnacionais com relação à exploração dos recursos naturais e no confronto entre grupos da sociedade civil e seus respectivos governos sobre várias questões de política socioeconômica.

## Estabelecendo, negociando e influenciando os padrões internacionais

No campo econômico, têm-se realizado esforços para garantir uma competição justa, um desenvolvimento sustentável e uma boa administração governamental. Cada vez mais, organizações multilaterais e intergovernamentais estão definindo os padrões industriais que estabelecem as condições básicas obrigatórias para a atuação de empresas globais onde quer que elas operem. Qualquer empresa global, seja de origem americana, seja francesa, seja japonesa, tem que nortear suas decisões por esses padrões internacionais. Por exemplo, a estratégia de preços de uma empresa global pode ser considerada ilegal pelas regras de comércio da OMC, assim como outra empresa pode ter acesso ao mercado estrangeiro de telecomunicações graças às normas estabelecidas pela UIT. Uma companhia pode obter a proteção de suas patentes graças a acordos multilaterais firmados pela Organização Mundial de Propriedade Intelectual (Ompi), ao passo que outra empresa global pode ter suas relações industriais injustas criticadas pelos países signatários das convenções trabalhistas da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Diante das complexidades das organizações normatizadoras internacionais responsáveis pelas políticas econômicas, como OMC, Fundo Monetário Internacional (FMI) ou Organização



para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômicos (OCDE), muitos governos têm ampliado a participação de seus ministérios especializados em questões econômicas e financeiras. Além do tradicional papel do Ministério das Relações Exteriores, muitos governos têm criado novos organismos destinados a fomentar o comércio internacional e a cooperação econômica. Esses papéis complementares são a diplomacia econômica e a diplomacia comercial.

*A diplomacia econômica* lida com questões de política econômica, isto é, com o trabalho das delegações nas organizações normatizadoras como a OMC. Os diplomatas econômicos também monitoram as políticas econômicas em países estrangeiros e aconselham o governo local sobre a melhor maneira de influenciá-las. A diplomacia econômica utiliza recursos econômicos, na forma de recompensas ou sanções, para atingir determinado objetivo de política internacional.<sup>3</sup>

*A diplomacia comercial*, por outro lado, refere-se ao trabalho das missões diplomáticas em apoio aos setores empresariais e financeiros de seu país com vistas ao sucesso econômico e ao desenvolvimento da nação. Inclui a promoção do investimento interno e externo, assim como do comércio. Uma parte importante da diplomacia comercial é fornecer informações sobre oportunidades de exportação e investimento e organizar e receber as missões comerciais de seu país.<sup>4</sup> Em alguns casos, os diplomatas comerciais também podem fortalecer os laços econômicos, aconselhando e apoiando empresas nacionais e estrangeiras na tomada de decisões sobre investimentos.

## Conclusão

Governos, empresas multinacionais e ONGs transnacionais precisam de uma experiência diplomática construtiva, que lhes

<sup>3</sup> Para maiores detalhes, ver G. R. Berridge e Alan James, *A Dictionary of Diplomacy* (Hampshire: Palgrave/Macmillan, 2001), p. 81.

<sup>4</sup> Jan Aart Scholte, *op. cit.*, pp. 38-39.

permita enfrentar as complexidades e incertezas do mundo globalizado e prevenir a violência e o caos que uma multiplicidade de potenciais conflitos pode desencadear.

Diante da complexidade desses relacionamentos, é de fundamental importância que as partes envolvidas no comércio internacional e nas questões econômicas tenham suficiente competência em várias habilidades, das quais a mais importante é uma efetiva capacidade de negociação.

O Brasil tem desempenhado um papel muito ativo e construtivo em diferentes organizações internacionais, como a OMC ou a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad). Entretanto, os desafios do governo e das empresas do Brasil irão aumentar com a Alca e a nova rodada da OMC. Para enfrentar esses novos desafios, negociadores competentes, capazes de fechar acordos que tragam benefícios duradouros, são da maior importância para o futuro econômico do país. O Brasil já conta com um número expressivo de negociadores experientes.

O propósito deste livro é contribuir para o aumento da reconhecida capacidade de negociação do Brasil e para o incremento da competência de seus negociadores, oferecendo-lhes uma perspectiva internacional que se venha somar à já existente perspectiva brasileira de negociação. Os conceitos, exemplos e ilustrações aqui oferecidos pretendem ser úteis como modelos e, ao mesmo tempo, fornecer a perspectiva intercultural, que ainda não foi incluída na maior parte da literatura sobre negociação disponível no Brasil.

## Introdução

**A**ssim como o nascimento e a morte, a solução de conflitos é parte da existência humana. Vivemos conflitos internos, sentimos-nos inseguros, afligimo-nos diante da necessidade de fazer escolhas e, às vezes, sofremos um bloqueio mental que praticamente nos impossibilita de tomar decisões. Vemos conflitos por toda parte: entre diferentes grupos, entre sócios, entre países e dentro de cada país.

A solução de conflitos exige decisões e ações. Um conflito pode transformar-se numa disputa e até mesmo numa guerra, mas também pode evoluir para a negociação e a paz. As possibilidades são muitas. A ambivalência pode provocar o fracasso das negociações, fazendo com que o conflito subjacente irrompa em beligerância. Ou, ao contrário, as hostilidades podem levar ambos os lados à exaustão, deixando-lhes como único recurso encontrar uma saída para o impasse na mesa de negociação.

Negociação e conflito estão ligados como irmãos siameses, e a combinação entre eles é uma parte irrefutável de nossa realidade existencial. Sem conflito, a vida é impensável. A cada momento de equilíbrio segue-se um momento de desequilíbrio, assim como a fome é seguida de um inelutável impulso em busca de alimento, para enfrentar os novos desafios que sempre nos aguardam no mundo lá fora. Cada novo desequilíbrio exige uma nova solução, e cada novo desafio oferece novas possibilidades de encontrar uma solução criativa para o conflito que inevitavelmente o sucederá.

Ser humano significa ser capaz de resolver conflitos e enfrentar desafios. Este livro trata dessas duas opções, mas visa primordialmente à solução de conflitos por meio da negociação. Às

vezes, hostilidade e luta são necessárias, mas compensar o dano que elas causam é quase sempre mais difícil e doloroso. Então, por que não prosseguir na negociação até que os interesses de ambas as partes no conflito sejam assegurados?

A presente obra pretende discutir como conduzir uma negociação de maneira construtiva, por meios pacíficos e em benefício de todas as partes envolvidas.

## Teoria e prática da negociação

1

### Tudo se reduz à negociação

A negociação está presente em tudo o que nos cerca, todo o tempo e em todos os níveis. Constitui uma parte importante de nossa vida diária, particular ou profissional. Vamos tomar como exemplo o casamento: cada parceiro precisa ter a disposição de conviver com as semelhanças e diferenças do outro – uma situação de constante negociação. Quando, porém, discutimos com nosso vizinho por causa das luzes faiscantes de um anão de jardim ou da cerejeira plantada na divisa das duas propriedades, não existe negociação, porque nenhum dos dois está disposto a fazer concessões. Se uma das partes está decidida a ver suas exigências plenamente satisfeitas, coloca a outra na posição de perdedor. Quase sempre, um tribunal tem de decidir uma questão que poderia ter sido facilmente resolvida diante de um copo de cerveja ao pé da cerca do jardim – numa palavra, com negociação. “Eu fico com as cerejas e você com seu anão.” Sem negociação é impensável fazer negócios; assim como ocorre num tribunal, é menos uma questão de direitos e mais do que se pode negociar.

### Entendimento, e não receitas

Como em quase tudo, o sucesso de uma negociação raramente é uma questão de sorte, mas resultado de bom planejamento e competência para negociar. Algumas capacidades de negociação são inatas, outras podem ser aprendidas. Este livro mostra que uma negociação bem-sucedida depende em grande parte de capacidades que podem ser aprendidas – afirmação apoiada em lon-



gos anos de experiência como negociador e professor universitário. Muito poucas pessoas, no entanto, são treinadas nessa tarefa cotidiana! Este livro pretende contribuir para reparar essa omissão. É nossa intenção oferecer um guia prático e acessível, sem sacrifício da precisão científica. Em geral, existem dois tipos de livro sobre negociação: os que tratam exclusivamente dos aspectos acadêmicos do assunto e os que oferecem dicas excessivamente simplificadas para uma barganha bem-sucedida nas mais diversas situações. Este último tipo é muito comum nas livrarias de aeroportos – um guia de bolso para ser lido durante um voo para Tóquio, que pode trazer, por exemplo, o título *Como fechar contratos com os japoneses*. Os dois tipos de publicação são insatisfatórios: o primeiro não tem nenhuma utilidade prática; o segundo, nenhuma metodologia. Não é aconselhável, entretanto, misturar os dois tipos, porque isso não serviria nem ao acadêmico nem a quem tem de lidar na prática com uma negociação – tampouco àquele que já tem alguma experiência no assunto, que certamente espera de um livro desse tipo precisão e praticidade. Portanto, em vez de avaliar os prós e os contras das duas abordagens, o que se deve fazer é combinar suas qualidades. Assim sendo, devemos dividir os múltiplos aspectos da prática da negociação e estudá-los de tal forma que as leis e os princípios gerais gradualmente se tornem evidentes.

O objetivo de nossa abordagem é revelar a essência da negociação por meio da experiência do autor e do leitor. Dessa forma, a ênfase recairá sobre a compreensão do processo de negociação. Essas regras básicas não têm maior utilidade prática, a não ser oferecer uma coleção de receitas sem nenhuma discussão da teoria subjacente. Por outro lado, uma abrangente discussão teórica sem referência à sua aplicação prática não satisfaz. Sempre que julgamos conveniente, o texto foi complementado com exemplos ilustrativos e estudos de caso. Alguns deles podem parecer simples e óbvios à primeira vista, mas uma observação mais atenta revelará ligações inteiramente novas entre os vários elementos

envolvidos na questão. Assim sendo, vamos começar com uma simples pergunta.

### Que é negociação?

Naturalmente, todos nós temos uma idéia do que seja negociação, mas será que sabemos realmente do que se trata? É claro que não é fácil definir um conceito tão amplo. Nenhuma definição isolada daria conta de todos os seus aspectos, porque seria necessariamente incompleta ou demasiado genérica. Todos nós já estivemos envolvidos em várias formas de barganha em algum momento da vida – e, se você está lendo este livro, é provável que isso seja mais verdadeiro para você do que para a maioria. Como quase tudo pode ser negociado, todo mundo tem uma idéia diferente do que o termo significa. Cada definição, no entanto, terá importantes aspectos em comum, que servirão como ponto de partida para este livro. Portanto, aí vai nossa definição:

*Negociação é um processo no qual duas ou mais partes buscam um acordo para determinar o que cada uma delas deverá dar ou ganhar, ou fazer e receber, numa transação entre elas.*

São pontos importantes dessa definição:

- duas ou mais partes;
- interesses convergentes e divergentes;
- relacionamento voluntário;
- distribuição ou troca de recursos tangíveis ou intangíveis;
- processo seqüencial e dinâmico;
- informação incompleta;
- valores e posições passíveis de mudança se afetados por persuasão ou influência.

Todos esses aspectos, e seu significado numa negociação prática, serão tratados no próximo capítulo, de modo que não será

necessário aprofundá-los por enquanto. Muitos pesquisadores e negociadores contribuíram para a compreensão do que seja negociação (ver tabela 1.2). Pelos pontos destacados acima, podemos perceber que existem muitas abordagens possíveis. Se partirmos da premissa de que uma melhor compreensão poderá mudar nossa atitude com relação à negociação e – com a prática – aperfeiçoar nosso comportamento, então essa definição é um excelente ponto de partida. Antes de entrar em detalhes práticos, no entanto, convém fazer um breve resumo da história da negociação. Embora o processo tenha mudado muito ao longo dos séculos, muitos conceitos – na verdade, um número surpreendentemente grande deles – continuam relevantes ainda hoje. Muitos deles se originam de antigos diplomatas e estrategistas militares, que também nos legaram uma farta documentação.

### *Negociação na Ática*

Infelizmente, devido à falta de documentos escritos ou traduções adequadas, pouco sabemos sobre a forma como as culturas altamente desenvolvidas existentes além das fronteiras da Europa e da América do Norte lidavam com conflitos e negociações. O primeiro sistema de relações internacionais envolvendo elaboradas negociações e acordos de que se tem registro foi desenvolvido pelos gregos na Antiguidade.

Como relatou o historiador inglês Harold Nicolson em conferências proferidas na Universidade de Oxford em 1953, os gregos reconheciam que as relações comerciais e políticas entre diferentes Estados eram determinadas pelos princípios e métodos de negociação. Noções como *aliança*, *tratado de paz* e *acordo comercial* estabeleceram-se nessa época, assim como a *trégua* cerimonial firmada durante os jogos olímpicos. Originalmente, as negociações diplomáticas eram conduzidas em público, de acordo com o espírito democrático da Grécia antiga. Foi só quando os macedônios dominaram a região que o acordo secreto se tor-

nou um instrumento comum da negociação. Posteriormente, os romanos desenvolveram o sistema grego, adicionando-lhe novos elementos – por exemplo, um limite preciso de tempo. Foi também dos romanos que herdamos a noção de que um acordo é “sagrado” e deve ser honrado em qualquer circunstância, um conceito vigente ainda hoje. Essa atitude é atribuída ao sistema legal extraordinariamente elaborado do Império Romano. Os acordos eram muito valorizados pela lei de Roma, onde um sistema de valores fortemente consolidado refletia o respeito pela lei, pela ordem e pelo poder territorial. Na verdade, o Império Romano tinha tal força que podia ditar condições a seus vizinhos mais fracos.

### *Ilusão de poder em Bizâncio*

O declínio gradual de seu poder e o surgimento de numerosas tribos independentes e quase sempre hostis levaram Roma a uma situação completamente nova e muito difícil. Vários pequenos Estados de força mais ou menos equivalente competiam por alianças e parcerias comerciais. Como herdeira da civilização romana, mas sem o seu poder, Bizâncio se viu muito enfraquecida diante da ousadia das tribos nômades. Quando uma vitória militar contra o ataque furioso dos nômades se tornou impossível, os bizantinos inventaram a tática da demonstração de força – e sobreviveram. Para compensar sua inferioridade militar, puseram em prática uma diplomacia habilmente planejada. Negociadores experientes eram enviados como embaixadores às cortes estrangeiras, com a tarefa de avaliar o poderio do adversário e despachar mensagens em código de volta a Constantinopla, onde os relatos eram cuidadosamente analisados e levados em conta em todas as decisões de política externa. Comandantes de exércitos estrangeiros eram convidados a Constantinopla, onde eram submetidos a um estrito protocolo e confinados num edifício especial, que, embora suntuoso, ficava afastado da corrente dos acontecimentos. Dessa forma, por meio de esplêndidas cerimô-

nias, os bizantinos conseguiram criar a ilusão de grande poder. Os nobres hóspedes ficavam aprisionados na gaiola dourada da visita oficial, sem nenhuma chance de descobrir a trapaça. Assim, na melhor tradição teatral, eram encenadas paradas militares, nas quais soldados entravam na cidade por uma porta e saíam pela outra, para reaparecer logo depois do outro lado, vestidos com uma armadura diferente. Simulações de poder como essas ajudaram a protelar a queda do Império Bizantino por quatrocentos anos.

### Caos em Florença

Povo de navegantes, os venezianos levaram a arte bizantina da diplomacia e da negociação para a Europa e a aperfeiçoaram. Exemplo: Veneza enviava circulares regularmente a seus embaixadores para mantê-los informados dos últimos acontecimentos e decisões tomadas em sua pátria. Foram também os venezianos os primeiros a manter arquivos sistemáticos, que cobrem os anos de 883 a 1797 sem quase nenhuma interrupção. No período final da Idade Média, o declínio da autoridade do papa como árbitro obrigou as nascentes cidades-estados italianas a utilizar as táticas enganosas dos bizantinos. Nessa época de revoltas políticas e conflitos territoriais intermináveis, era impossível desenvolver estratégias de longo prazo ou confiar nos parceiros de uma negociação. Alianças de curto prazo e negociações arriscadas estavam na ordem do dia.

Nicolau Maquiavel (1469-1527), segundo chanceler da república florentina, defendeu o ardil e a quebra da palavra empenhada como virtudes, com o argumento de que tal comportamento era de grande utilidade para as cidades-estados mais fracas na tumultuada e quase sempre imprevisível luta pela sobrevivência. Para ele, a segurança e os interesses do Estado tinham prioridade sobre qualquer princípio ético.<sup>1</sup> À arte da negociação que haviam

<sup>1</sup> Nicolau Maquiavel, *O príncipe: escritos políticos*, trad. Lívio Xavier, Coleção Os Pensadores (5ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991).

herdado, os italianos acrescentaram o método do acordo provisório. Esse método consistia na elaboração de uma lista de pontos sobre os quais as duas partes podiam concordar e que, embora não se impusessem como regra, representavam uma aprovação preliminar. Além disso, em muitos acordos comerciais, uma corte de justiça era providencialmente nomeada para resolver qualquer conflito que pudesse surgir. Tais cláusulas podem ser vistas como precursoras dos detalhes legais muito mais abrangentes que fazem parte de nossos tratados contemporâneos.

Tabela 1.1 Clássicos da literatura sobre negociação

Nicolau Maquiavel	<i>Der Fürst (O príncipe)</i> , 1520
Carl von Clausewitz	<i>Vom Kriege (Sobre a guerra)</i> , 1830
François de Callières	<i>De la manière de négocier avec les souverains (Como negociar com príncipes)</i> , 1716
Baltasar Gracián	<i>Oráculo manual y arte de prudencia (A arte da prudência: oráculo manual)</i> , 1647
Sun Tzu	<i>Sun-Tzu Bing Fa (A arte da guerra)</i> , 490 a.C.
Miyamoto Musashi	<i>Go Rin no Sho (O livro dos cinco anéis)</i> , 1645

### Diplomacia em Paris

A Europa do século XVII assistiu ao surgimento de uma França altamente centralizada sob a liderança política de Armand Jean de Plessis, o cardeal Richelieu. Nacionalista incondicional e homem fiel ao rei, Richelieu decidiu pôr ordem na caótica e imprevidente diplomacia italiana que vigorava à época. Nas negociações, enfatizava a visão de longo prazo: para ele, a negociação era mais um compromisso duradouro e capaz de evoluir do que uma oportunidade de vitória rápida; dava grande valor à exatidão na elaboração de documentos, de modo a não deixar espaço a futuras evasivas ou mal-entendidos. Richelieu apreendeu o conceito de opinião pública e sabia como influenciá-la por meio de uma propaganda bem-planejada. O estilo de diplomacia francesa que ele disseminou nos séculos XVII e XVIII tornou-se padrão de referência na Europa e foi amplamente adotado por outros Estados.

O francês tornou-se a língua internacional da diplomacia, e os nomes franceses de organismos diplomáticos passaram a ser usados por praticamente todos os serviços diplomáticos.

Em 1716, François de Callières (1645-1717) escreveu um excelente livro sobre política, no qual enfatizava a importância da sinceridade e da confiança para combater os efeitos danosos da má-fé e da fraude. Para ele, o segredo da boa negociação era harmonizar os interesses das partes envolvidas. Nesse aspecto, estava de pleno acordo com Baltasar Gracián (1601-1658), jesuíta espanhol que também destacava a importância da honra na prática da negociação. A inclinação idealista de Callières pela colaboração honesta e frutífera era, sem dúvida, resultado do equilíbrio de poder que prevalecia na Europa nesse período. Mais tarde, o surgimento da Inglaterra, Prússia e Rússia como grandes potências viria romper o velho equilíbrio entre França e Áustria, mas o sistema clássico francês de um protocolo formal dominou até o estabelecimento das democracias parlamentares e dos Estados industrializados no século XIX. Assim sendo, vale a pena gastar algum tempo na apreciação desse texto notável.

#### O negociador

O diplomata deve ser rápido, talentoso, um bom ouvinte, cortês e agradável. Não deve buscar a reputação de homem sagaz, nem ser tão competitivo a ponto de divulgar informações secretas apenas para ganhar uma discussão. Acima de tudo, o bom negociador deve ter autocontrole suficiente para resistir à vontade de falar antes de pensar no que pretende dizer. Não deve cair no erro de supor que um ar de mistério, no qual segredos surgem do nada e a menor insignificância é valorizada como negócio de Estado, seja algo mais do que o sintoma de uma mente pobre. Deve prestar atenção às mulheres, mas nunca se apaixonar. Deve ser capaz de fingir dignidade mesmo quando não a possui, mas, ao mesmo tempo, evitar qualquer demonstração de mau gosto. A coragem também é uma qualidade essencial, já que um homem tímido não pode pretender levar a bom termo uma negociação confidencial. O negociador precisa ter a paciência de um relojoeiro e ser des-

tituído de preconceitos. Deve ter uma natureza calma, ser capaz de aceitar zombarias de bom grado, e não deve ser dado à bebida, ao jogo, às mulheres, à irritabilidade ou a humores instáveis e fantasias. Além disso, o negociador deve estudar história e biografias, estar familiarizado com costumes e instituições estrangeiras, e ser capaz de dizer onde, em qualquer país estrangeiro, reside a verdadeira soberania. Todo aquele que abraça a profissão de diplomata deve saber alemão, italiano e espanhol, assim como latim, cuja ignorância será a desgraça e a vergonha de qualquer homem público, já que é a língua comum de todas as nações cristãs. Deve também ter algum conhecimento de literatura, ciências, matemática e direito. Finalmente, deve saber receber e conversar com elegância. Um bom cozinheiro é quase sempre um excelente conciliador.<sup>2</sup>

#### *Propaganda em Brest-Litovsk*

A Revolução Russa e a Primeira Guerra Mundial, aliadas à crise econômica e às revoltas sociais dos anos que as sucederam, transformaram a face não só dos governos, mas também das relações entre Estados. Formas totalmente novas de negociação surgiram da noite para o dia. O estrategista soviético Leon Trótski, por exemplo, usou as negociações de paz de Brest-Litovsk entre Alemanha e Rússia (1918) para fomentar agitação entre o proletariado alemão com seus discursos de propaganda sobre a luta de classes. Seu comportamento foi deliberadamente rude, destinado a demonstrar ao proletariado internacional sua indiferença e seu ódio à classe burguesa. Foi uma tática intencionalmente não-diplomática. Diplomacia e fervor revolucionário estavam agora fortemente entrelaçados, e o abuso de confiança, as ameaças e a violência haviam se tornado instrumentos habituais da negociação.

A Alemanha de Hitler e a Itália de Mussolini seguiram a tendência ao estilo maquiavélico de política. Hitler, em particular,

<sup>2</sup> H. M. A. Keens-Soper & Karl W. Schweizer (orgs.), *François de Callières: the Art of Diplomacy* (Nova York: Leicester University Press/Holmes & Meier Publishers, 1983), p. 75.

usou as negociações com outros Estados como tática protelatória, de modo a ganhar tempo para preparar sua guerra em larga escala. A negociação diplomática, antes um respeitado instrumento de solução pacífica de conflitos, tornou-se uma mera preparação, ou mesmo um precursor formal, para a guerra. As conversações de paz foram desvalorizadas e limitadas a um mero interlúdio entre duas guerras, e a condução das negociações mais uma vez desceu ao nível de barganha ou feroz confrontação. A recusa de parte dos Estados totalitários de conduzir as negociações da maneira convencional foi a raiz do desastre da Segunda Guerra Mundial.

#### *O equilíbrio de poder na Guerra Fria*

Os anos do pós-guerra, durante as décadas de 1950 e 1960, assistiram ao renascimento da negociação convencional. A corrida armamentista entre as duas superpotências criou um equilíbrio de terror, que, a despeito de todas as críticas, garantiu um alto grau de estabilidade na Europa e no mundo. As tradicionais regras de conduta voltaram a ser a base de negociações civilizadas. Washington estava determinada a garantir que as decisões estratégicas das próximas décadas fossem tomadas ao redor de uma mesa de negociação, e não num campo de batalha.

Nos Estados Unidos, foram financiados e iniciados inúmeros projetos de pesquisa. Nascidos da tradição anglo-saxônica da ciência social empírica, esses estudos dedicavam-se à observação e investigação do comportamento. Trabalhos no campo da psicologia, psicologia social e sociologia, ciências sociais e teoria dos jogos, análise de processos e pesquisa comportamental trouxeram importantes contribuições aos procedimentos de negociação. O que sabemos hoje sobre negociação, inclusive sua utilização como ferramenta social e econômica, deriva em grande parte desses estudos empíricos. Como os textos tradicionais sobre táticas e estratégias, no entanto, esses estudos deixaram de consi-

derar as negociações multilaterais. A importância de estruturas como a ONU, a Comunidade Européia e uma pletera de organizações internacionais cresceu enormemente desde o fim da Guerra Fria, gerando a necessidade de novas abordagens para a solução de problemas sob essas condições multilaterais.

#### *A divisão Norte-Sul*

O equilíbrio estratégico das duas superpotências, que fez surgir uma diplomacia de cúpula e desarmamento totalmente nova, mas ainda bilateral, chegou ao fim com o desmembramento da União Soviética e com a postura de crescente autoconfiança de grande número de países do Terceiro Mundo. A Guerra do Vietnã, o drama dos reféns de Teerã, a guerra civil no Líbano e na antiga Iugoslávia e a Guerra do Golfo, todas travadas com a barbárie da Idade Média, foram o prenúncio da iminente desintegração do equilíbrio de poder da Guerra Fria. Em retrospecto, pode-se traçar uma clara ligação entre comportamento de negociação e poder.

Um equilíbrio estável de poder parece estimular formas de resolução de conflitos baseadas nas convenções diplomáticas e princípios de negociação, enquanto uma situação obscura ou mutável tem maior probabilidade de levar à confrontação, ao terrorismo e à guerra. Analisando a situação atual sob essa luz, é impossível deixar de lado a desigualdade econômica entre os hemisférios Norte e Sul do globo. Interesses multinacionais e nações industrializadas são vistos pelos países em desenvolvimento em termos do poder que exercem, e são muitas vezes comparados a antigos governos coloniais. Portanto, não surpreende que a confrontação – quase sempre na forma de violência armada e guerra – tenha voltado à cena, e as maiores nações industrializadas do mundo – Estados Unidos, Japão e países da Europa – não dão bom exemplo quando se ameaçam regularmente com guerras comerciais.



Tabela 1.2 Pesquisas sobre negociação (1955-1979)

	Psicologia, psicologia social, sociologia	Teoria econômica e teoria dos jogos	Teoria de processos	Estudos de caso sobre diplomacia, direito e administração
1955-1959	Stevens (1958, 1966)	Nash (1950) Douglas (1957, 1962)		
1960-1964	McGrath (1963, 1966)	Schelling (1960, 1966) Siegel/Fouraker (1960) Rapoport (1960) Harsanyi (1962)	Iklé (1964)	
1965-1969	Serraf (1965) Vidmar (1967)	Coddington (1968) Cross (1969)	Sawyer/Guetzkow (1965) Walton/McKersie (1966)	Lall (1966)
1970-hoje	Van Bockstaele/Schlen (1971) Anzlieu (1973) Loureau (1974) Spector (1975) Sellier (1965) Launay (1976) Serraf (1977) Louche (1977) Crozier/Friedberg (1977) Morphey/Stephenson (1977) Touzard (1977) Mastenbrock (1977) Adam/Reynaud (1978) Strauss (1978)	Bartos (1974) Young (1976) Deutsch (1974) Dupont (1986)	Zartman (1977, 1978) Druckman (1973, 1977) Ponssard (1977)	Constantin (1971) Nierenberg (1973) Karras (1970, 1974) Fauvet (1973, 1975) Bourdiseau (1977) Calero (1979)

Fonte: Christophe Dupont, *La négociation: conduite, théorie, application* (2ª ed. Paris: Dalloz, 1986).

## Guerra e paz

Essa situação gera preocupações em vista do grande número de novos e explosivos conflitos que irrompem no mundo a cada ano. O enorme aumento de deslocamentos populacionais, sejam eles voluntários ou na forma de correntes de refugiados econômicos, tem o potencial de produzir conflagrações e colocar a paz em risco nos quatro cantos do mundo. Soluções pacíficas encontradas ao redor de uma mesa de conferência parecem mais factíveis em Genebra, que abriga os quartéis-generais de três organizações diretamente preocupadas com essas questões: o Alto Comissariado para Refugiados das Nações Unidas, a Organização Mundial de Comércio – OMC (antigo Gatt) e o Comitê Internacional da Cruz Vermelha.

Nacionalismo e fanatismo religioso, que estão inextricavelmente ligados à questão, parecem ainda menos permeáveis à negociação, e ambos estão de novo em expansão. A guerra na antiga Jugoslávia é um claro exemplo disso. Portanto, é importante hoje acrescentar uma palavra de advertência, de modo a corrigir as expectativas excessivamente otimistas que vêm a negociação como panacéia.

Em princípio, a solução de conflitos pode ser buscada por meio do confronto (guerra) ou da cooperação (negociação). Se, por um lado, hoje está claro que não é mais possível sustentar que a guerra é a “continuação da política por outros meios”, como afirmou o general prussiano Carl von Clausewitz (1780-1831),<sup>3</sup> a negociação não pode ser vista como um sinônimo de paz. Ao contrário, ela constitui um período transitório e muito instável de suspense entre guerra e paz. A qualquer momento, o conflito pode conduzir (ou ser conduzido) a uma direção ou outra; em última ins-

<sup>3</sup> Carl von Clausewitz, *Da guerra*, trad. Maria Teresa Ramos (São Paulo: Martins Fontes, 1996).

tância, ele vai desembocar em uma dessas duas situações. Essa é uma lição que o mundo teve de aprender na Iugoslávia, a alto preço.

Outro trágico e terrível exemplo de que a negociação nem sempre é o meio apropriado de evitar a guerra foi a Conferência de Munique de 1938. A análise que se segue é de Karrass.

#### A Conferência de Munique

Em 1938, o primeiro-ministro Chamberlain teve uma atuação incrivelmente desastrosa em Munique. Durante três anos, Hitler tinha feito apostas espetaculares e ganhado. Contrariando o conselho de seus generais, tinha rearmado o país, reconstruído a marinha e estabelecido uma poderosa força aérea. Sentia, e com razão, que ingleses e franceses desejavam desesperadamente a paz, pois tinham decidido negligenciar o rearmamento e o expansionismo alemão. Encorajada pelo sucesso, a Alemanha pressionou a Áustria e ocupou o país no início de 1938. A Tchecoslováquia foi a próxima.

Hitler, porém, ainda não estava satisfeito com essas vitórias, já que tinham sido conquistadas sem derramamento de sangue. Quereria provocar uma guerra para mostrar ao mundo quão poderosa era a Alemanha. Para isso, fez exigências impraticáveis ao governo tcheco, fixando a data de 1<sup>a</sup> de outubro de 1938 como prazo para seu cumprimento. Caso contrário, seria a guerra.

Como mostraremos adiante, em 27 de setembro de 1938 o poder de barganha estava pesadamente a favor dos Aliados. Hitler tinha consciência de sua fraqueza e decidiu ganhar por meio da negociação o que não poderia conquistar com guerra. Os acontecimentos seguintes indicam por que ele estava otimista:

1. A 13 de setembro, Chamberlain anunciou a disposição de fazer amplas concessões se Hitler concordasse em discutir a questão.
2. A 15 de setembro, o idoso primeiro-ministro inglês fez uma exaustiva viagem para se encontrar com Hitler no leste da Alemanha. Hitler tinha se recusado a encontrá-lo no meio do caminho.

3. Hitler abriu a conferência insultando Chamberlain e fazendo exigências territoriais desmedidas, com as quais os líderes do mundo ocidental imediatamente concordaram.
4. Hitler sabia que Chamberlain passaria os próximos quatro dias convencendo os franceses de que podiam confiar nos alemães. Sem a menor cerimônia, os tchecos foram advertidos de não cometer a insensatez de reagir.
5. A 22 de setembro, Chamberlain voou de volta ao Leste da Alemanha e ofereceu a Hitler mais do que ele havia pedido. Hitler ficou surpreso, mas não aceitou. Pelo contrário, aumentou suas exigências.
6. Chamberlain voltou à Inglaterra para defender a causa de Hitler, enquanto o chefe alemão anunciava publicamente que a guerra começaria a 1<sup>a</sup> de outubro se suas moderadas exigências não fossem aceitas.

Quando os dois voltaram a se encontrar, a 29 de setembro, Hitler já não duvidava da vitória. Mussolini atuou como mediador (imagine-se uma coisa dessas!) e fez uma proposta de pequenas concessões, que foi rapidamente aceita por ambas as partes. Poucos meses depois, a Tchecoslováquia deixou de existir. Chamberlain, homem de negócios transformado em político, havia perdido a maior negociação de todos os tempos. Por causa disso, 25 milhões de pessoas perderam a vida. Pode-se perceber a insensatez da posição de Chamberlain no resumo das posições assumidas pelos dois lados durante a negociação.

#### Alemães x Aliados Poder relativo de barganha

##### A posição alemã

1. Os generais alemães informam a Hitler que os tchecos estão determinados a lutar. Relatam que as fortificações tchecas são suficientemente fortes para rechaçar o ataque dos alemães mesmo sem ajuda militar da França e da Inglaterra.
2. O serviço de inteligência alemão informa que, juntos, franceses e tchecos superam os nazistas na proporção de 2 por 1.
3. O comando alemão informa que apenas 12 divisões alemãs estão disponíveis para lutar contra a França no Oeste.

4. Realiza-se em Berlim um maciço desfile militar. William L. Shirer conta que menos de 200 alemães assistiram a ele. Hitler comparece e fica furioso com a falta de interesse do público.
5. O serviço de inteligência alemão informa que Mussolini havia decidido privadamente não apoiar Hitler.
6. Diplomatas alemães informam que a opinião pública mundial é fortemente pró-tchecos.

#### *A posição aliada*

1. Um milhão de tchecos está pronto para lutar nas fortificações situadas nas montanhas.
2. Os franceses estão preparados para colocar cem divisões em campo.
3. Os generais antinazistas na Alemanha estão preparados para destruir Hitler se os Aliados se comprometerem a resistir ao ataque aos tchecos.
4. Na França e na Inglaterra, a opinião pública é frontalmente contra as intoleráveis exigências da Alemanha.
5. A armada britânica, a maior do mundo, está totalmente mobilizada para a ação.
6. O presidente Roosevelt promete ajuda aos Aliados.<sup>4</sup>

Nessa situação, não há dúvida de que teria sido preferível não desistir da Tchecoslováquia sem luta. Hitler ainda não estava equipado para uma guerra total e provavelmente poderia ter sido contido com uma pequena fração do derramamento de sangue que acabou ocorrendo. Com certeza, as coisas não teriam sido piores do que foram.<sup>5</sup>

Analisando os últimos 3 mil anos de história sobre o comportamento de negociação, pode-se discernir um padrão ao longo do tempo: a existência de um equilíbrio de poder entre nações

<sup>4</sup> Chester L. Karrass, *The Negotiating Game* (Nova York: Crowell, 1970), pp. 8 ss.

<sup>5</sup> William Pfaff, "Munich 1938: What Might Have Been", em *International Herald Tribune*, Paris, 22-9-1988.

conduziu, na maioria das vezes, a uma negociação convencional e baseada em princípios, enquanto períodos de desequilíbrio de poder quase sempre resultaram em comportamentos de negociação não-convencionais e desvinculados de princípios, como a fraude, o seqüestro, o assassinato, etc. (ver tabela 1.3).

## O ciclo da negociação

O relato do desastre da Conferência de Munique oferece um claro exemplo de como uma negociação pode ser tudo menos um instrumento poderosíssimo para a solução de conflitos.

Ela se torna particularmente ineficaz se o negociador ignora, subestima ou simplesmente desconsidera os fatores decisivos do conflito. Se ele só toma conhecimento das verdadeiras questões em jogo quando já está sentado à mesa de negociações, suas chances de sucesso são de fato mínimas. Esses erros podem ser evitados com uma preparação mais cuidadosa.

A julgar pela experiência acumulada até hoje, o planejamento é o principal elemento da negociação, por mais modesto que possa parecer quando comparado com o lado mais espetacular do processo de negociação face a face. A imagem que se costuma ter de uma negociação é a de uma sala de reuniões enfumaçada, sitiada dia e noite por repórteres e equipes de tevê, ansiosos por entrevistar uma dupla de pálidos negociadores sobre o andamento das conversações, ou, melhor que tudo, ouvir um exultante líder sindicalista anunciar sua vitória. O que está faltando nessa imagem, porém, são as semanas de meticoloso trabalho de bastidor, as intermináveis discussões preliminares de cotejo de informações, a avaliação e formulação das posições e a consulta a vários grupos de interesse. Não serão essas penosas e prolongadas tarefas um trabalho para especialistas? Não será o tempo dos principais negociadores precioso demais para isso? Certamente que não!



Tabela 1.3 Comportamento de negociação ao longo dos séculos

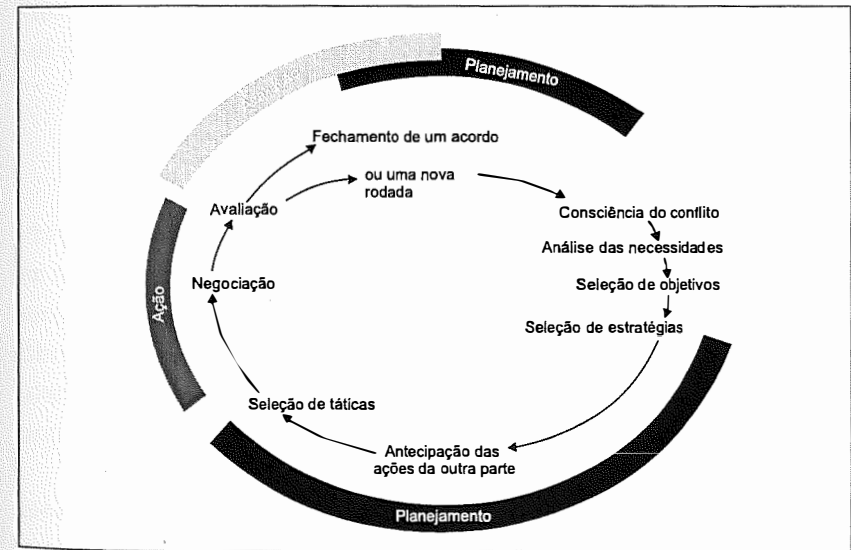
	Grécia Antiga	Império Romano	Bizâncio	Cidades-estados italianas	França medieval	Europa entre guerras	Guerra Fria (até 1992)	União Européia (UE) Associação Européia de Livre Comércio (Aelc)
Comportamento de negociação não-convencional			Desequilíbrio de poder	Desequilíbrio de poder		Desequilíbrio de poder		
Comportamento de negociação convencional	Equilíbrio de poder				Equilíbrio de poder			Equilíbrio de poder
"Diktat"		Pax romana					Pax americana e Pax soviética	

Fonte: Raymond Saner, "Machtsbalans en Onderhandelingsgedrag: Wat de Geschiedenis ons Leert", em *Negotiation Magazine*, IV (2), The Hague, junho de 1991.

Mesmo negociadores de prestígio, como o ex-secretário de Estado e conselheiro de segurança nacional Henry Kissinger, gastavam metade do tempo reservado a uma negociação na sua preparação e seu planejamento. Isso não significa, naturalmente, que eles possam dar conta da tarefa sem ajuda, mas não há como substituir a visão geral que o negociador tem da situação. Na conclusão (ou colapso) das negociações, é obrigatória uma avaliação final. Muitas vezes, tenta-se economizar tempo suprimindo essa fase, mas trata-se de uma falsa economia. Com o que mais podemos aprender, senão com nossos erros e acertos? Essa é uma boa razão para nos aplicarmos numa cuidadosa preparação e revisão das negociações. O modelo de um ciclo completo de conversações apresentado a seguir ajudará a ordenar adequadamente os procedimentos.

As breves recomendações que se seguem correspondem às fases do ciclo de negociações apresentado na figura 1.1.

Figura 1.1 O ciclo da negociação



## Planejamento

Pesquisas demonstraram que o planejamento é um fator decisivo para o sucesso ou o fracasso das negociações.<sup>6</sup> Portanto, convém analisar mais atentamente as tarefas e fases de sua preparação.

### *Consciência do conflito*

Um problema foi identificado. Agora, é o momento de examinar várias alternativas, mesmo que uma delas pareça destacar-se entre as demais como a solução perfeita, porque, no último momento, essa opção pode não estar disponível ou se revelar cara demais. Além disso, ter várias opções à mão aumenta a flexibilidade nas negociações. É então que entra a visão de longo prazo:

- Que impacto um resultado positivo no presente poderá ter sobre nós no futuro?
- Qual é o mínimo que precisamos conquistar?
- O que a outra parte deseja conquistar?

Aqui, a convergência de interesses é mais importante do que as diferenças, embora tenda a ser mais prontamente desconsiderada ou negligenciada, mas são os interesses comuns que levam para mais perto de uma solução.

### *Necessidades*

Aquele que conhece os desejos e necessidades de ambas as partes tem um trunfo na mesa de negociação. Isso começa com as próprias necessidades – alguém que não se conhece é uma presa fácil para o adversário. Não há praticamente nada mais adequado à manipulação do que o acesso permitido aos desejos do outro, ou a recusa de satisfazê-los. Portanto, a primeira pergunta que

<sup>6</sup> Gilbert R. Winham, "A Practitioner's View of International Negotiation", em *World Politics* (Princeton: Princeton University, outubro de 1979), pp. 111-135.

devemos nos fazer é: Qual o motivo dessa negociação? Por que vou lutar? E então:

- Por que a outra parte quer negociar?
- O que eles estão perseguindo?
- Que posso fazer para satisfazer essas necessidades com um mínimo de concessões?

À medida que o processo de barganha prossegue, precisamos nos manter um passo à frente, revisando e adaptando constantemente nossa avaliação da situação.

### *Objetivos*

Agora que conhecemos nossas necessidades, temos de reuni-las na forma de objetivos:

- O que exatamente queremos conquistar?
- Quantos euros, marcos alemães ou francos suíços?
- Que parcela do mercado?

Também não podemos nos esquecer de que teremos de oferecer algo em troca. Para isso, precisamos distinguir os objetivos importantes dos menos importantes:

- Onde é possível fazer concessões e onde não é?
- O que e quanto podemos conceder?
- O que não podemos aceitar em nenhuma circunstância?

Podemos até mesmo adoçar o acordo com coisas que não nos custem muito. Em última instância, o sucesso da negociação depende de as duas partes chegarem a um acordo. Portanto, é nosso interesse encontrar meios que satisfaçam tanto os desejos do outro quanto os nossos. Precisamos pensar nisso o quanto antes, porque, caso contrário, o preço a pagar por um acordo poderá ser muito alto.

*Estratégia*

A escolha de uma estratégia depende primordialmente de quatro fatores. O primeiro é o equilíbrio de forças entre os participantes da negociação: um lado é mais forte ou estão ambos (todos) no mesmo nível?

Então, naturalmente, é preciso saber que importância a negociação tem para nós e para o outro. Estamos falando sobre uma viagem de fim de semana ou sobre o futuro de nossos negócios? Ou – como no exemplo anterior – o que está em jogo é a paz na Europa ou no mundo?

A próxima questão diz respeito ao nosso relacionamento com o outro lado. Somos amigos (e queremos continuar sendo) ou desconhecidos? Temos a possibilidade de nos sentar novamente em torno de uma mesa de negociação? Quanto mais próximo o relacionamento, maior o cuidado que precisamos ter com nossa estratégia.

Finalmente, precisamos nos perguntar que interesses temos em comum com o outro lado:

- Estamos remando juntos ou envolvidos numa luta de vida ou morte?
- Como podemos evitar o confronto desnecessário?
- Que podemos fazer para melhorar nosso relacionamento, descobrir nossos interesses comuns e trabalhar juntos em busca de uma solução?

*O oponente*

Não basta a um negociador se conhecer e saber se controlar (embora isso seja um bom começo). Se queremos ter domínio sobre a negociação, precisamos conhecer o outro tanto quanto nos conhecemos. Na verdade, já abordamos essa questão. Avaliar nos-

so oponente é uma tarefa contínua, que deve acompanhar cada um dos nossos passos como uma sombra.

*Táticas*

As táticas empregadas na negociação são simplesmente o meio pelo qual perseguimos a estratégia escolhida. E assim deve ser. Não vivemos pelo aplauso, mas pelo resultado. O público raramente se envolve a ponto de precisarmos cortejá-lo. Naturalmente, precisamos dominar tantas táticas quanto possível: elas são as armas da negociação. Como num conflito armado, porém, o mais importante é que elas sejam usadas com eficiência. Nesse aspecto, não há espaço para preferências pessoais ou vaidades do negociador. Como disse Miyamoto Musashi, o mais famoso samurai japonês:

Cavalos devem caminhar com força, e espadas devem cortar com força. Lanças e alabardas devem suportar duros golpes: arcos e fuzis devem ser firmes. Uma arma deve ser muito mais resistente do que decorativa. Não se deve ter uma arma favorita. O excesso de familiaridade com uma arma é tão perigoso quanto não conhecê-la suficientemente bem. Não imite outros, mas use as armas que puder empunhar adequadamente. É um mal que comandantes e soldados tenham simpatias e antipatias. Essas são coisas que se devem aprender completamente.<sup>7</sup>

*Negociação*

As ações falam mais alto que as palavras. Portanto, nada é mais importante na mesa de negociações do que termos uma conduta coerente com nossos objetivos e com a estratégia que escolhemos. Uma única contradição entre ação e palavra é capaz de destruir uma confiança conquistada a duras penas. Durante as negociações, um bom adversário nos observará atentamente –

<sup>7</sup> Miyamoto Musashi, *A Book of Five Rings* (Woodstock: Overlock Press, 1982).

ou pedirá que sua delegação nos observe. Ele vai avaliar-nos por nossos atos, não por nossas palavras. O tempo de preparação se acabou; agora, tudo deve estar pronto. Essa é a fase mais curta de nosso diagrama; é como uma colheita; é quando todo o trabalho preparatório deve ser recompensado. Uma certa reticência, no entanto, também é conveniente quando tudo foi preparado com perfeição, porque precisamos conhecer o melhor possível a outra parte. Portanto, perguntas são mais convenientes do que longas explicações; palavras amigáveis, mais apropriadas do que ameaças. É evidente que, em meio a todo o esforço para chegar a uma solução, estamos preparados para nos empenhar ao máximo, tanto mental quanto fisicamente. Naturalmente, reunimos nossa equipe de negociação com antecedência e a treinamos para a tarefa. Em outras palavras, a única coisa que poderá nos surpreender será algo que não tenhamos planejado com antecedência.

### Avaliar o que foi conquistado

A avaliação de uma rodada de conversações ajuda a tomar decisões. Essa avaliação pode ser dividida em duas fases: avaliação do que já foi conquistado e análise cuidadosa da conclusão.

#### *Avaliação da situação*

A primeira rodada de conversações foi concluída. Antes de assinar um acordo, precisamos nos dar algum tempo para avaliar a solução proposta. A essa altura, convém compará-la com as metas que estabelecemos objetivamente. Se levarmos um choque, ainda haverá tempo para mais uma rodada de negociações e nem tudo estará perdido. Uma vez fechado o acordo, porém, será tarde demais para arrependimentos. Não devemos nos limitar a analisar o conteúdo do acordo, mas também o comportamento que nos levou a ele. Que fizemos que deu certo? O que pode ser melhorado? Esse é também o momento de fazer uma avaliação

pessoal sobre as negociações – mesmo (ou principalmente) que elas tenham fracassado. A longo prazo, nossos erros podem ser muito úteis, desde que saibamos aprender as lições que eles nos ensinam.

#### *Revisão do acordo*

Naturalmente, é preferível fechar um acordo que seja satisfatório para ambas as partes. Mais uma vez, porém, convém olhar para trás e saber como se chegou a ele. O acordo aconteceu porque estávamos numa posição favorável, ou transformamos uma situação difícil em vitória utilizando táticas de negociação inteligentes? Ou foi simplesmente uma questão de sorte? Aqui, vale a pena fazer uma avaliação honesta de nossa atuação, principalmente se houver possibilidade de futuras negociações. Por essa razão, devemos sempre fazer um relatório escrito do procedimento utilizado pelo oponente, porque podemos enfrentar-nos novamente. Assim, quando chegar o momento, esse relatório será uma peça decisiva de informação para nosso planejamento.

### ... e na prática?

O curso de uma negociação que descrevemos, desde o plano inicial até o resultado satisfatório, foi muito simplificado. Criado como um exercício, o modelo utilizado não deve dar a impressão errada de que a negociação é uma mera técnica que pode ser seguida com um roteiro. Não há dúvida de que capacidades técnicas são essenciais, e vamos explicar várias delas aqui, mas a realidade de uma negociação é determinada, em larga medida, por fatores imponderáveis. Não nos podemos esquecer de que estamos falando de um relacionamento entre pessoas que talvez nem se conheçam. Nesse caso, as duas partes provavelmente terão opiniões, interesses e agendas muito diferentes.

## Uma situação de suspense

A negociação é, portanto, uma situação de suspense. No início, os dois lados se conhecem muito pouco para avaliar a situação com alguma segurança. É como se caminhassem num quarto escuro, tateando as paredes e se esbarrando de vez em quando. Se eles se moverem rápido demais ou com excessiva impetuosidade, o mais provável é que se choquem em algum ponto. Por outro lado, se nenhum dos dois se mexer, um nunca saberá onde o outro está. Pode existir uma passagem oculta pela qual um deles desapareça de repente! Aos poucos, eles começam a familiarizar-se com o ambiente e um com o outro; o quarto pode continuar escuro, mas um sabe onde o outro está. Um deles acende um fósforo e os dois percebem uma lâmpada que pende do teto. Juntos, eles agora podem sair em busca do interruptor – um resultado satisfatório para a negociação, que ilumina tudo ao simples toque de um botão.

## Validade do acordo

Outro problema na prática da negociação é a validade dos acordos. Não se pode confiar nem mesmo num contrato escrito – basta lembrar os incontáveis acordos de cessar-fogo na antiga Iugoslávia. Portanto, um acordo só tem validade se houver um compromisso de cumpri-lo; caso contrário, será letra-morta. Para que ele signifique alguma coisa, precisa haver mútua boa vontade ou uma instituição que monitore e, se necessário, force seu cumprimento.

Certas culturas estabelecem uma estrita distinção entre contrato escrito e acordo pessoal, uma distinção que difere muito de um lugar para outro. Na Ásia, especialmente na China, a palavra empenhada vale muito mais do que um contrato escrito, pois este muitas vezes volta a ser discutido, ao passo que uma relação

de confiança dificilmente é rompida. Isso não significa desrespeito a um acordo selado com tanta cerimônia, mas que objetos impessoais como contratos devem adaptar-se às circunstâncias. Se a situação mudou, então é melhor romper um contrato do que um bom relacionamento. Com certeza, será possível fechar um novo acordo que favoreça as duas partes nas novas circunstâncias – isso seria inimaginável na Europa, e mais ainda nos Estados Unidos.

Dos dois lados do Atlântico, reina o espírito herdado da lei romana: o de que um contrato deve ser honrado em qualquer circunstância. De acordo com o pensamento ocidental, isso vale mesmo que as condições mudem. Caso contrário, o contrato seria um instrumento supérfluo. Se um contrato for rompido, entretanto, no Ocidente sempre é possível impetrar uma ação na justiça. Na Ásia Oriental, isso só ocorre em casos excepcionais: primeiro vem o relacionamento, depois o contrato. Por isso, não admira que diplomatas e homens de negócio do mundo ocidental, especialmente os americanos, se desesperem quando confrontados com essas diferenças culturais. Inúmeros exemplos, porém, dão testemunho de que eles foram muito menos vítimas de uma cultura estranha do que da ignorância dos meios utilizados. Na parte final deste livro, dedicaremos um capítulo a essa questão.

## Tensão na negociação

Os efeitos da tensão e do cansaço sobre a capacidade de negociar também merecem um capítulo à parte. Negociações importantes quase sempre avançam noite adentro, só chegando a uma solução – ou não – já na madrugada. Completamente exaustos, mas aliviados, os participantes tomam juntos o café da manhã e caem na cama – ou não. Esse ritual pode durar semanas se as negociações se prolongam. A certa altura, alguém sofre um colapso e só deseja ir para casa. A única maneira de resolver a situação é fechar

um acordo. Assim, são feitas concessões – ou cometidos erros – que de outra forma jamais existiriam. Quanto mais as negociações se prolongam, mais tensão elas provocam, e maior a possibilidade de que nosso comportamento se torne emocional. Isso nos faz apresentar um quadro muito diferente do que seria ideal para um negociador racional e eficiente.

## Logística e comunicação

A tensão, contudo, não é a única coisa que faz a teoria tão diferente da prática. Em negociações realizadas fora do nosso ambiente habitual, coisas estranhas podem acontecer e pôr em risco seu sucesso. Por isso, é de crucial importância o negociador manter-se em contato com seu chefe ou mandante. É importante que a transmissão de informações, seja ela verbal, por fax ou por internet, não leve o negociador a uma perda irreversível de tempo ou de nervos, que precisam ser poupados para a negociação.

As comunicações de fato melhoraram muito nesta nossa época de telefonia celular, mas e na Mongólia? Pode acontecer de o sistema digital de transmissão de dados do hotel em que o negociador esteja hospedado sofrer um pequeno problema na hora errada... Não há limites para a criatividade nesse campo. Ou o contrato exige uma consulta regular a diferentes departamentos e a pessoa responsável simplesmente não pode ser encontrada, tem um compromisso importante, saiu para almoçar ou não está em casa à noite. Isso para não falar das dificuldades de língua ou fuso horário. Até mesmo o mais sofisticado telefone celular teria pouca utilidade nesses casos.

## Ambiente mutável – novas posições

Para concluir este capítulo, vamos examinar um último aspecto das negociações: quanto mais o tempo passa, mais as opiniões,

objetivos e posições das partes envolvidas podem mudar. A última rodada do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (Gatt/OMC) realizada no Uruguai durou quase sete anos. Governos vêm e vão, negociadores são substituídos, alianças se formam e se dissolvem. A situação precisa ser continuamente reavaliada, novas informações influenciam as posições e a conduta das partes. Decididamente, o tédio nunca se instala. Esse ponto de vista otimista, no entanto, com certeza não é partilhado por todos os participantes, principalmente por aqueles que gostariam de caminhar rapidamente para um acordo. A disposição e a capacidade para chegar a uma solução satisfatória não estão igualmente presentes em todos os lados, mas uma atitude positiva com relação a esses imponderáveis é extremamente valiosa. Negociar não deve ser uma obrigação penosa. É também um jogo que, com a prática, pode ser dominado. Na verdade, ele só é realmente divertido quando mais se ganha do que se perde.

É aí que entra este livro.



## Negociação distributiva

Negociação, muitas vezes, significa “distribuição”, dividir o “bolo” que está sendo negociado. Nesse caso, é conhecida como “negociação distributiva”.

Quando, por exemplo, a negociação está centrada no preço de um carro, uma das partes está fadada a ganhar e a outra a perder. As duas posições são diametralmente opostas e estão em competição. Nesses casos, costumamos referir-nos a um vencedor e a um perdedor, embora as duas partes prefiram chegar a um acordo (em geral voluntariamente), mesmo que desequilibrado.

Os termos *vencedor* e *perdedor* são puramente relativos. O vencedor é simplesmente aquele que chega mais perto de seu objetivo. Na negociação distributiva, o tamanho do bolo a ser repartido é conhecido desde o início e não varia. No exemplo acima, qualquer que seja o preço combinado, o carro é sempre o mesmo. Comprador e vendedor negociam sobre o preço, e aquele que negociar melhor ganha uma vantagem – supostamente sempre à custa do outro. Na teoria dos jogos, tal acordo é também chamado de *jogo de soma zero* ou *jogo de soma fixa*, porque ganhos e perdas se equivalem, ou seja, dão o resultado zero. Essa é a principal diferença entre a negociação distributiva e a negociação integrativa, que vamos abordar no capítulo 4.

O princípio da negociação integrativa é simples em teoria, mas complicado na prática. Como várias questões são negociadas ao mesmo tempo, os dois lados podem ganhar algumas coisas e perder outras. A criatividade e a habilidade dos parceiros é que determinam o tamanho do bolo a ser repartido. Numa situação ideal, cada um ganharia aquilo que fosse importante para ele, de modo que o resultado satisfatório de uma negociação significaria que os dois lados venceram.

## Adversário ou parceiro?

Logicamente, os dois diferentes modos de negociação (distributiva e integrativa) vão requerer diferentes abordagens. Ignorar esse fato, o que freqüentemente ocorre, pode levar a um resultado desastroso.

Como na abordagem distributiva cada negociador batalha pela maior fatia possível do bolo, talvez seja mais apropriado – observados certos limites – considerar a outra parte mais como um adversário do que como um parceiro e assumir uma linha de conduta mais dura, mas isso já não será adequado se a intenção for conseguir um acordo que atenda aos interesses de ambos os lados. Se ambos ganham, é secundário saber quem leva a maior vantagem. Um bom acordo não é aquele em que se tem o ganho máximo, mas o ganho melhor possível. Isso de forma alguma significa que devemos abrir mão de nossa vantagem por nada, mas uma atitude de cooperação geralmente dá bons frutos. Não se ganha *à custa* do outro, mas *com* o outro. Trataremos mais detalhadamente desse assunto no capítulo 4.

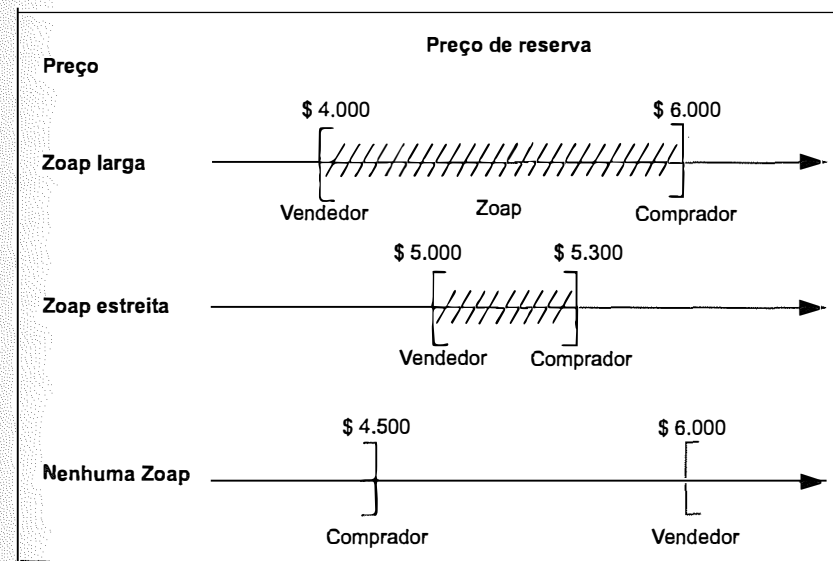
## A zona de acordo possível

Mesmo a mais dura batalha pela distribuição começa com um interesse comum. A menos que ambas as partes estejam interessadas em chegar a um acordo, não há nada a partilhar. Se a barganha visa a conquistar qualquer coisa, então não haverá interesses irreconciliáveis, e as duas partes acabarão por concordar em algum momento. Muitas vezes, há um grande leque de questões sobre as quais, em princípio, um acordo é possível. Essa área comum é conhecida como “zona de acordo possível” ou Zoap.<sup>1</sup> Ela corresponde ao proverbial bolo que pode ser repartido.

<sup>1</sup> Richard E. Walton & Robert B. McKersil, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (Nova York: McGraw-Hill, 1965).

A parte que puder reivindicar mais da metade da Zoap para si consegue a maior fatia do bolo. Como isso funciona? Um bom negociador tentará, antes de mais nada, determinar a Zoap com a maior precisão possível. Sem essa informação, ele não terá um quadro claro da situação. Normalmente, ele deve começar se perguntando se existe de fato uma Zoap. Às vezes, as idéias defendidas pelas partes divergem tanto que seria pura perda de tempo entrar numa negociação. Talvez as posições só sejam conciliáveis por um tempo limitado e poderiam aproximar-se mais com algumas rodadas de negociação – por exemplo, se os representantes dos dois lados forem ganhando cada vez mais espaço de manobra ou maior poder de decisão. Se parece não haver nenhuma chance de acordo, porém, é provável que outros métodos sejam mais apropriados que a negociação – pelo menos provisoriamente. A solução do conflito pode, então, ser substituída por uma evitação do conflito (cada uma das partes irreconciliáveis toma seu caminho) ou por uma guerra aberta.

Figura 2.1 Zona de acordo possível (Zoap)





## Em guerra

Neste contexto, o termo “guerra” é usado para definir não apenas o conflito militar, mas todos os tipos de confronto. Exemplos típicos são greves, *lockouts*, boicotes, guerras de preço, batalhas comerciais, a Guerra Fria ou, mais uma vez, a ocasional disputa entre parceiros de vida. Como definiu Carl von Clausewitz,<sup>2</sup> general e estrategista prussiano, guerra é um ato de violência destinado a obrigar nosso oponente a fazer nossa vontade.

A negociação usa a persuasão; a guerra usa a coerção. Ao redor da mesa de negociação, as partes em geral preferem um acordo à guerra, mas, se não é possível realizar uma reunião em condições aceitáveis, às vezes o confronto é mais apropriado. O objetivo não precisa ser necessariamente a sujeição do oponente; quase sempre é suficiente alterar o equilíbrio de forças de maneira significativa, de modo que obrigue o outro a chegar à mesa de negociações.

É lógico que não pretendemos defender a guerra, especialmente a militar, mas, quando se negocia, é essencial levar em conta todas as alternativas – entre elas quase sempre está incluída a guerra, militar ou econômica, com todos os seus custos, em geral consideráveis e muitas vezes incalculáveis. Devemos lembrar que a guerra consome recursos valiosos, o que reduz o tamanho do bolo a ser repartido. Se, por motivos éticos ou práticos, entretanto, for nosso desejo excluir todas as formas de guerra, quem nos garante que a outra parte esteja disposta a fazer o mesmo? Não nos podemos esquecer da amarga lição da Conferência de Munique: é preferível entrar numa pequena guerra a permitir que um oponente beligerante, que não tem a intenção de negociar, ganhe tempo para preparar uma grande guerra.

<sup>2</sup> Carl von Clausewitz, *Da guerra*, trad. Maria Teresa Ramos (São Paulo: Martins Fontes, 1996).

## Conhece-te...

Mesmo quando não é a paz na Europa que está em jogo, é dever do bom negociador obter o quadro mais preciso possível dos interesses e opções da outra parte. Ao mesmo tempo, ele precisa estudar seus próprios interesses e posições com todo o cuidado e tê-los sempre em mente. Nesse assunto, não poderíamos encontrar melhor mestre do que o venerável general chinês Sun Tzu, que, no século V a.C., produziu uma obra sobre estratégia que até hoje é a mais lida na China e no Japão:

Se você conhece o inimigo e se conhece, não precisa temer pelo resultado de combates. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem a si mesmo nem ao inimigo, sucumbirá a todas as batalhas.<sup>3</sup>

Vamos começar pelo aspecto mais fácil. O negociador sabe quais são seu limite máximo e seu limite mínimo (até onde está disposto a chegar em cada direção), e isso determina quando a negociação se torna sem sentido para ele, porque terá de suportar a perda ou conseguir algo melhor em outro lugar. Ele manterá esses limites sempre em mente. No caso das negociações de preço, isso é chamado de *preço de reserva*. Se quiser fechar um acordo, o bom negociador jamais se permitirá ir acima de seu limite (quando é o comprador), ou abaixo dele (quando é o vendedor). Generalizando, pode-se dizer que é melhor terminar sem acordo do que com um mau acordo. À medida que novos fatores emergem, nossa posição precisa ser constantemente avaliada e adaptada à nova situação, mas isso não significa que devemos ficar dependentes da visão unilateral do outro. Não podemos esquecer que seus interesses são diametralmente opostos aos nossos: seu ganho é nossa perda. Mais tarde, veremos se vale a

<sup>3</sup> James Clavell, *The Art of War by Sun Tzu* (2ª ed. Londres: Hodder & Stoughton, 1982), p. 26.

pena abalar a posição do adversário, mas, antes de recorrer a manobras táticas desse tipo, precisamos saber onde de fato ele se situa.

### ... e a teu adversário!

Esse passo do planejamento é um tanto mais difícil do que o primeiro. Agora, trata-se de calcular quais são os limites da parte contrária. Isso nos ajuda a delinear a Zoap e, ao mesmo tempo, determinar o máximo que podemos ganhar.

- O que o outro lado gostaria de obter?
- Qual o mínimo que ele está disposto a aceitar?
- Em que ponto o acordo se torna desinteressante para ele?

Como nós, ele também tem um preço de reserva, e a maior tarefa de uma negociação talvez seja descobrir qual é esse preço. Evidentemente, é quase impossível repartir um bolo que não se pode ver! Como saber a que tamanho pode chegar nossa fatia? Seria apenas uma questão de sorte.

Entrar numa negociação sem nenhuma informação sobre as intenções do adversário é como voar com piloto automático sem instrumentos, mas onde podemos obter essas informações? Assim como faremos todo o possível para esconder nossos limites, a outra parte também não vai divulgar informações importantes.

A analogia com o vôo automático não deixa de ser apropriada, porque o que temos à nossa disposição pode ser comparado aos instrumentos de navegação existentes no painel do piloto. Um piloto observa atentamente seus instrumentos, enquanto nós estudamos o ambiente no qual se negocia, em busca de qualquer sinal. O piloto tem vários mapas diferentes: para vôo diurno, para vôos comerciais, para pouso, etc. Podemos utilizar material semelhante quando, digamos, desejamos comprar ou vender um

carro – publicações especializadas informam o preço de mercado de todos os modelos e fornecem um panorama sobre oferta e demanda. Estudos de mercado semelhantes podem ser encontrados para outros tipos de bens ou produtos. Publicações dessa natureza fornecem, em geral, informações bastante precisas com as quais avaliar a situação. Existem ainda os informes e tabelas publicados por câmaras de comércio, associações comerciais e departamentos governamentais. Também é útil examinar artigos publicados por nossos oponentes em jornais especializados, ou palestras que possam ter feito em congressos ou conferências, que em geral refletem suas intenções com considerável fidelidade. Uma quantidade imensa de dados está hoje acessível na internet. Além disso, certamente haverá alguém em nossa organização ou empresa que conheça as pessoas com quem vamos lidar. Evidentemente, não podemos mencionar todas as fontes de informação disponíveis, porque elas são tão complexas quanto as razões que nos levam a negociar. O que queremos enfatizar aqui é a importância de informações precisas para o sucesso de uma negociação. Infelizmente, nem as melhores fontes de informação podem dizer-nos tudo o que gostaríamos de saber. Sempre haverá uma área de incerteza, que só a experiência, uma avaliação cuidadosa e a sondagem da outra parte poderão reduzir.

### Incerteza

Se nossa preparação esgotou todas as informações capazes de esclarecer a posição de nosso oponente, chegou a hora de colocá-lo à prova, mas precisamos ter cuidado: a cada passo, fornecemos à outra parte novas informações sobre nós mesmos. Se apresentamos uma proposta antes que ela esteja madura, ancoramo-nos numa posição sem saber o suficiente para prosseguir. Portanto, o que precisamos fazer agora é entrar na discussão sem revelar demais. Como fazer isso? A certa altura, o momento da verdade

chegará e teremos de colocar nossa primeira oferta na mesa. Vamos, no entanto, ser claros desde o início: esse momento não tem muito que ver com a verdade. Basicamente, nossa primeira proposta só precisa satisfazer duas condições muito simples: não pode estar muito fora da realidade nem ser modesta demais. Não há o menor sentido em oferecer um Volkswagen pelo preço de uma Ferrari – a menos que o Volkswagen tenha pertencido a Charles Chaplin! Também não se pode, contudo, começar pelo preço real de mercado, porque o preço final acabará sendo mais baixo do que deveria ser.

Vamos resumir os pontos importantes deste capítulo. Se pedimos demais, corremos o risco de ofender a outra parte ou mesmo de arruinar todo o negócio – o cliente em potencial vai nos dar um sorriso de agradecimento e procurar outro negócio. Se pedimos muito pouco, porém, ele vai sorrir interiormente e comprar por uma pechincha. Mesmo que se perceba imediatamente que se cometeu um erro de julgamento, não há como voltar atrás. A chance de um bom negócio estará perdida.

Cabe aqui uma observação importantíssima: supondo que possamos corrigir a situação caso nossa oferta tenha sido alta demais – o que raramente acontece, como veremos adiante –, isso jamais será possível se ela não for suficientemente forte. Isso significa que, na dúvida, é melhor lançar um preço que pareça audacioso.

Então, já fizemos nossa primeira oferta. Como as coisas vão prosseguir daqui para a frente? De maneira não muito diferente do que antes. Na verdade, cada passo deveria ser mais fácil, porque a posição da outra parte, assim como o estilo e o ritmo de suas reações, oferece-nos novas informações, reduzindo nossa insegurança. Na prática, entretanto, as coisas podem ser muito diferentes, e um bom começo se perde no curso das negociações. Isso depende de dois principais fatores que estão intimamente relacionados: técnica de negociação e confiança. Um

negociador tecnicamente superior pode destruir a confiança do adversário com uma frase bem colocada, mesmo que sua posição seja mais fraca. Quase sempre, o outro reage com um último esforço desesperado, na tentativa de salvar o que puder. Eis um bom exemplo de tal situação.

#### Acordo numa ação cível

Num fim de tarde, Bill e Connie Jones estavam voltando de carro para casa com a filha de 2 anos, Betty. Caía uma chuva fina, e o casal conversava despreocupadamente quando o carro entrou numa curva suave à esquerda. Não se sabe exatamente o que aconteceu em seguida. Bill afirmou que um carro que vinha em sentido contrário invadiu sua pista, mas Connie e outra testemunha não se lembraram desse fato. De qualquer forma, o carro dos Jones derrapou para a direita, saiu da estrada e, depois de percorrer cerca de 50 m, chocou-se contra uma árvore.

Bill e Connie, que estavam usando cinto de segurança, prepararam-se para o impacto e sofreram apenas ferimentos leves. Infelizmente, Betty não teve a mesma sorte. O cinto de segurança que a prendia à cadeirinha onde viajava se rompeu, e ela foi atirada pela janela. Betty foi imediatamente levada ao hospital, onde teve um braço amputado e ficou meses entre a vida e a morte. Ela venceu a batalha contra a morte, mas o cirurgião informou aos pais que ela havia sofrido grave dano cerebral e não tinha a menor chance de viver uma vida normal. Com certeza, iria precisar de cuidados médicos especiais pelo resto da vida, e não se sabia quanto poderia viver. Além de todos esses problemas, ela havia ficado desfigurada por cicatrizes.

Depois de um ano de muita reflexão, os Jones procuraram um advogado, discutiram o assunto com ele e decidiram mover uma ação indenizatória de US\$ 3 milhões contra o fabricante do automóvel, que supostamente seria responsável pela falha no cinto de segurança.

O advogado foi contratado nas seguintes condições: receberia 30% da indenização se o caso fosse resolvido fora dos tribunais, 50% se o caso fosse levado ao tribunal e não receberia nada se

perdesse a ação. O advogado dos Jones entrou com a ação, e o fabricante contratou um advogado para sua defesa. Depois de nove meses, o juiz marcou uma audiência de conciliação. Um dos objetivos desse tipo de audiência é estabelecer as premissas do caso, ou seja, cada advogado informa em que pontos estão de acordo (por exemplo: a colisão ocorreu, a criança foi atirada pela janela, o cinto de segurança se rompeu, o cinto de segurança estava danificado antes do acidente e o braço da criança teve de ser amputado) e em que pontos estão em desacordo (por exemplo: se o pai foi responsável pelo acidente, se o cinto de segurança estava danificado antes do acidente, se a criança sofreu lesão cerebral permanente, etc.).

Depois dessas preliminares, o juiz perguntou aos advogados se eles tinham considerado a possibilidade de negociar um acordo fora dos tribunais.<sup>4</sup>

Nessa reunião, o advogado dos reclamantes (os Jones) pediu US\$ 3 milhões, alegando que, como o cinto de segurança se rompeu e não conseguira conter uma criança de apenas 15 quilos, o fabricante era responsável pelos graves e altos custos. O advogado do réu (o fabricante) fez uma oferta inicial de US\$ 50.000, alegando que o proponente tinha sido culpado da colisão, que o cinto de segurança estava danificado antes do acidente e que a lesão cerebral não era tão grave como tinha sido alegado. Em seguida, observou que os advogados dos reclamantes costumam pedir mais do que esperam receber e que a negociação poderia ser mais rápida se, naquele caso, o advogado dissesse a quantia que seus clientes realmente desejavam. O advogado dos Jones então propôs US\$ 1,5 milhão, ao que o advogado do fabricante apresentou alguns valores (abaixo de US\$ 1,5 milhão) que as companhias de seguro haviam pago em casos similares. Depois de mais algumas idas e vindas, o advogado dos reclamantes apresentou uma proposta final de US\$ 1 milhão. Aqui, houve um impasse, e o juiz pediu aos dois advogados que consultassem seus clientes e voltassem com a resposta no dia seguinte.

<sup>4</sup> Mais de 90% das ações cíveis impetradas a cada ano [nos Estados Unidos] se resolvem com um acordo fora do tribunal (97% na Califórnia). Portanto, na área cível, a justiça geralmente se faz por meio de uma negociação.

Na reunião seguinte, cada advogado atacou as alegações da parte contrária e defendeu a causa de seus clientes. O advogado dos Jones observou que os júris costumam ser simpáticos a casos daquele tipo e que sem dúvida conseguiria US\$ 1 milhão para seus clientes se o caso fosse levado ao tribunal. O advogado do réu contra-argumentou, afirmando que o testemunho de especialistas derrubaria as pretensões do seu oponente diante de qualquer tribunal. Os dois lados concordaram em fazer concessões: o advogado dos proponentes baixou sua proposta final e o do réu elevou a sua a US\$ 75.000. A essa altura, um dos advogados perguntou ao juiz sua opinião. Ele afirmou que julgava US\$ 100.000 ser um valor justo para a ação e pediu aos dois advogados que discutissem esse valor com seus clientes. Os dois lados aceitaram a proposta e o caso não foi ao tribunal. Uma entrevista com o advogado do fabricante revelou que ele havia sido instruído para não passar de US\$ 1 milhão. (Os nomes, detalhes e alguns números desse caso foram alterados para proteger a identidade das partes.)<sup>5</sup>

## ERROS

Em que o advogado dos reclamantes do caso acima exposto errou?

É verdade que uma indenização de US\$ 100.000 é um bom resultado quando as provas não são incontestáveis, mas – como sabemos – representa apenas 10% da quantia que poderia ter sido obtida. Os reclamantes poderiam ter recebido uma soma muito maior se o caso tivesse sido conduzido com mais habilidade. Pense um pouco no assunto antes de continuar lendo: em que você teria agido diferente?

Vamos reexaminar o curso dos acontecimentos mais uma vez. Muitas das atitudes dos reclamantes lhes foram desfavoráveis e devem ser evitadas numa negociação.

<sup>5</sup> James A. Wall, *Negotiation: Theory and Practice* (Londres: Scott, Foresman & Co., 1985), pp. 14-15.

Tabela 2.1 Curso das negociações no caso da indenização por danos

Advogado dos Jones	US\$ 3 milhões	Indenização por falha no equipamento
Advogado do fabricante	US\$ 50 mil	Jones foi responsável pelo acidente; o valor pedido pelos reclamantes é excessivo
Advogado dos Jones	US\$ 1,5 milhão	Segunda proposta depois das concessões
Advogado do fabricante	US\$ 50 mil	Citação de casos semelhantes, com indenizações mais baixas
Advogado dos Jones	US\$ 1 milhão	Proposta declarada como a mínima aceitável
Advogado do fabricante	US\$ 75 mil	Aumento da oferta, mas depoimento de especialistas vai demolir as pretensões
Negociações chegam a um impasse/Juiz propõe	US\$ 100 mil	
As duas partes aceitam	US\$ 100 mil	

## Falta de preço de reserva

No caso citado, os Jones não informaram ao advogado a indenização mínima pela qual ele teria de lutar no caso de uma negociação fora do tribunal. Ao contrário, deram-lhe carta branca para agir. Isso equivale a um preço de reserva zero. Essa omissão pode ser atribuída à falta de uma preparação adequada. Vamos examinar as conseqüências.

Para o advogado, com certeza foi melhor garantir honorários de US\$ 30.000 (30% de US\$ 100.000) do que metade de uma quantia desconhecida arbitrada pelo tribunal. Nada mau para tão pouco trabalho, embora ele pudesse ter recebido mais. Por que recusaria? A situação, porém, é completamente diferente para os Jones, que de fato sofreram uma enorme perda pessoal e financeira. Em tal situação, US\$ 75.000 é uma soma ridícula. Desde o início, eles deveriam ter informado o mínimo que consideravam razoável para a reparação dos danos – digamos US\$ 800.000. Um preço de reserva zero significa que qualquer oferta, por pior que seja, se torna aceitável, porque é sempre melhor que nada!

## Pedido excessivo

A soma exigida no início foi excessiva. A quantia de US\$ 3 milhões estava muito acima das indenizações pagas em casos semelhantes. Um pedido alto demais, quando as provas são bastante fracas, indica falta de conhecimento do assunto. Não há como negar a impressão de que eles estavam simplesmente jogando para ver o que dava. Se não desse certo, desistiriam da proposta assim que encontrassem resistência. Um adversário experiente, no entanto, sempre conta com isso – como aconteceu nesse caso e acontece em muitos outros. Um pedido de US\$ 1,5 milhão, com certeza, teria sido mais apropriado.

## Concessões muito grandes

Um pedido excessivo, se não é aceito, cria inevitavelmente outro problema: para se chegar a um nível razoável, serão necessárias enormes concessões. Você causará péssima impressão se, de repente, reduzir à metade a soma pedida inicialmente. Isso mostrará ao oponente que a proposta era descabida; ao mesmo tempo, indicará a disposição de fazer novas concessões. Se foi possível um recuo tão grande, é porque ainda há espaço para barganha. Percebido pelo oponente, esse comportamento minará inevitavelmente sua posição. No caso em pauta, à medida que as negociações prosseguiram, foi difícil adotar passos menores. No segundo dia, em vez de levar sua proposta abaixo de US\$ 1 milhão, os reclamantes deveriam ter feito pequenas e graduais concessões – como fez o oponente, propondo aumentos graduais de US\$ 25.000. Isso talvez tivesse tornado possível um acordo no meio do caminho – digamos, em US\$ 525.000.

## Concessões unilaterais

No caso em pauta, porém, as grandes concessões continuaram: o advogado dos reclamantes se viu forçado a baixar unilateralmen-



te sua proposta a US\$ 1 milhão e a descer ainda mais no dia seguinte. Outro erro! A outra parte não tinha feito o menor gesto em resposta a essas concessões. A negociação tem muito de permuta, em que cada parte precisa oferecer algo para ver satisfeitas suas exigências. Alguém que pode dar presentes sem receber nada em troca literalmente tem o que oferecer. Por que o adversário acreditaria que chegamos ao nosso limite se lhe oferecemos alguma coisa sem pedir algo em troca? O contrário também se aplica: no momento em que de fato chegamos ao nosso preço de reserva, nossa credibilidade está arruinada. Nosso comportamento não terá mais nenhum valor como fonte de informações.

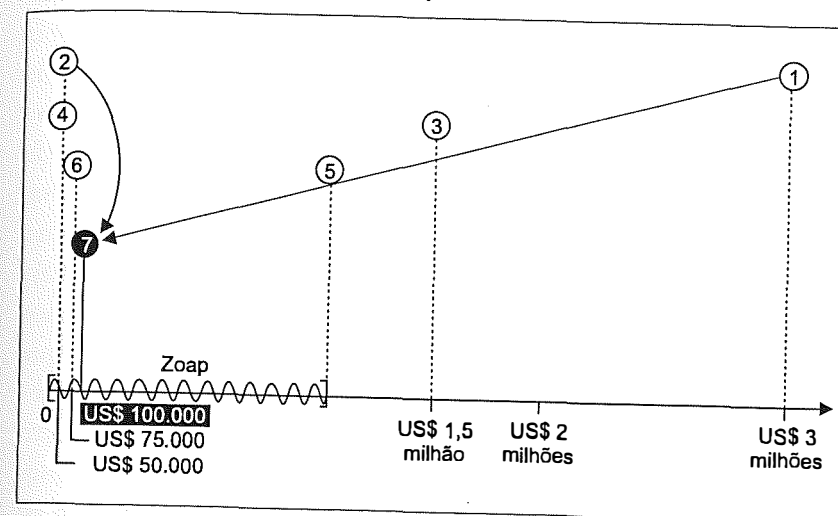
### O mediador errado

O último erro cometido pelo advogado do reclamante em questão também não é raro: na esperança de chegar a um acordo, apela-se a um mediador, mas raramente se questiona sua adequação. No exemplo, o juiz atuou apenas como consultor. Ele não seria o juiz encarregado do caso. Por que foi solicitado a dar sua opinião? Que benefício isso poderia trazer? Vamos reexaminar o padrão de concessões na seqüência de propostas e contrapropostas, porque é isso que o mediador faria quando chamado a intervir. O diagrama da figura seguinte mostra como evoluíram as posições das duas partes.

O mediador sabe que as duas partes poderão levar o caso ao tribunal se tiverem provas a seu favor. Ele também presume que os dois advogados farão o máximo para defender os interesses de seus clientes. Partindo dessas premissas, em vista das grandes concessões feitas pelos reclamantes, não era difícil concluir que eles não tinham provas contundentes. Diante da situação que se criou, a recomendação de US\$ 100.000 feita pelo juiz só poderia levar ao acordo final. Um negociador experiente perceberia essa situação e só pediria a intervenção de um mediador se fosse provável uma

recomendação a seu favor. Um valor final muito mais alto, no entanto, não seria realista diante das ofertas feitas pelas partes antes que o juiz fizesse sua proposta. Por que motivo ele, de repente, proporia um acordo de US\$ 850.000? Sua função era simplesmente ajudar as partes a chegar a um acordo e evitar que o caso chegasse ao tribunal. Como já dissemos, numa negociação não se ganha aquilo a que se tem direito, mas o que é possível negociar.

Figura 2.2 Conclusão da negociação por danos



### Como usar a experiência adquirida

Agora que já vimos os erros mais comuns cometidos no curso de uma negociação, vamos observar outro lado da moeda: qual é o comportamento mais eficiente para um negociador? A maioria dos estudos confirma algumas regras básicas que vão nos servir.

#### Defina sua meta

Já vimos que o conceito de preço de reserva é um guia e um apoio psicológico durante as negociações. Igualmente importan-

te, porém, é ter uma meta. E, em vista da inevitável ambigüidade da situação, convém estabelecer um limite inferior e um superior para essa meta. O preço de reserva e o preço-meta fornecem uma direção e um objetivo. Sem esse apoio, estaremos expostos muito mais cedo à pressão da parte contrária.

### Acordo na média das ofertas iniciais

Como é freqüente que o resultado de uma negociação seja a média das ofertas iniciais, podemos tirar vantagem desse fato. Depois que a parte contrária fez sua primeira oferta, fazemos a nossa de modo que a média das duas se situe exatamente na zona que fixamos como meta. Com isso, aumentamos nossas chances de chegar lá no final. Se a negociação começar na ordem inversa, ainda assim podemos usar a média entre as duas posições como fonte de informação. Se ela se situar fora da Zoap, talvez não haja por que entrar em negociação. Será muito mais fácil e menos desastroso interromper as conversações nesse momento do que deixar para fazer isso mais tarde, quando várias propostas diferentes já foram lançadas e já se estabeleceu um relacionamento pessoal. Se queremos continuar com a negociação, no entanto, precisamos suspender drasticamente nossas concessões. Em tal situação, nossa única chance de encontrar uma Zoap é exigir da outra parte mais concessões do que as que apresentamos de nosso lado. O advogado da indústria automobilística nos oferece um ótimo exemplo de como agir em tal caso.

### Proposta inicial fora da Zoap

Nossa proposta inicial deve situar-se fora da Zoap, ou seja, acima ou abaixo do preço de reserva de nosso adversário. Se iniciarmos a negociação dentro da Zoap, não poderemos explorar toda essa zona e, portanto, estaremos restritos a um pequeno número de

passos (concessões). Para isso, porém, precisamos conhecer – ou pelo menos ter uma leve idéia – a posição de nosso adversário. Em outras palavras, nossa meta deve ser alta, mas não alta demais. Isso não é tão fácil! Além do mais, culturas diferentes têm idéias muito diferentes do que seria muito alto (ou muito baixo). Enquanto no Japão a simples tentativa de negociar o preço pode ser tomada como insulto, nos países árabes ocorre exatamente o contrário. Para nossos propósitos, a interpretação árabe parece conter mais possibilidades de aprendizado. Voltaremos a tratar das características particulares das culturas asiáticas, mas, por enquanto, vamos examinar um exemplo da cultura árabe, no qual a barganha em torno do preço não é vista como uma obrigação penosa, mas como o prelúdio indispensável ao negócio.

#### O mercado árabe

Não existe outro lugar onde a barganha ocorra com tanto ardor quanto um mercado árabe. Os mercados são famosos pelos seus negociantes, que discutem o preço de seus produtos – sejam tapetes, sejam tomates – tomando um chá de menta ou um café com seus fregueses. Pergunte a um árabe quanto são dois mais dois e ele vai lhe responder com um sorriso: “Estou vendendo ou comprando?”. Embora a barganha não seja um costume no nosso mundo ocidental, vale a pena fazer um esforço para aprender a tirar proveito dela. E não é verdade que não se barganha no norte da Europa. O que acontece é que se costuma barganhar outras coisas que não dinheiro: por exemplo, prazos de entrega, formas de pagamento ou outras condições de venda. Em casos extremos, diante de um tribunal, até mesmo o cumprimento obrigatório de um contrato escrito pode estar sujeito à negociação. Mas vamos voltar ao exemplo de nosso mercado árabe, onde queremos comprar 1 quilo de tomates. Como mostra a tabela 2.2, nesta semana o preço de mercado desse produto é de 6 piastras.

Nenhum comerciante que quisesse vender todos os seus produtos no mesmo dia fixaria um preço acima de 8 piastras o quilo. Nesse mercado (que na verdade não é tão diferente do mercado

das pulgas em Paris ou de uma feira de carros usados na Inglaterra), qualquer vendedor que cobre 10 piastras vai voltar para casa com seus tomates no fim do dia, porque os fregueses vão procurar um preço melhor em outro lugar.

Uma oferta inicial plausível seria de 8 piastras o quilo, cerca de 30% acima do valor de mercado. O comerciante só vai baixar esse preço de início se tiver muita mercadoria encalhada e quiser livrar-se dela. Então, como devemos agir na condição de compradores, sabendo que os árabes têm fama de negociadores espertos? Fazer uma oferta muito baixa pode ser perigoso. Oferecer-lhe 1 piastra, por exemplo, seria revelar completa ignorância das condições do mercado. Ele simplesmente nos daria as costas com desprezo. Uma oferta de 2 piastras não seria muito melhor, porque o vendedor poderia ficar ofendido e começar uma desagradável discussão. Se tivermos uma noção do preço de mercado, o melhor seria seguir sua sugestão e lhe oferecer 50% do que ele está pedindo. Se oferecermos mais, vamos acabar pagando mais do que o necessário por nossos tomates. Com um preço inicial de 8 piastras e uma oferta inicial de 4 piastras, porém, o objetivo de ambas as partes está totalmente claro. A discussão amigável que vai desenrolar-se em seguida, marcada por mútuo respeito, levará comprador e vendedor a acordar um preço próximo do valor de mercado.

Aquele que tiver maior poder de barganha conseguirá arrancar meia piastra do adversário.<sup>6</sup>

## Táticas

Iniciar corretamente uma negociação pode ser decisivo, como mostrou o exemplo do mercado árabe. Para o primeiro passo, estão disponíveis algumas variantes. Saber qual delas é a mais apropriada a uma dada situação vai depender da força relativa do negociador e do nível de informação que ele possui. Os capítulos 5 e 6 vão abordar mais detalhadamente essas questões, mas, por

<sup>6</sup> Edward T. Hall, *The Silent Language* (Nova York: Anchor Press, 1973), p. 128.

Tabela 2.2 Preços e seu significado num mercado árabe

Piastras por kg de tomates	Significado de demanda ou oferta na cultura árabe
12 ou mais	Total ignorância do vendedor ou desinteresse de fazer negócio
10	O vendedor quer insultar ou se livrar do comprador
8	Um preço alto, mas plausível; a negociação pode começar
7	O vendedor tem grande quantidade de tomates e precisa vendê-los
<b>6</b>	<b>Preço de mercado (pivô)</b>
5	O comprador precisa comprar e está disposto a pagar mais que o preço de mercado
4	Oferta plausível, que indica conhecimento do mercado; a negociação pode começar
2	O comprador quer insultar o vendedor ou provocar uma discussão
1 ou menos	O comprador revela total desconhecimento do mercado; o vendedor se afasta com desprezo

enquanto, vale a pena analisar as principais opções disponíveis para abrir e dar continuidade a uma negociação distributiva.

## Uma abertura forte

Aquele que mira alto (mas não alto demais!) atira longe. Essa simples regra de artilharia vale também para a negociação. Um primeiro lance forte dispara uma flecha dentro das fileiras inimigas e demarca o terreno da negociação. O oponente tem dificuldade de manter uma visão geral dessa posição – a menos que, como também pode acontecer, a flecha ultrapasse demais o alvo. Ficando com a noção de artilharia, cada arma tem um alcance máximo e um melhor ângulo de tiro. Se apontarmos um canhão alto demais, o tiro não irá tão longe quanto poderia ir. Portanto, convém ter uma estimativa realista da própria posição. Precisamos utilizar ao máximo o poder de tiro de nossa arma, mas, se miramos longe demais, não vamos atingir o alvo, apenas desperdiçar energia.



## Delimitar o terreno/Ancorar a própria posição

Uma medida muito eficiente psicologicamente é, desde o início, apresentar a realidade de modo que o adversário se fixe num determinado preço. A oferta inicial e outras informações (ou mesmo informações falsas lançadas propositalmente) estabelecem o cenário no qual vamos prosseguir. Estamos falando em transmitir uma mensagem de que “isto é possível, isto não é”, mesmo que não seja verdade. O principal é que isso nos convém! Um exemplo prático desse procedimento, muito usado em seminários, é o seguinte exercício: dois grupos são convidados a adivinhar o resultado de uma multiplicação simples. O primeiro grupo recebe a tarefa de calcular o produto de  $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ ; o segundo grupo deve calcular o mesmo produto, mas na ordem inversa:  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ . O que temos visto é que o segundo grupo sempre apresenta um número maior!

## Sem abertura

O contrário de uma oferta inicial de longo alcance é não fazer oferta nenhuma. Uma conversa amigável, silêncio, espera, sorrisos – qualquer coisa que leve o outro a abrir a negociação é permitida. Essa é uma tática muito popular na Ásia. Negociadores ocidentais que têm o vício de volta marcado no prazo de poucos dias quase sempre se vêem sob grande pressão e acabam dando o primeiro passo. O que está por trás dessa tática protetória? Aquele que desafia o outro a dar o primeiro passo transfere obrigatoriamente a iniciativa? Na verdade, não é bem assim. Porque o que ele ouve contém informações valiosas que podem guiar seus movimentos em direção a um alvo preciso. Além disso, ele obriga o outro a comprometer-se com determinados limites. Então, ao escolher sua resposta, tudo o que ele precisa é fazer com que a média entre as duas posições se situe exatamente na zona que estabeleceu como meta. Daí para a frente, se tiver habi-

lidade para conduzir a negociação, poderá atingir o alvo, uma vez que ele também é aceitável para a parte contrária. De outra forma, nem a melhor tática o levará muito longe – a menos que possa induzir o outro a mudar seu preço de reserva.

## Ter a primeira e a última palavra

Quando alguém está numa situação muito superior, pode lançar uma única e definitiva oferta: “É pegar ou largar!”. Fim de história. Estritamente, se uma parte insiste em ter suas exigências satisfeitas e não permite nenhuma discussão sobre o assunto, não se pode falar em negociação. Então, só existem dois resultados possíveis: o outro aceita ou recusa a oferta. Na verdade, haveria uma terceira possibilidade: retomar a discussão sem levar em conta o ultimato, mas, então, sua credibilidade e sua posição na negociação estarão destruídas, situação que qualquer negociador será capaz de explorar imediatamente. Você não pode perder a dignidade desse jeito e ainda pretender ganhar. Se alguém não tiver força suficiente para garantir um acordo, estará colocando o negócio em risco e precisará desesperadamente chegar a uma conclusão. Até mesmo um bom blefe será percebido. Tal tática leva facilmente a um impasse, sem a menor chance de voltar atrás.

## Persuasão ou influência

A maioria dos negociadores tenta, mais ou menos abertamente, persuadir o outro da justiça de sua posição. Para isso, dispõem de uma infinidade de possíveis discursos, que vão da argumentação técnica de um consultor financeiro à verborragia do vendedor de aspirador de pó que bate de porta em porta. O ambiente cultural no qual a tática é usada vai determinar se ela vai funcionar ou não. No norte e no centro da Europa, um tom técnico é mais apropriado, enquanto nos países árabes e na Índia os negociadores prefe-

rem uma linguagem mais floreada. Muitos indianos dominam as sutilezas da língua inglesa e sabem bajular. Examinaremos mais detalhadamente esses aspectos da arte da negociação num próximo capítulo, mas cabe aqui uma palavra de advertência a respeito da utilização de truques psicológicos. Não há dúvida de que é possível influenciar, ou mesmo manipular, pessoas, mas, quando se usa esse artifício, ou, pior ainda, uma mentira deslavada, o tiro pode sair pela culatra: se o mentiroso é pego no ato, pode custar-lhe caro sair do embaraço, já que, para “consertar” a situação, serão necessárias mais concessões.

### A tática do salame

O negociador que deseja ceder pouco, mas sabe que não poderá permanecer completamente imóvel, costuma recorrer a uma tática testada e aprovada: a tática do salame. Quando for inevitável, deixaremos escapar uma pequena concessão para aplacar a outra parte durante algum tempo. A perda é relativamente pequena, e o negociador ganha um bom tempo para pôr em prática manobras estratégicas. A política comercial do Japão é um perfeito exemplo dessas concessões “em fatias”, especialmente quando se trata da produção agrícola. Não há razão para não tirar vantagem de procedimento similar: em vez de desfechar um ataque frontal sobre o outro e forçá-lo a aceitar a maioria de nossas exigências, podemos dividi-las em pequenas fatias, quase imperceptíveis. É muito mais fácil conquistar esses pequenos objetivos intermediários, que no final acabarão resultando no objetivo maior pretendido. Usada dessa maneira, a tática do salame vai minando lentamente a força do oponente. Digamos que estejamos negociando um contrato complicado com um fornecedor de computadores e já tenhamos obtido o máximo desconto em cada componente. Nada mal. E agora, no último momento, exigimos mais um item de *software* do já exausto vendedor. Para não perder todo o negócio, ele prefere acrescentá-lo docilmente ao pacote –

algo que ele jamais teria feito se tivéssemos negociado o pacote todo desde o início.

### Prestar atenção aos padrões de comportamento

Outra maneira de controlar a negociação é anotar cada concessão de ambos os lados e organizá-las numa tabela ou num gráfico – mais ou menos como fizemos na negociação sobre o valor da indenização por danos de que tratamos no início deste capítulo. Cada movimento contém uma certa quantidade de informações, mas, para conhecer a estratégia e as táticas do adversário, precisamos analisar o quadro geral de movimentos.

A tabela 2.3 mostra vários padrões de concessão. Qual desses tipos você seria capaz de enfrentar numa mesa de negociações? O primeiro negociador é um osso duro de roer, que precisa ser partido. O segundo usa a tática do salame – algo com que podemos conviver. O terceiro, porém, é um mistério: suas concessões, cada vez maiores, o desafiam a concessões ainda maiores de sua parte. Aonde ele quer chegar e por quê? O quarto negociador, por outro lado, é muito mais cauteloso. Suas concessões, cada vez menores, informam claramente aonde ele quer chegar. O quinto negociador parece estar agindo sem nenhum plano, pelo menos um plano que possamos reconhecer.

Tabela 2.3 Padrões de concessão

Negociador	1	2	3	4	5
Concessão 1	0	100	60	200	50
Concessão 2	0	100	70	150	0
Concessão 3	0	100	90	100	430
Concessão 4	0	100	120	40	0
Concessão 5	500	100	160	10	20
Total	500	500	500	500	500

Nosso parceiro provavelmente vai recorrer a uma análise semelhante (afinal, ele também pode ter lido este livro). Por isso, precisamos estruturar o padrão de nossas concessões de modo que ele seja conduzido numa direção favorável a nós. Essa análise de meios de comunicação deve ser explorada plenamente.

## Poder de negociação

Um elemento fundamental na luta pela distribuição do bolo é o equilíbrio de poder. Para determinar isso, precisamos primeiro entender de onde vem o poder de barganha. Antes de mais nada, ele nasce da própria situação, por meio de:

- um máximo de alternativas: quem não depende de uma conclusão pode ameaçar suspender a negociação (e abandoná-la de fato se assim o desejar);
- credibilidade e integridade: só quando tem credibilidade o negociador pode usar uma tática de forma tão convincente a ponto de lhe dar controle sobre a negociação – contradições entre palavras e atos minam a credibilidade;
- acesso à informação: conhecimento é poder – seja um acurado conhecimento do adversário (preço de reserva, estratégia escolhida, número e qualidade das opções disponíveis), seja conhecimento das condições de mercado (preço vigente, oferta e demanda, ou saturação do mercado);
- definição da realidade: aquele que for capaz de influenciar a percepção ou as atitudes do adversário por meio de uma apresentação hábil da situação poderá conduzir a negociação numa direção que lhe seja favorável.

Além disso, os participantes de uma negociação adquirem poder pessoal em consequência de:

- conhecimento especializado: aquele que é um *expert* em sua área pode lançar melhores argumentos e contestar os do adversário;

- legitimidade e autoridade formal: credenciais oficiais são coisas que o oponente não pode negar ou mudar – embora apenas na sua área de competência, que pode ser bastante estreita;
- direito de recompensar ou punir, formalmente estabelecido ou não: a parte que puder impor sanções ao comportamento da outra tem uma arma a seu favor;
- posição e respeitabilidade: uma alta posição social confere poder e aumenta as possibilidades de pressão sobre o outro.

## Perspectiva de longo prazo

Neste capítulo, apresentamos os principais princípios para conduzir uma negociação distributiva. O objetivo desse tipo de negociação, como o nome indica, é obter a maior fatia possível do bolo. As técnicas de negociação descritas serão muito úteis em diversas situações e poderão garantir melhores resultados. Em outros casos, e são muitos, uma abordagem muito vigorosa não é recomendável. Quando está em jogo um relacionamento comercial de longo prazo, vale a pena considerar também os interesses da outra parte. E se ganharmos hoje, mas perdermos pelo resto do ano? Em tais casos, é preferível uma distribuição harmoniosa a longo prazo, ou, melhor ainda, uma solução integrativa que satisfaça a todas as partes. Por que escolher entre ganhos de curto e longo prazo se podemos ter ambos? No próximo capítulo, mostraremos como se pode conquistar isso na prática, mas, antes de terminar, vamos ilustrar esse ponto importante com um exemplo.

### Exemplo: aparelhos de televisão

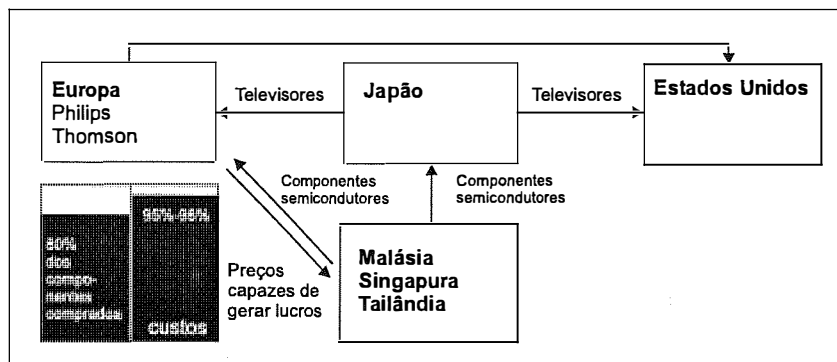
A indústria de televisores está hoje concentrada nas mãos de uns poucos. Ao longo dos anos, a ofensiva japonesa de exportação foi tão eficaz que hoje os Estados Unidos não têm mais nenhuma

indústria de renome. Na Europa, apenas a Philips (holandesa) e a Thomson (francesa) conseguiram manter sua posição. Mesmo essas duas empresas importam mais de 80% dos componentes, principalmente da Malásia e de Singapura. Os produtores de semicondutores desses países também fornecem seus produtos ao Japão, onde os televisores também são fabricados com componentes importados.

As indústrias européias de televisores têm uma considerável influência sobre seus fornecedores do sudeste da Ásia, mas uma pressão excessiva sobre os preços, mais cedo ou mais tarde, vai se voltar contra elas. Philips e Thomson têm todo o interesse de que seus fornecedores sejam capazes de operar de maneira lucrativa. Uma falência devida à pressão européia sobre os preços certamente os atiraria nos braços dos concorrentes japoneses. Se os japoneses, contudo, vierem a desempenhar o duplo papel de fornecedores de componentes e competidores nas vendas, a situação estratégica das empresas européias ficará muito vulnerável. Com uma margem de lucro de apenas 2% a 5%, o menor aumento nos custos representaria um golpe mortal para a indústria européia. Os japoneses poderiam varrer seus concorrentes europeus do mapa de uma vez por todas simplesmente aumen-

tando o preço dos semicondutores. Embora negociações de preço com seus fornecedores possam representar um sucesso em termos táticos para a Philips e a Thomson, estrategicamente elas equivaleriam ao suicídio.

Figura 2.3 Dependência estratégica da indústria européia de televisão dos produtos do sudeste da Ásia



## Necessidades e motivações

# 3

Toda negociação parte de um desejo. Pelo menos um dos participantes deseja conquistar algo. Por que outro motivo ele entraria numa negociação? Muitas vezes, o motivo é evidente. É o caso de uma negociação de compra e venda, mas mesmo nesse caso existem diferenças: Que urgência a outra parte tem de vender ou comprar? Terá ela várias alternativas?

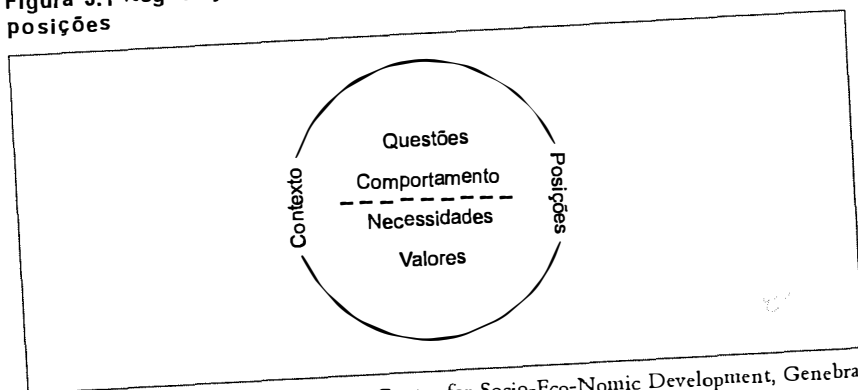
O equilíbrio de poder numa negociação depende significativamente da resposta a essas perguntas. A parte que dispõe de mais tempo e mais opções sempre tem uma arma contra o oponente. Isso todos nós sabemos. As necessidades e os desejos das partes envolvidas, no entanto, determinam vários outros aspectos que influem no curso e no resultado da negociação. Se essas necessidades são detectadas e reconhecidas pela outra parte, é possível passar de uma negociação puramente distributiva a uma troca mutuamente favorável. O objeto da negociação se amplia de um único ponto (o preço) a várias outras questões (outros desejos). O comportamento também muda: passa-se da confrontação à cooperação. Para que essa troca funcione, porém, os dois lados precisam ter necessidades ainda não satisfeitas, que podem ser espontâneas ou surgir especificamente na ocasião. Então, a pergunta a ser formulada é a seguinte: A outra parte está interessada apenas na questão principal da negociação ou tem outras necessidades?

Uma preparação metódica, uma observação atenta e perguntas bem colocadas no curso das negociações, ou, melhor ainda, numa reunião informal, vão fornecer uma resposta a essa questão. Naturalmente, essa tarefa requer um mínimo de conhecimento da natureza humana, capacidade de empatia e alguma imaginação.



Muitas vezes, as principais motivações não têm ligação aparente com a negociação em curso e precisam ser colocadas no contexto adequado. O mesmo ocorre com os valores: aquilo que cada uma das partes considera bom ou mau, ético ou imoral, certo ou errado. Uma vez descobertos os verdadeiros interesses, necessidades e valores de nosso adversário, chegamos à questão mais importante de todas: Como usá-los em nossa negociação, tanto quanto possível em benefício de ambas as partes? Este capítulo proporá algumas respostas.

Figura 3.1 Negociação no campo de força das necessidades, questões e posições



Fonte: Raymond Saner & Lichia Yiu, Centre for Socio-Eco-Nomic Development, Genebra, 1984.

### Do que eu preciso?

Todo mundo tem necessidades – a começar pelas coisas essenciais à vida: ar, água e alimento. Sem isso não sobreviveríamos. Igualmente fundamental é a necessidade de paz, de roupas, de um teto e da satisfação do impulso sexual. De acordo com o psicólogo social Maslow,<sup>1</sup> uma vez satisfeitas essas necessidades, as pessoas se voltam para outros desejos, menos imediatos. Tem-se dito que o homem vive pelo pão quando não há pão, mas, se ele

<sup>1</sup> A. H. Maslow, *Motivation and Personality* (Nova York: Harper & Row, 1954).

tem regularmente o que comer, a fome deixa de ser uma motivação. Desse ponto de vista, podemos estabelecer uma hierarquia de necessidades humanas em ordem decrescente de importância para a mera sobrevivência. Maslow dividiu essas necessidades em cinco categorias, que representou graficamente na forma de uma pirâmide (figura 3.2):

Figura 3.2 Hierarquia das necessidades

Hierarquia das necessidades de Maslow	Exemplos de como as necessidades podem ser satisfeitas numa negociação
<b>Necessidades de auto-realização</b> Realizar o potencial de crescimento usando talentos criativos	Trabalho estimulante, responsabilidade, participação na solução de problemas
<b>Estima, status, respeitabilidade</b> Realização profissional, reconhecimento, prestígio	Títulos, deferência, tratamento preferencial, símbolos de status (limusine com motorista)
<b>Necessidades sociais</b> Amor, sensação de pertencimento Ser reconhecido como pessoa e membro de um grupo; afeto	Recepções, entretenimento, participação social, uso do primeiro nome (entre colegas dos EUA e Inglaterra)
<b>Necessidades de segurança</b> Proteção contra o perigo, ausência de medo, segurança	Proteção pessoal, carro blindado e guarda-costas se necessário, hospedagem e reuniões em lugar seguro
<b>Necessidades básicas</b> Satisfação das necessidades vitais: ar, água, alimento, abrigo, sexo	Refeições regulares e completas, ar-condicionado no verão, presentes (em dinheiro), "acompanhante" para a noite

Fonte: A. H. Maslow, *Motivation and Personality* (Nova York: Harper & Row, 1954).

Por esse modelo bem conhecido, cada passo na hierarquia só pode ser dado desde que satisfeitas, em alguma medida, as necessidades dos níveis inferiores. Uma vez satisfeitos, os desejos perdem o impacto sobre o comportamento do indivíduo. De



acordo com esse conceito, o nível da pirâmide em que a pessoa está situada num determinado momento influenciará decisivamente seu comportamento.

De acordo com Maslow, o segundo nível representa a necessidade de proteção e segurança. O ser humano precisa saber que terá o que comer no dia seguinte e se sentir seguro. A questão é reduzir o medo de um futuro incerto. Não que todo mundo deseje uma vida totalmente sem riscos; cada um sabe os riscos que está disposto a correr. Portanto, a segurança se torna uma motivação significativa quando ultrapassamos nosso limite de risco. Traduzindo numa linguagem cotidiana, nesse nível estamos falando de renda regular, segurança no emprego, tratamento justo por parte dos superiores. Exemplo: sujeitar alguém a um poder arbitrário seria uma brutal violação da necessidade de segurança. Nesse sentido, esse passo desce ao nível das necessidades essenciais à vida, com a diferença de que a ameaça não é tão iminente.

Uma vez garantido o conforto pessoal no presente e num futuro previsível, nossas necessidades estarão livres, segundo a teoria de Maslow, para se concentrar no ambiente social. Todo mundo deseja amizade, amor e ser aceito pelos outros. Pertencer a um grupo é um anseio – consciente ou inconsciente – de todos nós. Até mesmo um inveterado solitário e egoísta deseja pertencer a algum grupo, nem que seja ao grupo dos solitários e egoístas inveterados. As formas que essa necessidade de ligação social assume variam enormemente, sendo mais marcantes em algumas culturas do que em outras. No Japão, por exemplo, o indivíduo não é muito importante; ele só encontra sua identidade no grupo a que pertence. Mesmo em sociedades em que o crescimento pessoal do indivíduo desempenha um papel predominante, ninguém gosta de estar só o tempo todo. Não é à toa que o confinamento solitário é considerado uma forma de tortura.

O próximo passo no caminho da integração social – quarto nível da hierarquia de necessidades – é lutar por um papel de alguma importância. O reconhecimento pessoal deve acompanhar o reconhecimento das próprias conquistas e capacidades. Respeitabilidade, *status*, boa reputação – os objetivos nesse nível recebem vários nomes, mas todos têm algo em comum: o respeito dos outros aumenta o respeito que temos por nós mesmos. Esse é o verdadeiro desejo que está por trás de nossos esforços por aceitação. Nós nos sentimos bem quando temos sucesso ou somos promovidos e podemos comprar um carro novo ou uma casa maior. Dinheiro e poder desempenham um papel aqui, porque são sinal de prestígio. Naturalmente, nem todo mundo está interessado em exibir prosperidade ou posição profissional por meio de símbolos visíveis de *status*, mas até mesmo uma fortuna modesta, administrada secretamente por um banco suíço, dá ao seu proprietário uma certa satisfação e auto-estima, mesmo quando não é vista pelo vizinho.

No nível mais alto, o ápice da pirâmide, encontramos outras motivações, não mais ligadas à sociedade, mas exclusivamente ao indivíduo. Nesse nível, o padrão de medida não é mais o grupo, mas o potencial individual. Aqui, as necessidades que se quer satisfazer são de auto-realização. A pessoa quer conquistar tudo o que for possível – e até um pouco mais; quer evoluir como pessoa, se possível até depois da morte. O melhor seria deixar um sinal permanente de sua existência na terra, uma mensagem para as gerações futuras. O público a quem esse desempenho final é dirigido pode ser muito diferente: vai do próprio ego a Deus. As necessidades individuais nesse nível variam muito de pessoa a pessoa, mas todas têm algo em comum: correspondem ao projeto de vida do indivíduo e, portanto, devem ser encaradas com a maior seriedade.

## Insônia em Kuala Lumpur

Então, como aplicar a hierarquia de Maslow a uma negociação? Vamos começar com necessidades simples, como tranquilidade e sono.

O comprador de uma empresa eletrônica de médio porte de Düsseldorf viaja à Malásia, onde deve negociar um novo contrato de fornecimento de certo tipo de semicondutores. Chega a Kuala Lumpur sentindo-se em plena forma física. Infelizmente, é época de insuportável calor e umidade. Ele é apanhado pontualmente no aeroporto e levado ao hotel. Acontece que o sistema de ar condicionado está desligado para reparos, o que transforma o elegante apartamento numa sauna. Já fora de seu ritmo biológico normal devido ao fuso horário, nosso homem não consegue pregar o olho a noite toda. No dia seguinte, é incapaz de concentrar-se nas negociações e deixa escapar informações importantes. Muito solícito, o gerente da firma fornecedora lhe pergunta se está bem de saúde e é obrigado a ouvir a resposta sincera. Derrama-se em desculpas e se prontifica a procurar pessoalmente outro hotel – tarefa nada fácil, já que está ocorrendo uma grande feira de negócios na cidade. Que alívio quando, finalmente, consegue encontrar um apartamento no Hilton! O comprador fica tão agradecido que, pelo resto da semana, se sente obrigado a manter uma postura amável. Será que o fornecedor não preparou deliberadamente a situação de desconforto para obter a boa vontade do hóspede? Cabe ao comprador descobrir!

## Tiroteio em Bogotá

A missão de outro homem de vendas é ainda menos invejável: oferecer ao governo colombiano um sistema de distribuição para o fornecimento de água potável da capital.

A situação de Bogotá é muito tensa, e um jornal sério de Zurique acaba de noticiar o seqüestro de um executivo francês. O hotel é confortável, mas sua localização não é das melhores: à noite, ele ouve tiros e sirenes de polícia. O vendedor não é um covarde – afinal, foi oficial do exército suíço. Ele tapa os ouvidos com algodão e tenta dormir. As negociações, no entanto, estendem-se por vários dias, e o tiroteio noturno não cessa. A certa altura, o engenheiro, um chefe de família, começa a perguntar-se se vale a pena arriscar a vida por um contrato. Seu escritório central está muito longe, e a única coisa que impede seu caminho rumo ao aeroporto é um pequeno desconto no preço normal. Ele estaria disposto a fazer concessões semelhantes em troca de um guarda-costas ou de proteção policial. Sua maior preocupação não é mais o contrato, mas sua segurança pessoal – o que seu parceiro de negociação vai saber explorar.

Esses exemplos, embora grosseiros, ilustram a importância de um ambiente adequado para o sucesso das negociações. E o obstáculo nem precisa ser um pesadelo tropical ou uma rebelião armada – um colchão ruim em Marselha ou um chuveiro gotejante em Frankfurt podem ser suficientes para levar o viajante ao desespero.

## Recepção especial em Tashkent

Quase tão importante quanto o bem-estar físico é a necessidade de contato social, principalmente quando estamos num país estrangeiro.

Depois de algumas semanas em Tashkent, capital do Usbequistão, tendo de conviver com um clima excessivamente frio, uma comida estranha e uma língua que você não entende, o convite para um jantar familiar, talvez com a presença de pessoas da mesma nacionalidade ou que, pelo menos, falem sua língua, parece uma maravilha. Durante uma conversa calorosa, a cons-

tante tensão de um ambiente estranho rapidamente se desfaz, e bastam uma boa refeição da culinária natal e um copo de vinho importado da Europa para criar uma atmosfera de descontração e intimidade. Na maioria dos casos, esse é apenas um gesto amigável da parte do anfitrião, que está ansioso por criar um ambiente propício para as conversações, mas também pode ser uma armadilha altamente sofisticada. O hóspede abandona toda a formalidade e faz confidências ao compatriota, esquecendo-se de que este está a serviço de seu parceiro nas negociações.

O desejo de contato social não pode, a nosso ver, ser usado como arma. Trata-se de uma maneira particularmente pífida de explorar a arte da hospitalidade. Qualquer pessoa que viaje muito aprecia a genuína hospitalidade da parte de seu parceiro de negócios. Só se engana alguém dessa maneira uma vez – se estamos interessados em relacionamentos duradouros, esse comportamento nunca deve passar pela nossa cabeça. A satisfação de necessidades sociais, contudo, pode contribuir para estabelecer uma boa base para as negociações. Naturalmente, isso não deve ir tão longe a ponto de oferecer ao hóspede uma companhia noturna, embora esse seja um serviço perpetuado em muitos filmes sobre o mundo dos negócios ou sobre o serviço secreto. É claro que um parceiro americano apreciará ser tratado e apresentado pelo primeiro nome, de preferência num ambiente descontraído. Esse tipo de atenção cria um clima de confiança que não deve ser objeto de abuso.

## Promoção profissional em Genebra

O escalão superior da pirâmide de necessidades também pode ser relevante para a condução das negociações. Então, estamos de novo envolvidos numa interminável rodada de negociações em Genebra. Dessa vez, o assunto é a proteção da propriedade intelectual. Do outro lado da mesa, está uma jovem diplomata de um

Estado ainda mais jovem. Ao que tudo indica, o resultado dessa negociação é muito importante para ela. Almoçando com um diplomata conhecido no terraço do edifício da Organização Mundial de Comércio, ficamos sabendo, quase por acaso, que outros países de tamanho e história comparáveis ao dela têm promovido seus negociadores que alcançam sucesso em Genebra, confiando-lhes missões de alto nível. Portanto, parece que podemos ajudá-la a subir na carreira garantindo-lhe, no mínimo, a aparência de sucesso. Se sua posição na negociação não nos servir, poderemos apoiar sua eleição ao posto de presidente da conferência – um cargo que lhe dará grande prestígio, mas que a privará de qualquer possibilidade de defender a posição de seu país e, na verdade, enfraquecerá seu poder de negociação.

Dessa maneira, os dois lados saem vencedores. O tratamento preferencial concedido a convidados do alto escalão da política e do mundo dos negócios desempenha papel semelhante: qualquer um que é recebido com tapete vermelho está pronto a retribuir o favor.

## Ambição em Reykjavik

Conferências de cúpula oferecem uma oportunidade semelhante – mas de muito maior alcance – de brilhar. Um chefe de Estado perde prestígio se voltar ao seu país de mãos vazias (o que infelizmente acontece com muita frequência quando as negociações diplomáticas preliminares não são bem preparadas). Aqui, o desejo de auto-realização pode desempenhar um papel decisivo. Basta lembrar o ex-presidente dos Estados Unidos, Ronald Reagan, que fez do desarmamento nuclear sua ambição pessoal.<sup>2</sup> Embora não tenha conquistado seu objetivo na conferência de cúpula de Reykjavik de 1986 (depois da qual iniciou a maior esca-

<sup>2</sup> Henry A. Kissinger, *Diplomacy* (Nova York: Simon & Schuster, 1994).

lada militar da história dos Estados Unidos), ele viveu para ver a realização de outro de seus sonhos: a queda do Muro de Berlim em 1989. Portanto, as necessidades hierarquicamente mapeadas por Maslow exercem uma forte influência sobre o comportamento humano. Isso também se aplica às negociações: se você conhece as necessidades da outra parte (e as suas também!), tem uma grande vantagem.

### Cuidado com a manipulação!

Cabe aqui uma palavra de advertência. A teoria de Maslow é altamente esclarecedora e tem exercido uma forte influência sobre as pesquisas no campo das ciências sociais. A área de administração empresarial, em particular, tem aplicado essa hierarquia de necessidades à administração de recursos humanos, extraindo dessa experiência uma série de princípios. Comentários posteriores,<sup>3</sup> entretanto, têm chamado a atenção para o fato de que Maslow apresenta uma imagem muito mecânica e passiva do ser humano. Para esses críticos, em vez de seguir sua identidade muito mais complexa, o homem de Maslow simplesmente reage a necessidades preestabelecidas, que, além disso, são descritas de maneira extremamente simplista. Cria-se a impressão de que as pessoas podem ser facilmente manipuladas mediante a satisfação ou negação de suas necessidades. Embora isso seja até certo ponto verdade, tal meio de obter controle não pode ser considerado um instrumento apropriado à condução de uma negociação.

Não há dúvida de que essa crítica tem fundamento. Não podemos ver o padrão de necessidades de Maslow como uma caixa de ferramentas a serviço da manipulação. Tal atitude colocaria nosso parceiro de negociação no papel de cobaia, cujo comporta-

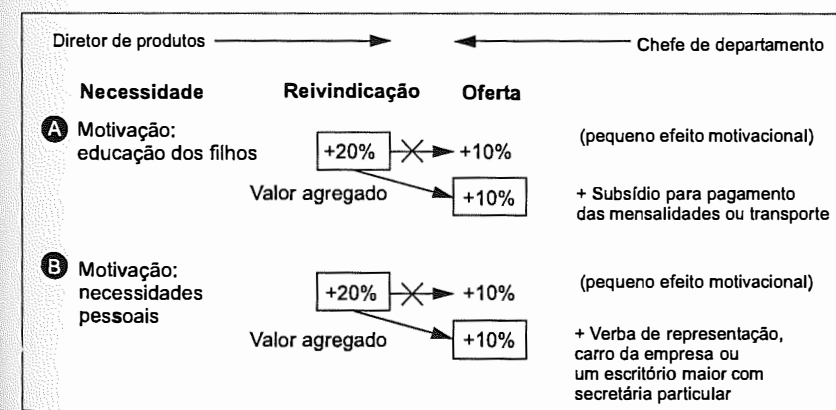
mento pode ser induzido com um pedaço de queijo ou um choque elétrico. Se nosso oponente recorre a tais meios, devemos notar que nada enfraquece tanto sua posição quanto ser apanhado utilizando um truque desleal. Quanto a nós, devemos utilizar o conhecimento das possíveis motivações do outro para enfrentá-lo nesses terrenos. Talvez, sem muito trabalho, possamos satisfazer um desejo importante e receber algo importante em troca. Com isso, ambos os lados ficam felizes. O relato de uma negociação por aumento de salário que apresentamos a seguir constitui um simples exemplo disso.

### Um aumento de salário

Certa manhã, o diretor de produtos de uma linha de xampus de muito sucesso procura sua chefe e lhe pede 20% de aumento de salário. A chefe do departamento reconhece o esforço do funcionário, mas acha um aumento de 20% excessivo. Se abrir um precedente, logo toda a equipe estará batendo à sua porta com a mesma reivindicação. Que fazer?

Não há dúvida de que pode fazê-lo baixar seu pedido a 10%. Isso iria custar-lhe uma hora de conversa desagradável, mas, no

Figura 3.3 Negociação por aumento de salário



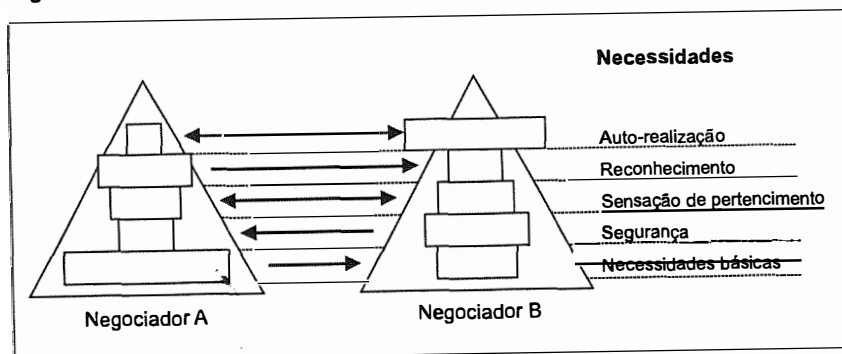
<sup>3</sup> Werner R. Müller, "Humanisierung der Arbeit", em *Die Unternehmung*, nº 1, Berna, 1985, pp. 48-63.

fim, o funcionário teria de engolir o sapo e aceitar. Essa é uma solução possível. Há, porém, outra muito melhor. Se a chefe conhecer as razões de tão repentina reivindicação, poderá satisfazer as necessidades do funcionário de maneira mais elegante, oferecendo-lhe outros benefícios. Um papo amigável esclareceria a questão rapidamente. Talvez ele esteja preocupado com o custo da escola dos filhos. Nesse caso, ela poderia oferecer-lhe um aumento de 10% mais um subsídio para pagamento das mensalidades ou do transporte. Se a necessidade for pessoal, uma verba de representação maior ou um carro da empresa poderiam ser a solução. Talvez a maior preocupação seja sua posição dentro da empresa. Então, a solução poderia ser um escritório mais confortável e uma secretária particular. Com isso, talvez ele não insistisse num aumento de salário. Sairia mais barato para a empresa e o efeito motivacional seria maior. Assim, os dois lados sairiam ganhando.

## O que tenho a oferecer?

Vimos como necessidades e desejos influenciam a conduta à mesa de negociações. Cada indivíduo tem uma combinação diferente de necessidades (ver figura 3.4). Uma vez que se reconheça isso, a mútua satisfação dos desejos pode tornar-se a base de uma tro-

Figura 3.4 Mútua satisfação de necessidades



Fonte: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, cit.

ca vantajosa para ambas as partes. Respeito e posição contra segurança, necessidades básicas contra integração social, auto-realização contra um acordo razoável. Aos poucos, esse toma-lá-dá-cá vai colocando os pontos em disputa em segundo plano. A negociação propriamente dita só emerge no final da distribuição e se desenvolve numa direção vantajosa para ambas as partes. Em termos mais específicos: a negociação distributiva se transforma numa negociação integrativa, que discutiremos mais detalhadamente no próximo capítulo.

Essa relação de troca, contudo, exige não apenas um conhecimento preciso dos desejos de ambas as partes, mas também a capacidade de satisfazê-los. Para chegar a isso, cada um precisa ter a capacidade de oferecer uma quantidade suficiente de benefícios ou concessões que tenham valor para o outro. Portanto, antes de propor uma troca, precisamos perguntar-nos o que temos a oferecer. A lista de possíveis respostas é infindável e depende inteiramente das necessidades da outra parte. Em casos mais simples, pode ser uma questão de dinheiro ou poder de compra, mas o objeto de troca também pode ser influência, relações pessoais ou conhecimento especializado. Necessidades como essas também podem ser satisfeitas com uma atitude que seja apreciada pelo outro. O tapete vermelho (real ou simbólico) a que já nos referimos é um exemplo. Quanto mais detalhadas forem as informações que possuímos sobre as necessidades e motivações da outra parte, mais especificamente poderemos satisfazê-las. Então podemos pensar em concessões que sejam úteis para o outro e, ao mesmo tempo, tenham o mínimo custo para nós. Mais uma vez, o planejamento cuidadoso é o segredo do sucesso. A seção seguinte oferece uma ajuda simples, mas eficaz, nessa tarefa.

## Um modelo de planejamento

Na fase preparatória da negociação, mais do que em qualquer outra, é útil anotar as idéias e impressões mais importantes.



Embora esse cuidado não vá mudar materialmente a situação, contribui para colocar as idéias em ordem. O modelo de planejamento da figura 3.5 a seguir tem se mostrado valioso nessa preparação. Você poderá ampliá-lo e preenchê-lo com os elementos mais importantes de cada lado. A lista começa com os diversos desejos e necessidades e pode ser preenchida tomando como base a hierarquia de necessidades de Maslow – por exemplo: proteção, prestígio, auto-realização, etc. Uma vez identificadas, essas necessidades poderão então ser traduzidas em objetivos mais precisos. Tomando como exemplo as necessidades citadas acima, esses objetivos poderiam ser formulados da seguinte maneira: garantia de segurança, mais símbolos de *status*, maiores desafios no trabalho. Em seguida, esses objetivos serão traduzidos em reivindicações objetivas a ser apresentadas durante a negociação: dois guarda-costas e um carro blindado, todas as viagens a serviço em primeira classe ou classe executiva, responsabilidade por um determinado projeto. Finalmente, como não se pode ter tudo sem

dar algo em troca, completa-se o formulário com o que podemos oferecer à outra parte, que chamamos de vantagens tangíveis ou intangíveis. Para garantir que nossos desejos sejam satisfeitos da maneira mais favorável possível, organizamos nossas concessões de acordo com o custo, começando pelas mais simples e mais baratas.

O modelo de planejamento também ajuda a identificar as intenções da outra parte. As necessidades e os objetivos que nos levaram às atuais reivindicações estão claros para nós. Não sabemos quais são os de nosso oponente, mas, se observarmos o lado direito do formulário, partindo de suas prováveis reivindicações poderemos no mínimo tirar algumas conclusões quanto aos seus objetivos – e anotá-los. Então, podemos usar o conceito de necessidades já descrito neste capítulo para obter um quadro de seus desejos e motivações mais profundos – e anotá-los também. Assim, teremos um mosaico que permitirá construir um quadro cada vez mais completo da situação. Se tivermos conhecimento – ou suspeita – das verdadeiras motivações da outra parte, então saberemos como caminhar em direção a um acordo. Eis um exemplo de rodada de negociações num escritório de advocacia que mostra como o modelo de planejamento pode ser usado na prática.

Figura 3.5 Formulário de planejamento para preparar uma negociação

<b>Nosso lado</b>		<b>Outro lado</b>	
<b>Necessidades</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____			<b>Necessidades</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
<b>Objetivos</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Posição na negociação</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Posição na negociação</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Objetivos</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
		<b>Vantagens</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Vantagens</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

**Exemplo: o escritório de advocacia**

Os advogados Dupont e Blanc são sócios num pequeno mas influente escritório de advocacia de uma cidade francesa. Dupont é o fundador e o sócio mais velho da firma, que atualmente obtém um lucro anual de aproximadamente 1 milhão de francos franceses. Por essa razão, tem direito, por contrato, a 80% dos lucros. Os restantes 20% vão para Blanc, um advogado jovem e ambicioso que está na empresa há apenas três anos. A firma está bem estabelecida, mas, recentemente, advogados recém-formados passaram a competir por uma parcela do mercado. Nem sempre é fácil para Dupont e Blanc trabalhar juntos em harmonia.



Dupont formou-se logo depois da guerra e tem, em relação à profissão e a seu companheiro mais jovem, uma postura conservadora e um estilo autoritário de liderança. Além de suas diferenças, os dois sócios às vezes discordam fundamentalmente sobre a correta interpretação de textos legais. A sociedade começou quando o jovem Blanc, que é de uma família de *nouveaux-riches*, propôs adquirir uma participação minoritária na firma. Dupont, que à época estava necessitando de um estímulo financeiro, aceitou a oferta. Blanc escolhera aquele escritório porque, além de estabelecido de longa data, mantinha excelentes relações com o governo francês. Dupont desempenhara um papel importante na Resistência, coisa que os franceses não esquecem. Blanc imaginou que esses contatos políticos seriam importantes para sua carreira.

Agora chegamos ao verdadeiro problema. Cada um dos advogados está trabalhando para um importante cliente, e ambos estão sob grande pressão de tempo. Do sucesso desses dois casos vai depender a manutenção dos clientes. Dupont foi encarregado por altos funcionários do governo de estudar as leis francesas que regulamentam as telecomunicações e de propor uma reforma. A audiência está marcada para dali a quatro semanas, quando a maior parte do trabalho deve estar pronta. Esse caso deverá dar um lucro da ordem de 100 mil francos. Blanc tem um prazo semelhante a cumprir, mas seu cliente é uma empresa multinacional que está sendo processada pelo Ministério da Construção por danos causados pelo atraso num projeto. A construtora concordou em pagar à firma honorários de 200 mil francos, com a promessa de novos trabalhos se ganharem a ação. Os dois casos são de extrema importância para a firma, mas é inviável, no tempo disponível, assumi-los com alguma chance de sucesso. Então, a questão que os dois sócios precisam resolver é: que caso devem aceitar?

Cada um deles pode fornecer boas razões em defesa de seu caso. Blanc, cuja ação trará para a firma a maior quantia de di-

nheiro, está interessado em trabalhar para empresas multinacionais – algo que também será útil para sua família. Por outro lado, sua família pode usar suas relações com o partido do governo para ajudar Dupont a realizar seu desejo de ser nomeado para um cargo ministerial. Outra troca com Dupont ainda seria possível, já que ele mantém ótimas relações com metade da direção da rede estatal de televisão. Com um ou dois telefonemas, poderia conseguir que Blanc fosse convidado a participar de um famoso *talk show*, algo que, apesar de todo o seu empenho, ainda não conseguira. Essa aparição na tevê e um resultado favorável na ação da construtora poderiam ajudá-lo a conseguir uma sociedade na firma, algo em que ele já vem pensando devido ao autoritarismo do sócio e à divisão desigual dos processos. Dupont, no entanto, tem idéias muito diferentes. Está empenhado em levar sua missão governamental a uma brilhante conclusão, o que o recomendaria para um cargo no próximo ministério. Por outro lado, não gostaria de perder o valioso apoio da família Blanc e sua considerável influência política. Os novos contatos de Blanc com as multinacionais lhe seriam muito úteis, especialmente no campo das telecomunicações. Portanto, apesar de todas as diferenças com seu jovem sócio, Dupont tem todo o interesse de chegar a um acordo favorável para ambos. Em troca, ativaría suas conexões com a rede de tevê, moderaria sua maneira de trabalhar e estaria disposto a discutir uma outra distribuição dos lucros. Se a convocação de Paris se concretizasse, não se incomodaria de separar-se de seu jovem sócio – desde que a família Blanc não tentasse se vingar e sabotar sua carreira política.

Vamos agora inserir todas essas informações no modelo de planejamento (figura 3.5) que apresentamos anteriormente (ver figura 3.6). Ele nos oferece uma visão geral de todas as questões em jogo e permite fazer uma avaliação razoável de como a negociação vai desenrolar-se. Vários acordos são possíveis, mas uma conclusão mutuamente favorável vai depender da habilidade dos dois advogados. Está claro que eles terão de desistir de um dos dois casos

– esse é o lado distributivo da questão. Cada um pode, porém, dourar a pílula para o outro com uma série de ofertas. Dupont talvez possa chegar a ministro, e Blanc tornar-se um astro, conhecido de milhares de telespectadores. Também é possível, entretanto, que eles briguem e dissolvam a sociedade. Tudo o que está entre esses dois extremos é passível de negociação. Finalmente, a direção que a negociação tomará – e, portanto, também seu resultado – vai depender muito das motivações do sócio mais velho, Dupont. Se seu desejo de auto-realização predominar, ele provavelmente vai querer manter o seu caso, já que novos contratos do governo aumentarão suas chances de tornar-se ministro. Se, por outro lado, sua necessidade de segurança for predominante, ele vai preferir deixar o caso mais lucrativo nas mãos de Blanc e continuar mantendo a distribuição dos lucros na base de 80/20. Afinal, nunca se sabe por quanto tempo alguém será ministro, porque alguns governos não se sustentam no poder mais que uns poucos meses.

Figura 3.6 Formulário de planejamento para preparar uma negociação

<b>Blanc</b>		<b>Dupont</b>	
<b>Necessidades</b> 1. Reconhecimento 2. Segurança 3. Sensação de pertencimento 4. ....			<b>Necessidades</b> 1. Auto-realização 2. Reconhecimento 3. Segurança 4. ....
<b>Objetivos</b> 1. Escritório próprio 2. Status, reconhecimento 3. Aceitação social 4. ....	<b>Posição na negociação</b> 1. Caso da multinacional 2. Aparição na TV 3. Distribuição 50/50 4. ....	<b>Posição na negociação</b> 1. Caso das telecomunicações 2. Apoio da família Blanc 3. Maior parte dos lucros 4. ....	<b>Objetivos</b> 1. Cargo ministerial 2. Contratos com o governo 3. Altos honorários 4. ....
<b>Vantagens</b> 1. Ligações familiares 2. Altos honorários 3. Futuros contratos 4. Contato com multinacionais		<b>Vantagens</b> 1. Decisão sobre escolha do caso 2. Decisão sobre os lucros 3. Contatos na TV 4. Adaptação do estilo de trabalho	

## Negociação integrativa

Dividimos as quase ilimitadas possibilidades de negociação em duas categorias básicas: negociação distributiva e negociação integrativa. A negociação distributiva foi tratada no capítulo 2. É a forma mais conhecida de negociação, da qual a maioria das pessoas tem alguma experiência. É desnecessário dizer que as possibilidades de sucesso aumentam consideravelmente com treinamento e domínio das técnicas de negociação. Foi o que tentamos destacar aqui. Se esse, porém, fosse o segredo da arte de conduzir uma negociação, este livro nada mais seria que um manual de técnicas de barganha, e não haveria mais nada a dizer. Não é o caso. Embora não se possa negar que uma forma ou outra de partilha ou barganha estejam envolvidas na solução de conflitos, a verdadeira arte do processo é garantir que todas as partes fiquem felizes com o resultado. Este capítulo vai desenvolver o conceito dos vários desejos e necessidades introduzidos no capítulo 3 e usá-lo para apresentar os fundamentos da negociação integrativa.

### Sem perdedores

Uma negociação realmente bem-sucedida não tem perdedores. Esse princípio é o objetivo fundamental de uma negociação, e irá nos acompanhar no transcorrer de todo este livro, como deveria ser na vida real. Tente lembrar algumas de suas mais desagradáveis experiências de negociação. Provavelmente, elas lhe deixaram a sensação de ter sido enganado. Alguns de seus colegas provavelmente confirmaram essa sensação com um sorriso astuto, ou, talvez, você tenha preferido manter a coisa em se-

gredo para evitar ser objeto de chacotas. O simples fato de você ainda se lembrar bem da sensação, por menor que tenha sido sua importância à época, é muito eloqüente. Ninguém gosta de perder – principalmente quando não se pode ou não se quer reconhecer a superioridade do vencedor. Mesmo que na maioria das vezes tenhamos nos dado bem, graças ao nosso poder ou capacidade de persuasão, o confronto é uma estratégia arriscada. Para um vencedor há sempre um perdedor, e os outros também não gostam de perder e provavelmente vão manter-se fora do nosso caminho no futuro. A longo prazo, o confronto não é uma solução, mesmo que traga algum ganho imediato. Muito melhor é chegar a um acordo que faça dos dois lados vencedores. Mas como fazer isso?

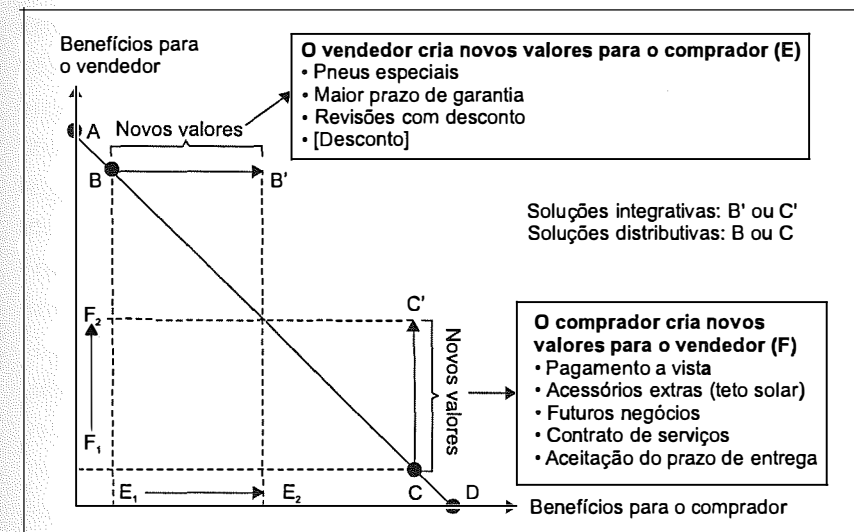
## Dar e receber

A principal condição para uma solução integrativa é a existência de várias questões que possam ser negociadas em um pacote. Voltemos ao exemplo da compra de um carro (ver capítulo 2): se nos limitarmos ao preço, será impossível haver dois vencedores. É preciso juntar ao quadro da negociação outros elementos que possam ser usados como concessões, ou uns contra os outros. Geralmente, esses outros objetos não estão na mesa de negociação desde o início, mas têm de ser criados ou trazidos intencionalmente à discussão. Para isso, é indispensável um ingrediente quase sempre negligenciado: a criatividade. Mesmo quando os dois lados estão interessados em mudar a ênfase da negociação de uma questão difícil para várias outras mais simples, estas precisam ser descobertas.

Digamos que o negociante que quer nos vender um carro não esteja disposto a nos oferecer mais do que o desconto usual. A discussão parece não levar a parte alguma. Depois de uma longa pausa, ele tem a idéia de oferecer-nos um jogo de pneus especiais ou aumentar o prazo de garantia concedido pelo fabricante.

Como sabemos, são coisas que custam a ele muito menos do que a nós, mas não são de se desprezar. Em troca, propomos o pagamento a vista e perguntamos o preço de outros acessórios extras, como um teto solar, que na verdade já temos a intenção de comprar. Ele também fica feliz quando levantamos a possibilidade de novas compras no futuro, já que frequentemente precisamos de um novo carro para a empresa. Com tanta boa vontade de nossa parte, ele resolve oferecer-nos um contrato de serviços com preços especiais nas revisões subseqüentes. Mostramo-nos interessados na idéia e afirmamos nossa disposição de aceitar – mediante uma pequena redução no preço – um prazo maior de entrega. Depois de meia hora de discussão amigável no escritório refrigerado da revendedora, já temos sobre a mesa um número suficiente de propostas para amarrar um pacote aceitável para ambas as partes. Agora, o objetivo está claro e parece ao nosso alcance. O próximo passo vai requerer certa agilidade técnica: para que o pacote seja bom para ambas as partes, precisamos descobrir qual a melhor combinação das várias concessões. Essa fase é fundamental em toda negociação integrativa: é agora

Figura 4.1 Da negociação distributiva para a negociação integrativa



que as partes abandonam a trilha estrita da distribuição e criam novos valores através de um dar e receber recíproco.

## Ganhos recíprocos por meio de troca de concessões

De onde surgem esses valores? Do processo de negociação integrativa, que é, por natureza, a maneira de descobrir o que cada parte mais deseja. Cada bem ou serviço tem um valor diferente para cada pessoa. Podemos aumentar esse valor trocando itens em que não temos muito interesse por outros que sejam mais interessantes para nós. Nosso parceiro vai avaliar esses itens da maneira exatamente contrária, ou, de qualquer forma, de maneira diferente. Se tivéssemos exatamente os mesmos pontos de vista, não entraríamos em negociação. Depois dessas trocas, cada um aumenta o valor daquilo que possui, ou, em outras palavras, novos valores são criados.

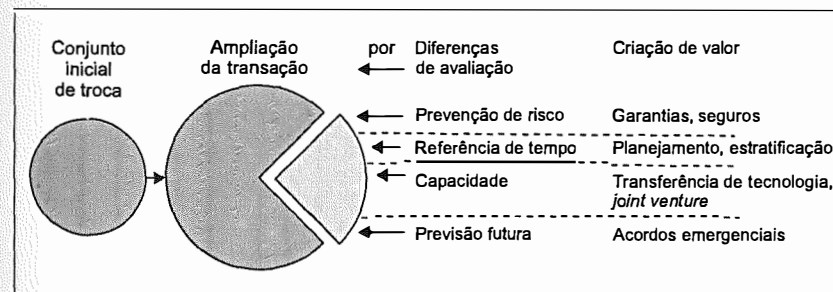
Esses novos valores consistem no ganho adicional que se obtém em consequência das trocas. Algo que pode parecer estranho em teoria é, na verdade, completamente natural na prática. Podemos supor, por exemplo, que uma pessoa que adquire uma apólice de seguro está mais interessada na segurança que ela oferece do que no prêmio que terá de pagar. A companhia de seguros, por sua vez, pode compensar os vários diferentes riscos agrupando-os, de modo que a venda da apólice também seja um negócio lucrativo para ela. Essa harmonização de necessidades pode ser vista com maior clareza no mercado de ações. Ali, compradores e vendedores têm intenções muito diferentes, ou uma diferente atitude com relação ao risco que assumem. A composição de suas carteiras de investimento geralmente é diferente; assim, as necessidades vão variar. O negócio de seguros, especialmente em coberturas de alto risco, é, portanto, vantajoso para todos os participantes. Pela mesma lógica, não surpreende que

especuladores ocasionais, que não têm acesso a informações confiáveis, percam dinheiro no mercado de ações. Eles superestimam sua capacidade de assumir riscos e, portanto, agem contra suas verdadeiras necessidades. Além disso, o pequeno investidor geralmente não tem uma carteira equilibrada, que poderia compensar os novos riscos que ele está assumindo. Nessas condições, nenhum novo valor é criado. A integração mais uma vez se transforma em distribuição: o adversário bem informado ganha o que o amador perde na transação.

Um bom exemplo de transação mutuamente lucrativa é a concessão de crédito bancário a empresas. Nesse caso, os dois lados têm objetivos completamente diferentes: o empresário deseja um grande empréstimo para construir uma nova fábrica, enquanto o banco está interessado em investir os inúmeros pequenos depósitos de seus clientes de maneira lucrativa a longo prazo. Se esses dois objetivos forem reunidos numa única transação, são criados novos valores vantajosos para ambas as partes. O banco exerce o papel de intermediário, substituindo um grande número de transações e contratos individuais e reduzindo o risco inerente a esse tipo de operação.

Risco e tempo não são, porém, as únicas diferenças que as partes podem levar à mesa de negociações. Diferentes habilidades têm um impacto muito mais imediato sobre nossa vida cotidiana. Por que outra razão escolhemos uma profissão diferente da do

Figura 4.2 As trocas aumentam o tamanho do “bolo”



vizinho? Por que o piloto da aeronave comercial que nos leva de Hong Kong de volta à Suíça não está sentado em nosso lugar e nós no dele? Simplesmente porque essa distribuição de funções é, sem dúvida, melhor para nós e para todos os demais passageiros.

Vamos voltar à questão da condução de uma negociação e resumir as diferenças entre objetivos distributivos e integrativos.

## A diferença

Uma pessoa que está engajada numa negociação distributiva luta pelo maior lucro possível para si, o que automaticamente significa maior perda possível para o adversário. Há apenas um item a ser dividido entre as partes em negociação. Como nenhum novo valor é criado e ganhos e perdas sempre vão dar o resultado zero, esse tipo de negociação também é chamado de *jogo de soma zero*. A única alternativa é interromper a negociação.

A negociação integrativa lida com várias questões ao mesmo tempo, o que possibilita a permuta. O objetivo dos dois lados é obter o maior lucro possível, com a menor perda possível para o outro. Para chegar a esse resultado, os dois lados trocam concessões, criando com isso novos valores. A melhor solução pode, então, ser escolhida entre uma grande variedade de alternativas.

O exemplo seguinte mostra como esse processo de trocas pode facilitar a transição de um tipo de negociação para outro.

### Proteção ambiental

Economia e ecologia são irreconciliáveis? De maneira alguma! O conflito entre indústria e proteção ambiental pode ser facilmente resolvido se a municipalidade estabelecer os incentivos corretos, levando em conta os aspectos econômicos, em vez de simplesmente criar proibições a torto e a direito.

O chefe do departamento de águas de uma região da Europa central está empenhado em adotar esse moderno princípio de polí-

tica ambiental. Uma fábrica de papel sob sua jurisdição está poluindo um belo lago que constitui uma reserva ecológica. As novas leis ambientais lhe dão a opção de simplesmente fechar a fábrica, mas essa decisão não seria conveniente para ninguém. A região é economicamente pobre, e a fábrica oferece 450 empregos à pequena cidade às margens do lado onde ela está situada. Uma ação tão drástica por parte do departamento de águas poderia enfurecer a população local e causar problemas ao Ministério do Meio Ambiente. Por outro lado, a descarga de produtos tóxicos no lago precisa ser interrompida de qualquer maneira. O departamento de águas precisa de uma vitória que possa trazer-lhe de volta o apoio de grupos e associações ambientais, já que sofreu um revés na questão da construção de uma usina de reciclagem. Como conciliar todos esses objetivos? O chefe do departamento de águas tem em seu poder uma ordem judicial que lhe permite o fechamento provisório da fábrica de papel. Numa carta cortês, mas firme, ele comunica à proprietária da fábrica as duas opções. Respondendo por telefone, ela lhe garante que, como ele, a fábrica não está interessada numa batalha judicial de conseqüências imprevisíveis. Então, os dois concordam em reunir-se numa negociação informal e buscar uma solução conjunta que atenda aos aspectos econômicos e ecológicos da questão. O grande número de alternativas garante flexibilidade suficiente para uma negociação integrativa. Duas diferentes tecnologias, com diferentes graus de eficiência, estão disponíveis. O departamento estatal pode fazer um gesto de boa vontade para com a fábrica, oferecendo-se para subsidiar a instalação do equipamento melhor (porém mais caro). Para conseguir uma boa repercussão na imprensa, eles poderiam fechar a fábrica, reconhecendo um agente poluidor, até que os filtros fossem instalados. Dada uma queda temporária na demanda por seus produtos, aliada a estoques bastante altos, a fábrica não teria maiores objeções a uma interrupção temporária da produção. Uma campanha de relações públicas da parte do departamento estatal serviria tanto como ameaça quanto, se fosse o caso, como prêmio pela sujeição voluntária à ordem oficial. Para esse propósito, o departamento estatal dispõe de mecanismos de subsídio pelos quais pode oferecer incentivos financeiros para a adoção de uma moderna tecnologia de filtragem. Assim sendo, a autoridade estatal tem vários instrumentos à sua disposição, mas o subsídio direto pode ter um custo alto para o Estado,



porque pode criar um precedente e provocar muitas reivindicações do mesmo tipo. Uma campanha pública, por outro lado, poderia ter ótimos resultados a um custo relativamente baixo. Nas negociações que se seguirão, portanto, terá de ser feita uma tentativa de reunir essas combinações de concessão de modo a oferecer a ambos os lados o maior benefício possível ao mais baixo custo. A tabela 4.1 compara custos e benefícios das várias concessões do ponto de vista das duas partes.

Os números da tabela revelam que o departamento estatal poderia forçar a instalação dos filtros se ameaçasse a fábrica de fechamento definitivo. O chefe do departamento, porém, está muito interessado em que essa instalação seja feita com tecnologia de ponta, porque isso lhe garantiria a aprovação dos grupos de defesa ambiental. Por outro lado, subsidiar essa tecnologia sairia relativamente caro e abriria um precedente para reivindicações de outras empresas. Outras concessões seriam menos onerosas para o departamento estatal, como, por exemplo, uma campanha pública na qual a fábrica de papel seria apresentada como modelo de produção ecológica. Outra possibilidade seria o fechamento provisório da fábrica por três meses: isso provaria a determinação do departamento de águas e significaria para a empresa uma economia em custos salariais. No entanto, resultaria em custos sociais na forma do pagamento de benefícios durante o tempo em que a fábrica permanecesse fechada. Nessas circunstâncias, se o amplo leque de alternativas for utilizado em benefício de ambas as partes, a negociação tem grandes chances de sucesso.<sup>1</sup>

### Exemplo: Auto-Moto Ltd.

A Auto-Moto Ltd. é uma fábrica alemã de veículos utilitários. Na Suíça, infelizmente, a empresa ainda não alcançou um nível de vendas satisfatório nem dispõe de uma rede de serviços, mas tem planos de atingir esse objetivo. Durante essa campanha, um representante da empresa visita um potencial cliente em Zuri-

<sup>1</sup> David Lax et al., *The Manager as Negotiator and Dispute Resolver* (Washington: National Institute for Dispute Resolution, 1985), pp. 36-43.

Tabela 4.1 Custos e benefícios das concessões

Alternativas	Custos para a fábrica de papel (em milhões)	Custos para o departamento estatal (em milhões)	Custo/benefício (em milhões)
<b>Fechamento</b>			
Não fechar	1,5 (prejuízo)	0	Custo 0,5 Benefício 1,0 C/B = 0,5
Fechar por 3 meses	0,5 (economia de salários)	0,5 (assistência social)	
Fechar por 6 meses	1,5	2,0	
Fechar definitivamente	25	15	
<b>Subsídio (muito caro: para cada DM* ganho, um custo de 2 DM)</b>			
0,5 milhão	(0,5 de benefício)	1,0 (precedente)	Custo 1,0 Benefício 0,5 C/B = 2,0
1,0 milhão	(1,0 de benefício)	2,0	
<b>Campanha de relações públicas (muito favorável: cada DM de custo traz 5 DM de benefício)</b>			
0,1 milhão negativo	0,5	0,1	Custo 0,1 Benefício 0,5 C/B = 0,2
0,1 milhão positivo	(0,5 de benefício)	0,1	
<b>Incentivos</b>			
0,2 milhão	(0,2 de benefício)	0,2	Custo 0,2 Benefício 0,2 C/B = 1,0
0,5 milhão	(0,5 de benefício)	0,7 (precedente)	

\* Marco alemão.

que, a cadeia de restaurantes Megafood. Sua visita ao escritório da Megafood é precedida por uma oferta de seis vans. Levando em conta a guerra de preços local, a Megafood estipulou o menor preço possível para a oferta e preveniu seu vendedor para não baixá-lo ainda mais. A Megafood, porém, é conhecida no mercado como um cliente difícil, de modo que a Auto-Moto já espera um pedido de condições mais favoráveis. O objetivo da negociação, na qual ambas as partes estão interessadas em chegar a um acordo, é obter o melhor pacote possível. Vendedor e comprador têm uma idéia sobre que concessões da lista (ver tabela 4.2) são vantajosas para eles.

Naturalmente, cada lado quer acumular o maior número de pontos possível. Os dois negociadores também sabem que, quanto menos suas propostas atingirem a outra parte, mais conseguirão obter. Durante as negociações, essas informações, cada uma das quais só é conhecida por um dos lados, são trocadas numa série de perguntas e respostas. Como deve ser, tudo ocorre no condicional: "Se pagássemos metade do preço a vista, os veículos poderiam ser entregues nas cores da empresa?". Tal linguagem não compromete os participantes e permite-lhes continuar experimentando até encontrar a melhor combinação possível. Além disso, dessa forma os pontos em negociação não ficam inextricavelmente ligados e a flexibilidade é mantida. Quando chegarem a seu limite, porém, cada uma das partes não poderá transigir. O vendedor da Auto-Moto tem claras instruções de que deve atingir no mínimo 16 pontos. Por outro lado, a Megafood só comprará os veículos se conseguir no mínimo 16 pontos. Em termos técnicos, esses números podem ser considerados como seus respectivos preços de reserva.

Vamos agora analisar as soluções possíveis. Para começar, a figura 4.3 indica claramente que cooperação e integração serão vantajosas para os dois lados. Ambos obterão mais do que ganhariam numa negociação distributiva, concentrada unicamente na

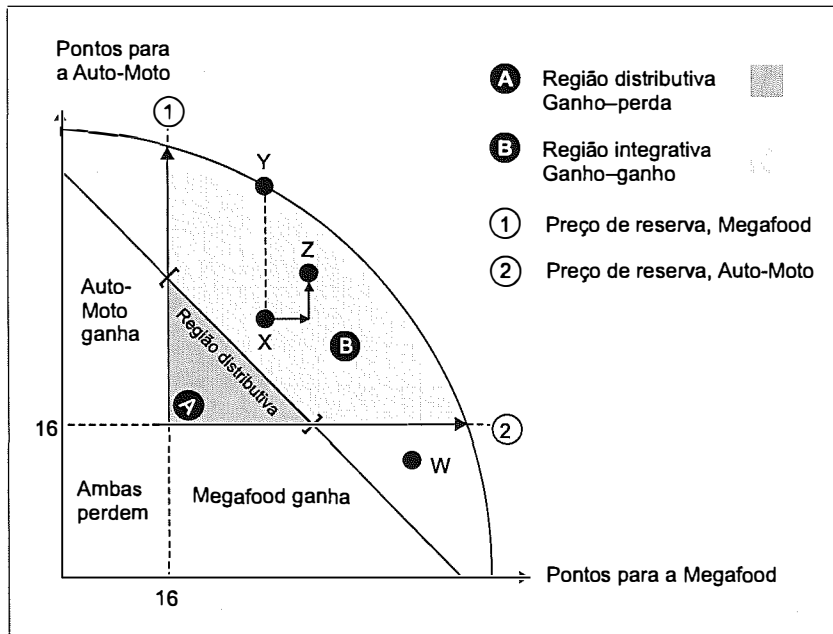
Tabela 4.2 Custos e benefícios das várias condições de compra

Item	Auto-Moto (vendedor)	Megafood (comprador)	Total
<i>Cores da empresa</i>			
Sim	0	5	5
Não	8	0	8
<i>Local de entrega</i>			
Ex-clientes	12	0	12
3 cidades	6	4	10
6 cidades	0	8	8
<i>Prazo de entrega</i>			
120 dias	11	0	11
90 dias	7	5	12
30 dias	1	8	8
<i>Desconto</i>			
Nenhum	15	0	15
1%	10	4	14
2%	0	12	12
<i>Contrato de serviços</i>			
Tudo incluído	-8	8	0
Apenas motor	-6	6	0
Nenhum	0	0	0
<i>Garantia</i>			
Padrão	7	0	7
+ 1 ano	-3	4	1
+ 2 anos	-10	12	2
<i>Pagamento</i>			
A vista	12	2	14
Metade a vista	7	8	15
Em 12 meses	3	12	15

(As melhores alternativas estão impressas em negrito; porém não implicam necessariamente uma distribuição justa.)

questão do preço. E novos valores não são apenas criados; são também distribuídos. Para a Megafood, não faz diferença atingir o ponto X ou o ponto Y, mas com certeza preferiria o ponto Z. O melhor de todos, sem dúvida, seria o ponto W, que, no entanto, não é aceitável para a Auto-Moto. O representante da Auto-Moto, por sua vez, propõe o ponto Y (que é seu preferido!) e baseia essa proposta num argumento financeiro: os pontos situados no limite do arco são os pontos ótimos, uma vez que tiram

Figura 4.3 Resultado comparativo da negociação

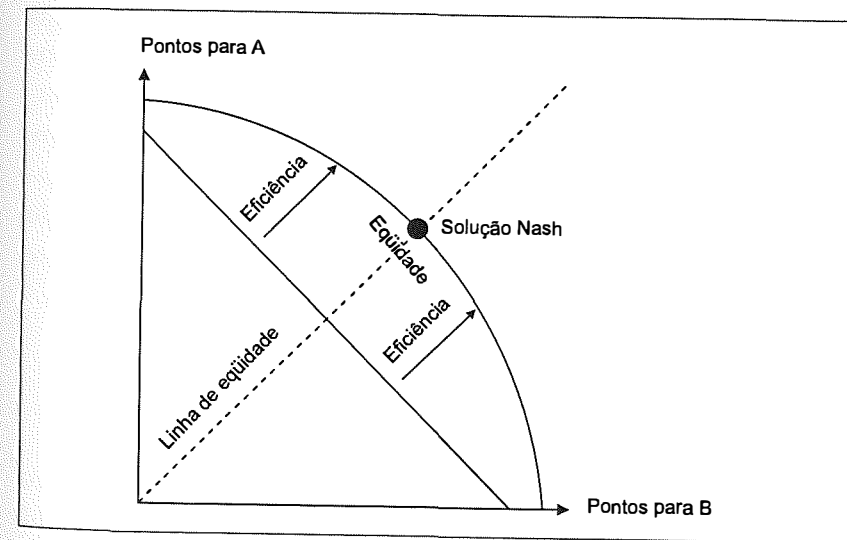


vantagem de todas as possibilidades de troca. Dessa forma, todos os ganhos possíveis são efetivamente criados. Esse notável conceito foi desenvolvido pelo economista e sociólogo italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), e é por isso que se costuma dizer que todos os resultados que satisfazem essa condição são *Pareto-ótimos* ou *Pareto-eficientes*. O comprador da Megafood deve ter aprendido economia no seu tempo de universidade e, portanto, tem capacidade de acompanhar a lógica que está em jogo. Entretanto, sentindo que está perdendo vantagem no ponto Y, propõe o ponto Z como um meio-termo.

Tendo lido um livro sobre negociação, ele imaginou uma do tipo integrativa de maneira muito diferente – e agora tudo parece reduzir-se novamente a uma simples distribuição. O que ele fez de errado? Nada, na verdade. Com certeza, ele não deveria esperar demais da solução integrativa – e, acima de tudo, que cada parte automaticamente recebesse benefícios iguais.

A figura 4.4 mostra por que deveria ser assim. Os resultados possíveis vão situar-se a diversas distâncias da diagonal pontilhada que marca a equidade. Essa linha atravessa todos os pontos nos quais os negociadores receberiam benefícios iguais. Simplificando, poderíamos considerar justa qualquer distribuição ao longo da linha. Então, qual solução é a melhor? Estritamente, só existe um ponto que é eficiente e ao mesmo tempo seria aceito por ambas as partes como uma distribuição justa: é a chamada “solução Nash”, que recebeu esse nome do economista americano John Nash, que em 1995 dividiu o Prêmio Nobel de Economia com o professor Reinhardt Selten, de Bonn. Esse é o único ponto em que ambas as condições seriam satisfeitas simultaneamente; nos termos de nossa definição, apenas esse resultado seria ótimo e justo. Isso não significa, contudo, que na realidade essa solução exista. Na verdade, no nosso exemplo não existe esse ponto – na figura 4.3, o ponto ótimo (Y) favorece a Auto-Moto. Nesse caso, uma solução mais próxima da equidade seria atingida à custa da eficiência.

Figura 4.4 Equidade e eficiência



### Eqüidade e eficiência

O exemplo da Auto-Moto nos ensina uma lição: *ótimo* não tem nada que ver com *justo*. Aqui, *ótimo* significa que não se perdeu nenhuma oportunidade. Graficamente, significaria que não é possível tornar o bolo maior do que é. Por outro lado, nesse contexto, *justo* – observe como foi traçada a linha da eqüidade – significa que as partes recebem benefícios iguais, ou seja, o bolo é repartido exatamente pela metade. É muito pouco provável, no entanto, que esses dois objetivos sejam alcançados ao mesmo tempo. No final das contas, teremos de escolher o que é mais importante para nós: eqüidade ou eficiência.

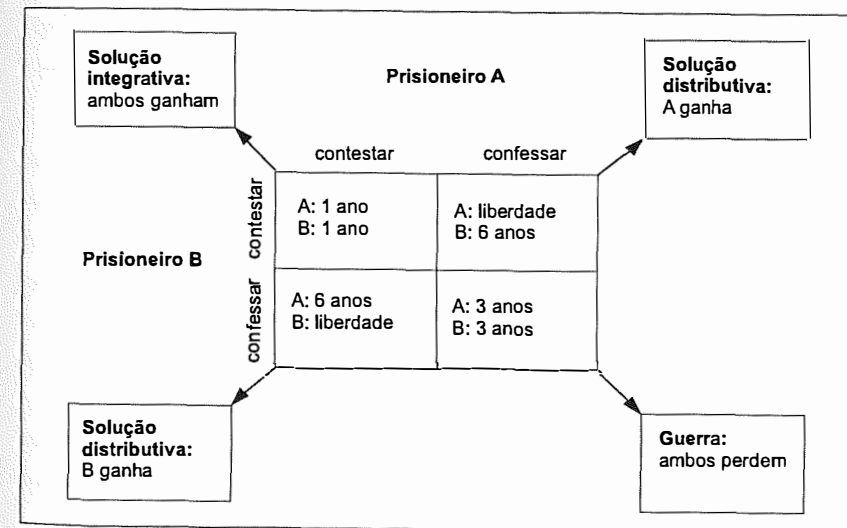
Em vez de entrar numa discussão filosófica sobre o conceito e a importância da eqüidade, por mais interessante que ela possa ser, gostaríamos de propor uma solução puramente prática. Se, no início, os dois lados fizerem um esforço para alcançar a solução mais eficiente possível, então, numa segunda fase, poderão concentrar-se na questão da escolha. Naturalmente, no curso dessa seleção, a questão da distribuição voltará a ganhar proeminência. De qualquer forma, algumas das alternativas são melhores para ambas as partes do que o resultado que se poderia alcançar numa negociação distributiva. Assim sendo, mesmo uma solução injusta será vantajosa para os dois lados, desde que ambos alcancem um resultado melhor que seu preço de reserva. Se, porém, os dois lados insistirem em ter a maior fatia do bolo e não chegarem a um acordo sobre como reparti-lo, a melhor solução integrativa possível desabarará como um castelo de cartas. Sempre que se trata de distribuição, a cooperação será o fator decisivo.

### O dilema do prisioneiro

O que vimos se torna ainda mais claro no chamado “dilema do prisioneiro”. Nesse exemplo clássico da teoria dos jogos, não há solução que satisfaça as duas condições. A história é a que se segue.

Dois ladrões são presos pela polícia depois de um assalto e interrogados separadamente. Ambos estão diante de duas opções: confessar ou contestar. Se ambos contestarem a acusação, serão condenados a apenas um ano de prisão, já que as provas contra eles são fracas. Se ambos confessarem, pegarão três anos de cadeia. A essa altura, a solução é fácil: é claro que nenhum dos dois vai admitir a culpa. Sabendo disso, o investigador da polícia faz um acordo com o juiz encarregado do caso. Se um dos dois testemunhar contra o outro, será libertado imediatamente como testemunha privilegiada, enquanto o outro passará seis anos atrás das grades. A tentação é enorme – tão grande, de fato, que os dois testemunham e recebem uma condenação de três anos. Esse dilema está ligado ao nome do ganhador do Prêmio Nobel, John Nash, e é chamado de “solução Nash”, já citada. Do ponto de vista de cada um dos suspeitos, é melhor fornecer as provas do que ficar calado – não importa o que o outro faça. Se o outro não contar nada, cresce a possibilidade de libertação. Se o outro falar, a pena será de três anos em lugar de seis. Portanto, os dois falam, porque ambos estão diante das mesmas opções e da mesma tentação. Naturalmente, teria sido melhor para ambos se eles tivessem se comprometido a manter silêncio. Mas como eles poderiam fazer isso?

Figura 4.5 O dilema do prisioneiro



## Confiança

Os dois prisioneiros precisariam ter uma grande confiança um no outro para resistir à armadilha do inspetor, porque cada um tem uma boa razão para trair o companheiro! Dificilmente, entretanto, dois ladrões se manteriam leais em tais circunstâncias. Essa justificada desconfiança, contudo, não se restringe ao mundo do crime, mas também interessa a nós, negociadores honestos. Basta lembrar o cartel da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep), que provocou a primeira crise de petróleo em 1973. Pela primeira vez na história, os países produtores fecharam um acordo para limitar as quantidades vendidas pelos membros da Opep. Como não havia declínio da demanda, o preço do petróleo bruto triplicou rapidamente. Em vez do ouro negro, agora era dinheiro que fluía para os produtores na forma de petrodólares, assim chamados devido ao preço exorbitante atingido pelo petróleo. Os donos do petróleo, no entanto, logo se viram diante de uma espécie de dilema do prisioneiro: com os preços inflacionados, o menor aumento da produção, mesmo que imperceptível no mercado mundial, seria altamente lucrativo para o produtor. Alguns deles caíram em tentação e aumentaram a exploração. O resultado foi um aumento da oferta, e o preço artificialmente alto voltou ao normal. Se tivessem se mantido solidários, a longo prazo todos teriam lucrado. A mútua confiança foi incapaz de competir com o desejo egoísta de lucro.

Mesmo quando não estão em jogo bilhões de petrodólares, como saber se o outro lado merece nossa confiança? Ele pode trair-nos na esperança de obter alguma vantagem. E por que deve o outro lado confiar em nós? Ele sabe que enfrentamos tentações capazes de levar-nos a traí-los em busca de alguma vantagem. A negociação integrativa, entretanto, vive da mútua confiança – se não fosse assim, as informações que ela requer jamais poderiam ser postas na mesa. E, se não houver confiança, não pode haver integração. Ficamos restritos à distribuição, por mais dura

que ela seja. E é justamente isso que queremos evitar. Precisamos considerar a confiança um bem valiosíssimo, absolutamente indispensável ao nosso sucesso. Isso não significa fraqueza ou cordialidade excessiva, mas visão de longo prazo. É muito fácil perder a confiança e, uma vez perdida, quase nunca se consegue recuperá-la. Não há por que fazer jogo sujo com um parceiro de negócios – simplesmente não vale a pena perder a reputação para sempre em troca de uma vitória momentânea. Às vezes, entretanto, os negociadores quebram sua palavra por um ganho unilateral, como veremos no exemplo a seguir.

### *Exemplo: Reynolds*

O que vale a palavra empenhada quando está em jogo muito dinheiro? Pouca coisa. Essa foi a lição que a maior indústria americana de cigarros, a R. J. Reynolds, aprendeu em 1981. A companhia tinha entrado em negociações com seu concorrente sul-africano, o Rothman's World Tobacco Group, com vistas à fusão das duas gigantes da indústria ou, pelo menos, ao controle da Rothman's International, uma divisão da companhia. O mercado americano de cigarros estava se tornando cada vez mais difícil, devido à maior consciência do público com relação à questão da saúde, de modo que suas perspectivas de crescimento eram praticamente nulas. Uma fusão com a Rothman's não só abriria à Reynolds um atraente mercado estrangeiro, como também melhoraria sua posição no mercado mundial, fazendo-a passar da quarta para a segunda posição entre as maiores empresas do setor. Esse movimento permitiria à Reynolds expulsar sua arqui-rival Philip Morris dessa posição.

Pela Reynolds, as negociações foram conduzidas por ninguém menos que seu presidente, J. Paul Sticht, enquanto a Rothman's pôs em campo o controlador da empresa *holding*, Anton E. Rupert. Assim, para evitar rumores de uma tomada de controle e a consequente reação do mercado de ações, a reunião foi marcada com



total discrição e longe dos olhos do público. Essas medidas preventivas foram tão extremas que, em poucos dias, o local da reunião era mudado para uma diferente cidade da Europa.

Os dois lados haviam concordado em conduzir as negociações com exclusividade, ou seja, não conversar com outras partes interessadas ao mesmo tempo. Quando, no início de abril de 1981, um acordo estava praticamente fechado, a notícia das negociações foi divulgada numa coletiva de imprensa. As ações da Reynolds tiveram uma alta marcante no mercado e a empresa comemorou. Apenas três semanas depois, no entanto, a bomba explodiu: a Rothman's havia feito um acordo secreto de US\$ 300 milhões com a Philip Morris. No dia anterior, Sticht, presidente da Reynolds, havia simplesmente recebido uma breve comunicação de Rupert, seu parceiro na negociação, informando-o de que as conversações estavam suspensas. Diante da notícia do acordo com a Philip Morris, sua surpresa se transformou em indignação. Ele estava chocado com o fato de Rupert ter agido pelas suas costas e quebrado o acordo de exclusividade. Assim, junto com o negócio, a confiança foi pelos ares.

Deve-se admitir que Sticht negligenciou dois importantes sinais – o que indica uma preparação fraca. Em primeiro lugar, há meses circulavam na Bolsa rumores de que a Rothman's estava mantendo conversações com diversas empresas de tabaco. O outro erro – muito mais grave – foi a falta de informações sobre seu oponente. Anos antes, o negociador da África do Sul aparecera na matéria de capa da *Business Week* como *comprador* – e não como vendedor – no setor de tabaco: Rupert não queria vender; queria comprar.

## Olho por olho – a tática da retaliação

À parte erros desse tipo, como uma quebra de confiança semelhante à ocorrida com a Reynolds pode ser evitada?

No caso de uma transação única, quando é provável que as partes nunca voltem a sentar-se numa mesa de negociações, isso é praticamente impossível. Vimos isso no dilema do prisioneiro. Mesmo quando os negociadores contam com a possibilidade de ser julgados por suas ações no futuro, como o traiçoeiro Rupert no caso da Reynolds, traição e decepção vão ocorrer se um dos lados enxergar nelas uma vantagem. Apesar disso, a maioria dos negociadores prefere ter confiança em seu parceiro. Mesmo quando existe boa-fé dos dois lados, não há garantia de que o dilema possa ser resolvido – apenas uma justificada esperança, mas, primeiro, os dois lados precisam conquistar credibilidade. Para tanto, a estratégia conhecida como *olho por olho* tem se mostrado muito útil. Aqui, algo que, à primeira vista, parece uma preparação para uma constante hostilidade na verdade revela um comportamento extremamente pacífico e cooperativo.

**Tabela 4.3 Olho por olho – a estratégia da retaliação**

**Definição:** Comece com uma atitude cooperativa e sempre faça o que o outro fizer.

**Outras regras:**

- Seja cortês e nunca seja o primeiro a interromper a cooperação.
- Reaja rápido e revide o golpe imediatamente assim que o outro deixe de cooperar.
- Seja conciliador e disponha-se imediatamente a cooperar assim que o outro volte a cooperar.
- Tenha uma conduta clara e previsível; não use truques.

Fundamentalmente, a estratégia resumida na tabela 4.3 pode ser formulada da seguinte maneira: *Faça ao outro aquilo que ele lhe fizer*. Apesar de – ou talvez por causa de – sua simplicidade, é uma estratégia muito eficiente, que se revelou a primeira entre duzentas simulações do dilema do prisioneiro feitas em computador.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (Nova York: Basic Books, 1984).

Essa abordagem amigável, embora um tanto ingênua, demoliu um número considerável de rivais muito mais sofisticadas. A vantagem obtida, entretanto, não valeu o esforço, porque o parceiro logo se tornou desconfiado e a cooperação foi pelos ares de uma vez por todas.

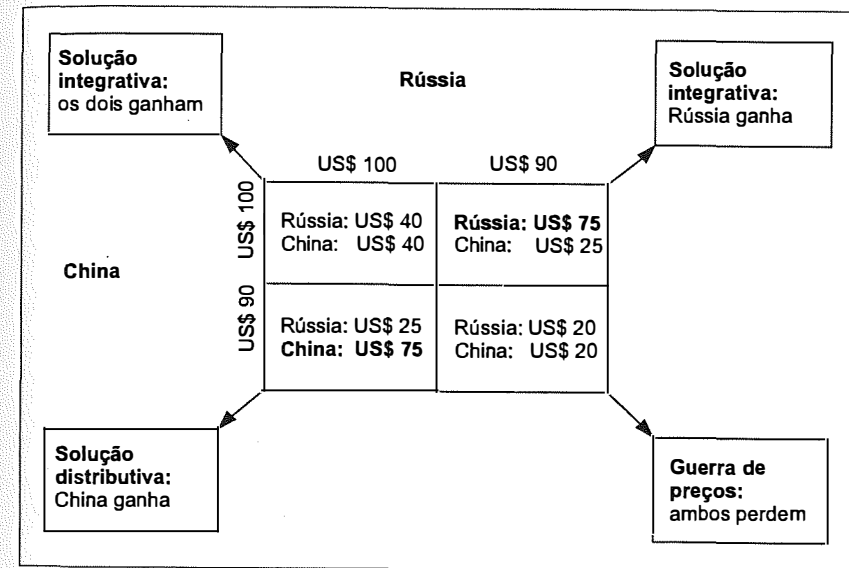
Nessas circunstâncias, os dois lados perdem. O sucesso dessa estratégia está na capacidade de transmitir sinais. Um comportamento constante e previsível vai inspirar mais confiança do que um comportamento complicado e difícil de entender. E é preciso acrescentar que aquele que adota a tática do olho por olho nunca é o primeiro a jogar duro – se o parceiro se mostra cooperativo, não há por que ele se desapontar. Se ele, porém, mostra um excessivo interesse no próprio lucro, precisa ser pago na mesma moeda. Aprendida a lição, o jogo pode prosseguir em termos amigáveis, se o parceiro voltar a cooperar. Todo mundo deve ter uma chance de corrigir-se depois de um castigo. O exemplo a seguir mostra a extraordinária eficácia dessa estratégia.

### Exemplo: Paládio

Rússia e China são os maiores fornecedores mundiais de paládio. Esse elemento raro é usado principalmente na tecnologia odontológica, na indústria elétrica e na indústria de motores para a produção de catalisadores. Ele é também um subproduto da fabricação de níquel. Os dois países exportam paládio para o Japão, cuja indústria automobilística é totalmente dependente da importação dessa matéria-prima. Portanto, o Japão é um dos maiores consumidores do metal e, devido à sua proximidade geográfica, Rússia e China são seus maiores fornecedores. Enquanto os dois países fixarem o mesmo preço, sua participação no mercado continuará igual. Se baixar o seu preço, entretanto, um dos fornecedores pode aumentar sua fatia do mercado à custa do concorrente, mas o lucro total que poderia ser obtido vai

diminuir. Os preços são fixados mensalmente em cada país, independentemente do outro, e o montante e a distribuição do lucro a cada mês dependem de uma combinação dos preços de ambos os produtores. É claro que os dois governos querem obter o máximo lucro possível com a venda do paládio, mas, infelizmente, não há clima para uma confiança mútua: as relações diplomáticas entre os dois países foram interrompidas em várias ocasiões ao longo das últimas décadas.

Figura 4.6 Lucros dos fornecedores de paládio em relação ao preço



Como parte de seu treinamento em relações internacionais, um grupo de diplomatas recebeu a missão de administrar os dois monopólios de paládio – apenas como exercício, naturalmente. O grupo foi dividido em duas equipes, que, isoladamente, deveriam determinar os preços mensais do produto. O preço inicial era de US\$ 90 a onça e as regras lhes permitiam chegar a US\$ 100.

Os lucros resultantes das várias combinações desses dois preços estão indicados na figura 4.6.

O exercício foi repetido com outros grupos. A tabela a seguir mostra dois resultados muito diferentes. Não se pode negar a superioridade da estratégia olho por olho usada no exemplo.

Tabela 4.4 Paládio: confronto e cooperação

Rodada	Cada equipe tenta constantemente superar a oferta da outra				A China adota a tática olho por olho; logo em seguida a Rússia a acompanha			
	Preço		Lucro acumulado		Preço		Lucro acumulado	
	Rússia	China	Rússia	China	Rússia	China	Rússia	China
1	90	100	75	25	90	100	75	25
2	90	90	20	20	90	90	20	20
3	100	90	25	75	100	90	25	75
4	100	100	40	40	100	100	40	40
5	90	100	75	25	90	100	75	25
6	100	90	25	75	100	90	25	75
7	100	100	40	40	100	100	40	40
8	100	90	25	75	100	100	40	40
9	90	90	20	20	100	100	40	40
10	90	90	20	20	100	100	40	40
11	90	100	75	25	100	100	40	40
12	90	90	20	25	100	100	40	40
<b>Total</b>			<b>460</b>	<b>465</b>			<b>500</b>	<b>500</b>

## Táticas integrativas

Os princípios básicos da negociação integrativa foram exaustivamente apresentados neste capítulo por meio de exemplos. Agora, precisamos certificar-nos de que você será capaz de aplicá-los

corretamente. Que tipo de comportamento é mais adequado para criar a atmosfera propícia para uma solução franca e construtiva dos problemas? Como sair de um impasse? E, não menos importante: Como obter a maior fatia possível do bolo, agora maior? Algumas técnicas serão apresentadas aqui, enquanto outras serão propostas nos capítulos seguintes.

### Como estabelecer uma relação de confiança

Comece por alguns pontos simples com os quais os dois lados podem concordar. Isso ajuda a criar uma relação de confiança e a entrar na negociação. Quanto maior o terreno comum, melhor.

### Como separar a resolução de problemas da tomada de decisões

Uma abordagem que se revelou valiosa foi manter a busca das alternativas possíveis separada da escolha e da tomada de decisões. Os objetivos dessas duas fases do processo são muito diferentes para que se possa encará-los numa única fase. Também convém que pessoas ou equipes diferentes se encarreguem dessas tarefas. Nas negociações diplomáticas, por exemplo, é comum que diplomatas e secretários de Estado se encarreguem de preparar os possíveis acordos e convenções antes que os ministros ou chefes de Estado entrem na arena para escolher uma das alternativas e validar os documentos com sua assinatura. Esses funcionários estão menos sujeitos à pressão da opinião pública, o que lhes dá maior flexibilidade. Podem corrigir qualquer erro ou revés com muito mais facilidade que os políticos, para os quais o menor fracasso pode ter um efeito devastador sobre as pesquisas de opinião pública.

Esse procedimento tem uma aplicação correspondente no mundo empresarial. Se, por exemplo, duas empresas estão ne-

gociando uma fusão, os dois executivos encarregados do negócio recebem um mandato limitado, o que lhes permite esclarecer todos os problemas e sondar as intenções do adversário sem precisar tomar decisões precipitadas. Nesse estágio, os dois lados também podem considerar várias alternativas, sem comprometer-se com nenhuma delas. Uma vez estabelecidas as bases da negociação e chegado o momento das decisões, no entanto, os respectivos chefes devem entrar em cena.

Esse processo passo a passo tem se mostrado útil, porque reduz consideravelmente as chances de um erro embaraçoso. O público – que na economia privada corresponde aos conselhos de acionistas, investidores, imprensa especializada, etc. – só toma conhecimento do que está acontecendo em torno da mesa de negociações quando o acordo já está praticamente fechado.

### Concessões interligadas

Uma troca mutuamente vantajosa é facilitada com o uso de concessões interligadas: se A, então B. Para não nos comprometermos antes do momento oportuno, as perguntas são feitas – e respondidas – no condicional: *Se concordássemos com sua exigência em relação a X, o que poderia ser feito em relação à nossa reivindicação de Y?*

Se um determinado par de concessões não levar ao resultado esperado, pode-se tentar um outro par, até que se esgotem todas as combinações de concessões interligadas. Finalmente, quando todos os pares de oferta estiverem sobre a mesa, poder-se-á escolher o melhor deles e fechar um pacote aceitável para ambos os lados.

### Cortina de fumaça

Por mais cooperativa que seja uma negociação, não podemos deixar de pensar um pouco na posterior divisão do bolo. Para isso, con-

vém fazer com que um ponto pareça mais importante para nós do que realmente é, para que, mais tarde, possamos vendê-lo caro ao adversário na forma de concessões. Escondendo nossas verdadeiras prioridades, porém, corremos o risco de o parceiro levar nossa posição ao pé da letra e mudar suas exigências para áreas que são de fato importantes para nós. Assim, podemos ver-nos atrelados a algo que não queremos!

### Mediadores, conciliadores, árbitros

Qualquer negociação pode chegar a um impasse que as partes não sejam mais capazes de resolver. Na tentativa de sair do impasse e levar as conversações novamente ao rumo certo, pode-se convocar uma terceira parte independente. Essa pessoa pode ser um mediador, um conciliador ou um árbitro, mas seus deveres e competências variam consideravelmente. Enquanto o mediador tem apenas a função de conselheiro e pode ser afastado sumariamente a qualquer tempo, o árbitro tem mais autoridade. Ao confiar a solução do caso a um árbitro, as partes basicamente renunciam a seu poder de decisão; ficam à mercê desse árbitro e de sua decisão. Por mais útil que possa ser a intervenção de um terceiro – que deve ser de fato imparcial –, sua função deve ser cuidadosamente definida de antemão. Já a conciliação é um processo quase judicial, pelo qual uma terceira pessoa (um grupo ou uma organização internacional) tenta encontrar uma solução para o impasse, ajudando as partes a definir os fatos de uma disputa e a chegar a um acordo sobre as concessões necessárias para resolvê-la. Ao contrário da mediação, a conciliação pressupõe um conciliador imparcial, que não tenha interesse direto no caso em questão e não intervenha para alterar os cálculos das partes.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Charles W. Freeman Jr., *The Diplomat's Dictionary* (Washington: United States Institute of Peace Press, 1997).

## O procedimento do texto único

Uma ajuda prática e extremamente construtiva quando se está buscando uma solução é um texto único que circule entre as partes. Cada lado fica livre para fazer sugestões sem nenhuma obrigação, e as contribuições dos dois lados aos poucos vão tomando a forma de uma solução aceitável. Dessa forma, embora estejam trabalhando com o mesmo texto, nenhum dos dois se compromete a adotá-lo. Estimula-se a precisão, mas não à custa de uma injustificada limitação da criatividade.

## Áreas de sombra criativas

Nunca se deve tentar resolver um problema com uma solução paliativa apenas para afastá-lo do caminho. Isso impede a busca criativa da solução *ótima*. Novas soluções às vezes têm de ser inventadas do nada – uma solução convencional só preencherá a lacuna parcialmente. A existência de áreas de sombra, um certo estado de suspensão introduzido conscientemente ou, pelo menos, tolerado por ambas as partes, faz com que cada uma se torne mais consciente das necessidades da outra, criando com isso novos valores. O preço dessas criativas áreas de sombra é a incerteza que elas acarretam: como saber se o outro manterá sua promessa e não nos enganará? Se já existe confiança suficiente, contudo, a utilidade dessas áreas de sombra quase sempre compensa.

## Estratégia

Já demarcamos a estrutura para o sucesso de uma negociação. Conhecemos nossas necessidades. Sabemos exatamente o que queremos. Também temos uma idéia do que nosso parceiro quer de nós e do que podemos lhe oferecer. Juntar tudo isso num único pacote vai exigir muita paciência, criatividade e cooperação. Estamos cientes disso. Então, podemos começar a preparar-nos para a primeira reunião. Antes de mais nada, precisamos escolher cuidadosamente nossa estratégia e nossa tática. São palavras familiares, mas qual é exatamente a diferença entre elas? E, acima de tudo, qual delas é mais importante?

## Estratégia e tática

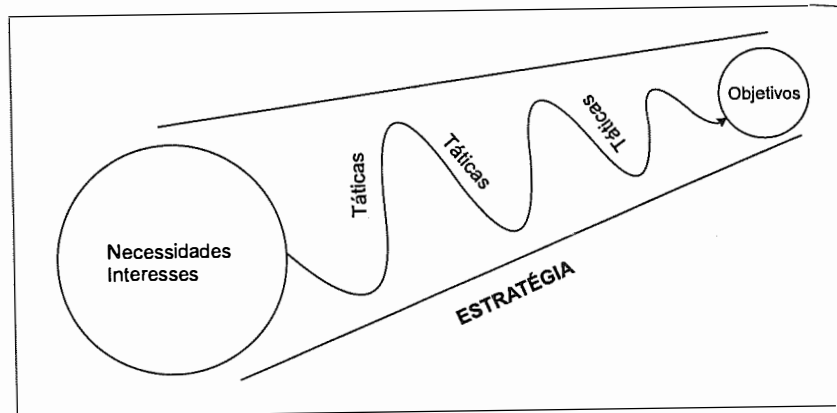
Ambas são necessárias, mas existe uma nítida diferença entre elas. A estratégia é uma diretriz geral, que indica o caminho que precisamos percorrer de nossos desejos e necessidades até nossos objetivos. Se, diante de um determinado conjunto de interesses e objetivos, escolhemos a estratégia imprópria, estamos tomando o caminho errado. Só com muita sorte chegaremos aonde queremos.

A tática, por outro lado, sempre vem depois da estratégia, dando-lhe substância na forma de uma linha de ação concreta. Se a estratégia é pensamento, a tática é sua formulação. Se queremos comunicar uma mensagem, ambas serão necessárias, mas o pensamento antecede a palavra. As táticas nunca devem ser orientadas para os objetivos, mas para a estratégia. Por essa razão, muitas vezes elas sofrem uma reviravolta inesperada, que pode parecer em desacordo com a direção geral que estamos tomando. No



entanto, desde que a estratégia tenha sido conveniente, a escolha da tática se revelará adequada.

Figura 5.1 Contexto estratégico das negociações



Nem sempre o caminho mais curto é o melhor; às vezes, é preciso primeiro vencer um obstáculo ou contorná-lo. Qualquer tática é adequada se atingir seu objetivo. Naturalmente, o ideal é que ela atinja o objetivo com o menor dispêndio possível de tempo e esforço. Nesse aspecto, a ação tática é muito mais flexível, versátil e adaptável a mudanças de condições do que a estratégia, como veremos no capítulo 6.

## Posições no conflito

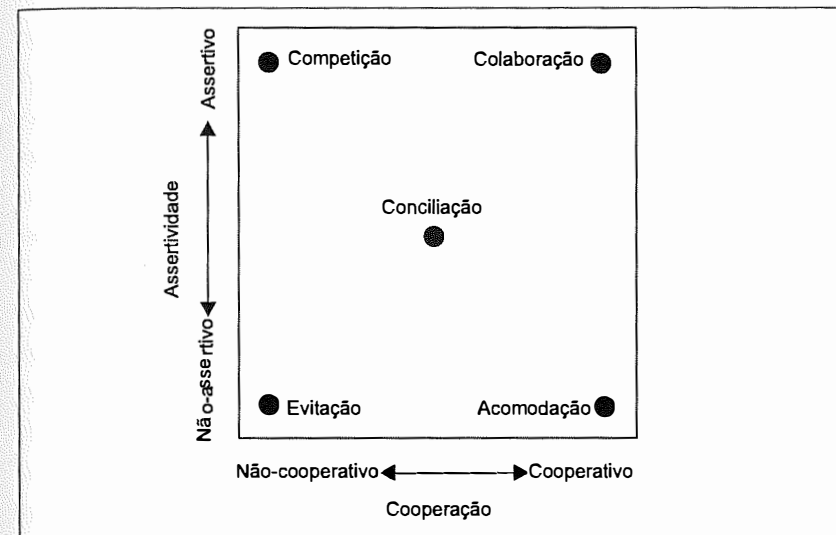
No caso da estratégia, nosso espaço de manobra é consideravelmente mais estreito. Blake e Mouton<sup>1</sup> criaram a *grade gerencial*, na qual estão representados os vários estilos de administração de conflitos. Cada posição num conflito pode ser mapeada ao longo de dois eixos: assertividade e cooperação. O elemento assertivo descreve o empenho com que alguém busca satisfazer seus desejos,

<sup>1</sup> Robert Blake & Jane S. Mouton, "Managerial Facades", em *Advanced Management Journal*, Nova York, julho de 1966, p. 31.

enquanto sua disposição para cooperar introduzirá os interesses da outra parte na equação. Com base nesses dois eixos, podemos traçar uma grade que nos permite definir cinco diferentes comportamentos na administração de conflitos (ver figura 5.2).

Devido à sua importância no curso das negociações, essas posições, suas vantagens e desvantagens, serão discutidas adiante. Saber qual das cinco posições básicas é mais apropriada a um dado conflito vai depender do tipo de tarefa que precisamos cumprir, da situação e da personalidade do negociador.<sup>2</sup> Ainda, neste capítulo, mostraremos como fazer essa escolha usando diferentes exemplos. Por ora, vamos começar pelas cinco posições básicas num dado conflito.

Figura 5.2 Modos de administração de conflitos



Fonte: Kenneth W. Thomas & R. H. Kilmann, "Developing a Forced-choice Measure of Conflict Handling Behavior: the Mode Instrument", em *Educational and Psychological Measurement*, 37, 1977, pp. 309-325.

<sup>2</sup> Kenneth W. Thomas & R. H. Kilmann, "Developing a Forced-choice Measure of Conflict Handling Behaviour: the Mode Instrument", em *Educational and Psychological Measurement*, 37, 1977, pp. 309-325; Christophe Dupont, *La négociation: conduite, théorie, application* (3ª ed. Paris: Dalloz, 1990).

## Competição

Pressionar para obter o que queremos pode dar resultado, mas não é uma atitude de cooperação. Perseguir exclusivamente os próprios objetivos, sem consideração pelo outro, leva a um resultado distributivo, um jogo de soma zero. Esse comportamento utiliza todos os meios disponíveis para atingir a meta visada, sejam eles poder de persuasão, vantagem social ou simplesmente superioridade econômica.

Podemos lutar por nossos direitos, por uma boa causa ou apenas por maiores lucros. Nada é mais apropriado quando se trata de demonstrar força, resistência ou autoridade – mesmo que a pessoa, na verdade, não as possua. Tal conduta traz em si toda a fantasia do faroeste: um homem de verdade sempre vence, contra todas as probabilidades! Esse comportamento pode de fato impressionar, mas também é extremamente constrangedor, como o de um camelô ou vendedor ambulante que pressiona insistentemente a vítima indefesa para obrigá-la a comprar. Ninguém gosta disso. Aquele que defende sua causa energicamente terá sempre a vantagem da iniciativa – como as pedras brancas num tabuleiro de xadrez, que estão sempre um movimento à frente –, mas essa insistência frenética gera impaciência e perda de flexibilidade. O guerreiro que entra no campo de batalha obcecado pela vitória corre o risco de perder sinais importantes do adversário; quer apenas impor sua vontade e dominar o outro. Se as duas partes recorrem a essa tática, o resultado inevitável será o confronto, uma guerra de vontades. Um dos dois acabará desistindo ou sendo superado na cartada final. Em alguns casos, essa intransigência pode ser uma boa tática, mas deixa pouco espaço para uma abordagem cooperativa e uma solução construtiva do conflito.

## Colaboração

A colaboração construtiva também implica uma certa dose de exigência, mas é muito mais que isso. Representa uma tentativa

de encontrar uma solução em parceria com o outro, levando em conta os desejos e interesses de ambas as partes. Na terminologia utilizada neste livro, corresponde à negociação integrativa.

A colaboração requer que as duas partes se familiarizem inteiramente com o conflito e suas causas e trabalhem para encontrar uma abordagem conjunta. Isso quase sempre é possível: se os dois lados se empenharem, poderão encontrar uma solução criativa para a maioria dos problemas. Com um pouco de boa vontade, podem superar as diferenças e – sem perder de vista os próprios princípios – aprender alguma coisa com o ponto de vista e com a experiência do outro. As partes podem pôr de lado alguns pontos específicos, de modo a abrir caminho para um acordo. Como vimos, um fator decisivo para um acordo é a satisfação de pelo menos alguns dos desejos do parceiro. Isso requer uma grande compreensão das necessidades do outro.

Por que os parceiros de uma negociação não poderiam resolver suas diferenças pessoais num clima de cooperação? Tal estratégia cria confiança mútua e tem o mérito de oferecer uma visão de longo prazo; não implica absolutamente fraqueza, mas exige das duas partes disposição para colaborar.

## Conciliação

A conciliação é possível quando as duas partes se encontram no meio do caminho. Exige-se algo, mas não tudo. Ocorre alguma cooperação, mas não durante todo o tempo. O propósito da conciliação é chegar a uma solução aceitável para as duas partes, ou seja, uma solução, ao menos parcialmente, satisfatória para cada uma delas.

O ponto de conciliação está no meio do caminho entre assertividade e cooperação – representado pela diagonal imaginária que corta a figura 5.2 de cima para baixo e da esquerda para a direita. Quando alcançamos a conciliação, não renunciamos a tudo, mas também não podemos ter tudo o que queremos. Tal

solução se situa entre as posições de evitação e colaboração: não evita o conflito, mas também não chega a detalhes que a disponibilidade para encontrar novas alternativas exigiria. É muito mais superficial. Isso ilustra perfeitamente a expressão “encontrar um meio-termo”, porque as partes caminham uma em direção à outra em busca de uma solução aceitável para ambas. Nesse ponto, algum acordo será possível.

A conciliação é amplamente usada como instrumento de política e diplomacia, campos onde é considerada a *arte do possível*. Se nenhum dos dois lados deseja ou pode fazer maiores concessões (porque recebeu um mandato limitado), o meio-termo é a única opção, que por definição é, portanto, a melhor. Em outro contexto, uma mistura de covardia e avidez pode levar a uma má conciliação. Nesse caso, os parceiros parecem não ter a coragem ou a generosidade para buscar melhores alternativas, embora seus mandatos lhes permitissem esse passo. A conciliação até pode ser a melhor solução em muitos casos, mas o mais provável é que isso seja apenas aparente.

## Evitação

A evitação é sempre possível como uma solução na qual não haverá vencedores. Em vez de insistir em suas exigências ou na cooperação, o negociador evita o conflito e renuncia a um acordo. Com isso, não está servindo nem a seus interesses, nem aos de seu oponente. Simplesmente foge ao confronto, talvez porque julgue o adversário muito poderoso, e uma confrontação não pareça ter nenhuma possibilidade de sucesso. Nesse caso, a tática recomendável pode ser deixar que o oponente se debata e se esgote sozinho – a mesma técnica usada nas artes marciais e que constitui o estratagema favorito dos negociadores japoneses.

A estratégia de evitação tem um aspecto diplomático, situação em que os assuntos são postos no gelo e adiados até um momen-

to mais favorável. Se um acordo ainda não parece possível, evitar conscientemente o conflito pode favorecer um bom relacionamento com o parceiro. É melhor escapar no momento certo do que se decepcionar – ou provocar decepção – mais tarde.

A evitação, no entanto, também pode tomar a forma da *política do avestruz*, na qual uma das partes enfia a cabeça na areia e espera. É uma maneira de fugir a uma situação perigosa, mas raramente será suficiente para dissolvê-la totalmente. Em casos como esse, a ação evasiva é uma maneira muito cautelosa e conservadora de reagir. Não envolve muito risco: quando não se arrisca nada, nada se perde. Tem também a característica de esconder os interesses e posições com bastante eficiência. Previne o tipo de discussão em que a outra parte pode ser informada de fatos importantes. Certamente, uma atitude dessas não causa uma impressão amigável no parceiro, mas tentar fugir mais tarde pode provocar um dano ainda maior.

A evitação é, portanto, uma posição muito versátil e útil, mas, como outras posições, só deve ser usada de maneira muito objetiva. Com certeza, não deve ser vista como uma solução corriqueira. Evitar habitualmente o conflito reduz nossas expectativas e, portanto, minimiza as chances de resultados verdadeiramente satisfatórios no futuro.

## Acomodação

Acomodação é o oposto de competição. Não é assertividade, mas também não é uma atitude muito cooperativa. O negociador renuncia à maioria de seus objetivos. Para satisfazer o oponente, sacrifica seus interesses – seja por desprendimento, seja por generosidade, seja por obediência forçada.

Será que os argumentos do adversário foram tão convincentes a ponto de não dar a nosso negociador outra opção do que aceitá-los? A capitulação é uma estratégia eficiente quando se tra-

ta de interromper a escalada de um conflito ou simplesmente restabelecer um clima de amizade, mas pode ser entendida como um convite a novas exigências, como mostrou nosso exemplo da Conferência de Munique no capítulo 1. Também pode ser interpretada como fraqueza ou sinal de ingênua credibilidade (ou apenas punição por ela!). Como estratégia, porém, não pode ser descartada – tudo depende do objetivo e das circunstâncias.

## Que posição adotar, e quando?

Como essas várias posições são diametralmente opostas, a questão que surge é: Qual delas devo adotar numa dada situação? Embora, por uma questão de princípio, a cooperação seja a melhor opção, nem sempre está disponível. Vamos apresentar a seguir quatro importantes critérios para avaliar as estratégias em relação a um problema específico.<sup>3</sup>

Vamos começar pelo eixo vertical da figura 5.3. Como saber até onde podemos levar nossas exigências e com que força devemos apresentá-las? Que grau de cooperação devemos oferecer e esperar da parte do outro?

### O que está em jogo?

A primeira consideração em que devemos basear nossa decisão é: Até que ponto esta negociação é crucial para mim? O que está em jogo? Se um erro pode levar-me ao fracasso total, vou querer colocar mais energia nisso do que se for apenas uma questão de comprar uma nova secretária eletrônica. Vou querer lutar palmo a palmo para manter minha posição ou, melhor ainda, trabalhar em conjunto com meu oponente para alcançar um ótimo resul-

<sup>3</sup> Thomas N. Gladwin & Ingo Walter, *Multinationals Under Fire: Lessons in the Management of Conflict* (Nova York: John Wiley & Sons, 1980).

tado. No mínimo, vou aceitar um meio-termo, se essa for a melhor alternativa que as circunstâncias me puderem oferecer – será sempre uma solução melhor do que sair de uma negociação importante sem nenhum acordo. Uma coisa é certa, porém: não vou desistir se o resultado significar muito para mim, ou quando já se estabeleceu um precedente, porque, se desistir agora, no futuro outras pessoas vão esperar um acordo similar em casos semelhantes. Renunciar agora significaria renunciar de novo, e de novo... e de novo.

### Equilíbrio de poder

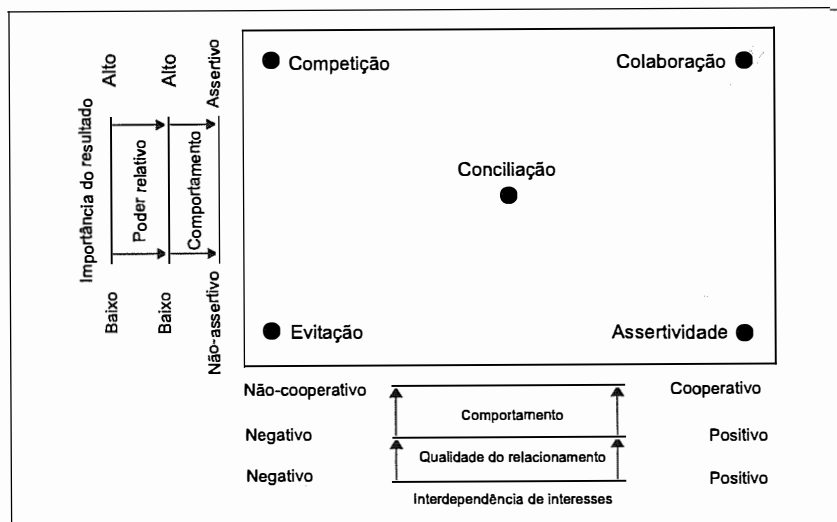
O equilíbrio de poder entre os participantes tem um impacto semelhante sobre o curso dos acontecimentos. Uma coisa da qual não se pode duvidar é de que aquele que tem poder para impor suas exigências provavelmente o fará – a não ser, naturalmente, que esteja perseguindo um objetivo muito diferente. A existência de poder, no entanto, não significa necessariamente que ele se concentrará no caso em questão, mas a simples possibilidade de que isso possa ocorrer – da nossa parte ou da outra – terá uma influência considerável, ou até mesmo decisiva, sobre a escolha da estratégia, porque o lado que tem poder nas mãos pode recorrer a ele a qualquer momento. Esse é o princípio da dissuasão. Não há por que atacar um adversário mais forte. A maneira mais precisa de avaliar o próprio poder, entretanto, é conhecer com a maior precisão possível o poder do adversário. Para isso, precisamos entender as fontes e bases do poder (ver capítulo 2).

### Interesses comuns

Vamos agora voltar nossa atenção para o eixo horizontal da figura 5.3, que introduz duas novas variáveis que influenciam o grau de cooperação: interesses comuns e qualidade do relacionamento

peçoal. Começaremos pelo primeiro: é natural esperar que, quanto mais interesses as partes tiverem em comum, mais vão querer cooperar. Se ambas caminham para o mesmo objetivo, terão maior probabilidade de chegar a um acordo do que se tiverem metas diametralmente opostas. Por outro lado, quanto menos interesses tiverem em comum, menos cooperação haverá. Não há dúvida sobre isso, mas convém ter em mente até mesmo passos de lógica tão simples como esse quando estamos escolhendo nossa estratégia. Uma situação semelhante ocorre quando temos de adaptar nossa posição no curso da negociação, como ainda veremos neste capítulo.

Figura 5.3 Determinantes do comportamento numa situação de conflito



Fonte: Thomas N. Gladwin & Ingo Walter, *Multinationals Under Fire: Lessons in the Management of Conflict* (Nova York: John Wiley & Sons, 1980).

### Qualidade do relacionamento

A cooperação também depende da qualidade do relacionamento entre os parceiros da negociação. Esse é outro ponto que, embora óbvio, às vezes é esquecido. Naturalmente, se estamos negocian-

do com um amigo, nosso comportamento é totalmente diferente do que teríamos se estivéssemos lidando com um parceiro desconhecido, para não falar dos notórios traidores. Se tivemos uma experiência positiva com um parceiro que se revelou uma pessoa séria e confiável, o caminho para a cooperação está aberto. Naturalmente, o contrário também é verdade: nosso parceiro precisa sentir que somos confiáveis para querer cooperar conosco. Ambas as partes precisam conquistar o direito à cooperação, mas sempre existe a possibilidade de que, apesar de um bom relacionamento pessoal, os interesses sejam tão diferentes que atrapalhem a cooperação. Nesse caso, o resultado mais provável será a conciliação num meio-termo, ou um dos dois cederá para não comprometer o bom relacionamento. Diante do conflito entre interesses e relacionamento, os dois também podem renunciar a um acordo.

Como vimos, cada posição na grade descrita por Gladwin e Walter pode ser definida por quatro critérios: poder relativo, importância do que está em jogo, interdependência de interesses e qualidade do relacionamento. Com base neles, podemos determinar nossa posição – e a de nosso parceiro – em termos de exigências e cooperação. É claro que isso não é suficiente para solucionar qualquer conflito que possa surgir, mas uma avaliação das posições de ambas as partes pode assumir grande valor quando se trata de escolher a estratégia adequada.

### Exemplo: almoço de negócios com a IBM

O caso que passaremos a expor vai mostrar-nos quanto é importante cultivar um bom relacionamento pessoal. Nesse caso, o movimento ao longo do eixo horizontal possibilitou ao representante da IBM passar de uma posição de evitação a uma posição de colaboração.

Muito antes de tornar-se presidente da filial americana da agência de publicidade Ogilvy & Mather, Rochelle Lazarus sempre cuidou do relacionamento com seus clientes. Por vários anos, almoçava diariamente com antigos ou atuais clientes, cultivan-



do e mantendo as proverbiais boas relações, e não apenas nos altos escalões. Em todas as empresas em que trabalhou – entre as quais se incluía a American Express – conhecia um batalhão de pessoas em posições influentes. Esse enorme esforço – para não falar do dinheiro gasto em restaurantes – acabou dando frutos muitos anos depois: em 1992, ela conseguiu trazer de volta para a Ogilvy a conta da American Express. O contrato realmente importante, no entanto, veio dois anos depois, quando suas boas relações lhe permitiram conquistar uma conta de US\$ 400 milhões da gigante de computação IBM. Naturalmente, ela jamais teria realizado tal façanha sem as qualificações e o comprovado sucesso de sua empresa. Um memorando interno da IBM, porém, revelou que o contato de muitos anos entre a sra. Lazarus com o presidente da IBM, Louis V. Gerstner, e seu vice-presidente de *marketing*, Abby Kohnstamm, pesou muito na decisão de colocar a conta nas mãos da Ogilvy & Mather. O relacionamento da sra. Lazarus com os executivos acabou levando a IBM a aceitar que o risco de investir em uma nova campanha era consideravelmente pequeno. Na verdade, ela começara a cultivar boas relações com Gerstner e Kohnstamm quando eles ainda eram funcionários da American Express. Nessa época, não tinha a menor idéia de que isso lhe traria um excepcional contrato com a IBM anos mais tarde.

Além de mostrar a importância de manter um bom relacionamento com valiosos parceiros de negociação, esse exemplo demonstra, mais uma vez, o significado estratégico de uma visão de longo prazo.<sup>4</sup>

### Exemplo: Perestroika

Este caso mostra o movimento ao longo do eixo vertical da figura. O chefe de Estado soviético Mikhail Gorbachev recebeu uma calorosa recepção do mundo ocidental logo depois de assumir a Secretaria Geral do Partido Comunista, em 1985. A revista *Time*

chegou a apresentá-lo na capa como o “Homem do Século”. Depois de décadas de confronto, assumia o poder na União Soviética um homem cujas idéias de reforma representavam um sopro de liberdade e democracia num império dominado pela repressão e evitado pelo resto do mundo. Uma verdadeira cooperação com o Ocidente ou, pelo menos, o fim da corrida armamentista, agora parecia uma perspectiva viável. Seria, porém, Gorbachev realmente capaz de conduzir o país a uma negociação bem-sucedida com o Ocidente? Apesar das novas políticas da *perestroika* (reestruturação) e da *glasnost* (abertura), os líderes do mundo ocidental não conseguiam evitar a justificada preocupação de que as mudanças longamente esperadas pudessem ser impedidas pela forte resistência de grupos que viam nessas políticas um risco a seus privilégios. Contra isso havia uma população que se colocava de corpo e alma a favor do novo homem do Kremlin. Numerosas análises estratégicas foram realizadas com a finalidade de identificar os grupos envolvidos.

A tabela 5.1 mostra os grupos da população soviética que apoiavam ou se opunham às políticas reformistas de Gorbachev. Essa análise era necessária para que os governos ocidentais e suas várias organizações pudessem lidar com os apoiadores e opositores da *perestroika* com medidas cuidadosamente definidas. A intenção era conduzir as relações com a União Soviética de modo a substituir a competição pela colaboração. Para isso, era necessário não apenas reformular as relações diplomáticas no nível protocolar, mas também haver uma genuína convergência entre os interesses soviéticos e os americanos. Esse, no fundo, era o objetivo da *perestroika* e da *glasnost*. Os líderes dos governos ocidentais, no entanto, tinham total consciência de que, para manter o novo secretário-geral – visto como um progressista – no poder, seria necessário enfraquecer as forças reacionárias presentes na União Soviética e apoiar Gorbachev. Quando chegou o momento, porém, esse apoio não se concretizou e Gorbachev caiu.

<sup>4</sup> “Lazarus Long View Drew IBM Account”, em *Wall Street Journal*, 27-5-1994.

Tabela 5.1 Opinião dos cidadãos da União Soviética sobre a política de reforma de Mikhail Gorbachev

Grupo e classes sociais	Posições em relação à perestroika						Reacionários
	Propositores	Defensores	Aliados dos defensores	Quase observadores	Observadores	Neutros	
Líderes operários da indústria e das fazendas coletivas							
Administradores políticos e econômicos							
Intelectuais (ciências sociais e humanidades)							
Pequenas empresas							
Majoria dos trabalhadores da indústria e das fazendas coletivas							
Intelectuais (ciência e tecnologia)							
Empresários							
Funcionários do comércio e do setor de serviços							
Trabalhadores privilegiados							
Membros do crime organizado							

Fonte: Group of Thirty, Londres, 1989.

## Escolha da estratégia

Agora que já estudamos as posições básicas e sua aplicação com alguns exemplos, chegamos à questão principal: Que posição *nós* devemos adotar numa dada situação?

Não há uma resposta única para essa pergunta. Primeiro, nossa personalidade terá uma influência decisiva sobre a estratégia que escolhermos. Um bom negociador terá de dominar todo o leque de possibilidades e ser capaz de colocar-se em uma das cinco posições básicas. Cada um, porém, tem suas preferências: um gosta de impor sua posição, outro terá a tendência a recuar, enquanto um terceiro preferirá buscar novas alternativas. Não se deve subestimar esse aspecto pessoal, como mostra o exemplo seguinte.

### Exemplo: Suíça

“Os suíços preferem evitar as negociações. Se tiverem de negociar, tendem a começar com uma solução de meio-termo e terminar com uma confrontação.” Esse juízo nada generoso sobre o país alpino foi formulado de maneira um tanto rude, mas não deixa de ter um fundo de verdade. O leitor talvez não leve em consideração esse comentário por considerá-lo fruto da modéstia de um autor suíço, com considerável experiência de negociação em seu país natal, mas, na verdade, acumulamos evidências em apoio a essa declaração.<sup>5</sup> O instrumento utilizado foi um questionário desenvolvido para determinar as posições preferencialmente assumidas na solução de conflitos<sup>6</sup> por 184 diplomatas, funcionários públicos, empresários, banqueiros e estudantes. Os

<sup>5</sup> Raymond Saner & Lichia Yiu, “Conflict Handling Styles in Switzerland”, em *Die Unternehmung*, nº 2, Berna, 1993.

<sup>6</sup> Kenneth W. Thomas & R. H. Kilmann, *op. cit.*

Tabela 5.2 Posições preferidas no conflito, Suíça

Resultado médio do país (N=184)	Funcionários públicos (N=37)	Banqueiros (setor de serviços) (N=24)	Empresários (setor de transportes) (N=25)	Estudantes de economia (N=37)	Maior resultado médio
Conciliação -7,14	Conciliação -7,16	Evitação -7,04	Conciliação -8,20	Conciliação -6,7	
Evitação -6,46	Evitação -6,78	Conciliação -6,38	Evitação -6,12	Evitação -6,46	
Colaboração -5,56	Competição -5,58	Colaboração -5,75	Acomodação -5,72	Colaboração -6,40	
Competição -5,53	Colaboração -5,51	Acomodação -5,58	Competição -5,48	Competição -5,54	
Acomodação -5,22	Acomodação -4,31	Competição -5,25	Colaboração -4,32	Acomodação -5,46	
					Menor resultado médio

Fonte: Raymond Saner & Lichia Yiu, "Conflict Handling Styles in Switzerland", em *Die Unternehmung*, nº 2, Berna, 1993.

resultados revelaram uma preferência acentuada pela conciliação e pela evitação.

Esse resultado, obtido em todos os grupos profissionais pesquisados, parece lógico numa nação que, além de depender de vários países vizinhos e de seus mercados, está dividida internamente em diferentes comunidades étnicas, culturais, religiosas e lingüísticas. Sem essa tendência à conciliação e à evitação do conflito, a guerra civil deixaria de ser uma possibilidade remota. Essa atitude também é perceptível na composição do governo do país. Entre os sete membros do Conselho Federal (gabinete ministerial), não há predominância de nenhuma província (cantão) ou grupo lingüístico. O próprio governo é formado por membros dos quatro principais partidos políticos, que desde 1959 formam uma aliança ininterrupta. O governo atua como um coletivo, em que cada um dos sete ministros é co-responsável pelas decisões, mesmo que pessoalmente não as apóie.

Uma preferência semelhante pelo consenso na tomada de decisões existe no setor industrial, que é dominado por cartéis, ou nas negociações coletivas de salários, que há décadas garantem a completa paz social no país. Qualquer avaliação racional das posições suíças em negociações diplomáticas, como, por exemplo, com a Comunidade Européia (CE), também revela uma tendência natural à conciliação. Diante de seus vizinhos da União Européia (UE), muito maiores e mais poderosos, a Suíça não tem nenhum poder de negociação, embora os acordos discutidos tenham um grande significado para a economia do país. Os interesses suíços, às vezes, não coincidem com os dos membros da União Européia e, além disso, não é conveniente uma excessiva proximidade com um dos vizinhos em consideração aos vários grupos étnicos e lingüísticos que compõem o país. Exemplo: se o governo suíço se aproximar demais da Alemanha, as minorias de origem francesa ou italiana poderão sentir-se intranquias. Em outras palavras, o governo suíço tem de observar um delicado equilíbrio em suas relações com os países vizinhos; caso contrário, haverá um perigo real de que as tensões políticas venham a ameaçar a sobrevivência da federação. A neutralidade é, pois, o resultado lógico desse cuidadoso equilíbrio.

Um exemplo interessante da maneira como a Suíça lida com o conflito é oferecido pelas muitas negociações travadas com a CE, resumidamente representadas na figura 5.4. Na primeira fase, de 1957 a 1972, a CE era vista como uma ameaça à independência e à soberania da Suíça, de modo que sua inclusão entre os países membros não seria aceita pela população. A união alfandegária dos países da CE, entretanto, representava uma séria ameaça à economia suíça, devido ao discriminatório regime de tarifas imposto pela UE. Na busca de uma solução, Berna decidiu participar da criação da Associação Européia de Livre Comércio (Aelc) e, na qualidade de membro, ajudou a negociar um acordo de livre comércio entre a Aelc e os países da CE, o que tornou possível a todos os países da Aelc, inclusive a Suíça, permanecer imunes

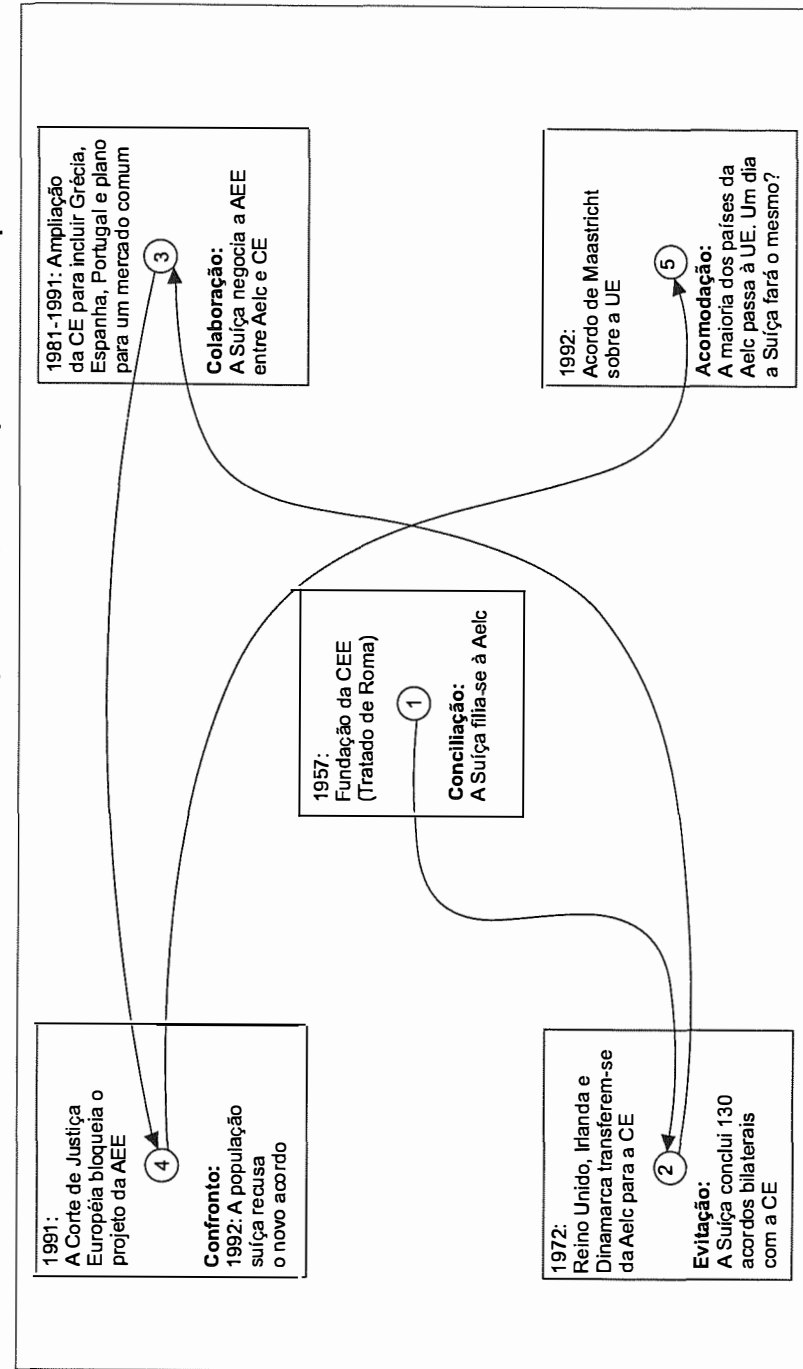
à discriminação imposta pela CE. Além disso, a Suíça concluiu mais de 130 acordos bilaterais com a CE (por exemplo, de cooperação em pesquisas, de promoção do acesso de determinados produtos agrícolas ao mercado europeu, etc.).

Entre 1989 e 1992, a postura de evitação transformou-se em cooperação ativa. A razão dessa mudança foi a decisão da CE de criar um mercado comum, que aboliu as barreiras comerciais entre os países membros. Em consequência disso, a Suíça e outros países da Aelc negociaram um acordo comercial com a CE para a criação da Área Econômica Européia (AEE), que visava a reduzir o potencial de novas políticas e tarifas discriminatórias por parte da CE. Depois de difíceis negociações, em 1992 a população suíça recusou o acordo num *referendum* popular, ao contrário dos outros países da Aelc, que votaram a favor da AEE. Com isso, a Suíça viu-se completamente isolada no continente europeu e necessitando desesperadamente encontrar um meio de eliminar a potencial ameaça que representava sua não-participação na AEE.

Depois de um ano de tensão e confusão, Suíça e UE concordaram em iniciar negociações bilaterais focadas em sete setores. As negociações bilaterais foram concluídas em 1999, mas vários grupos de interesse, temerosos diante da crescente competitividade econômica e da perda de soberania, conseguiram propor um plebiscito para referendá-las. Este ocorreu em maio de 2000, quando o povo suíço aceitou o acordo bilateral. Depois do voto suíço, os quinze países da UE também aceitaram o acordo bilateral, que, entretanto, só se efetivou em julho de 2002. Essa demora de dois anos deveu-se à duração e à diversidade dos processos de ratificação nos diferentes países da UE. Em alguns, a ratificação estava nas mãos da presidência; em outros, dependia de aprovação parlamentar.

Enquanto esse processo de ratificação estava em andamento, os dois lados já começavam a discutir uma possível segunda rodada de negociações, que teria como foco setores e questões adi-

Figura 5.4 Relações entre Suíça e Comunidade Econômica Européia, Comunidade Européia e União Européia



Fonte: Raymond Saxe & Lichia Yin, "Conflict Handling Styles in Switzerland", cit.

Tabela 5.3 *Check-list de análise estratégica*

**Instruções:** Primeiro, circule a avaliação apropriada de cada fator individual. Depois, some os resultados de cada fator e transfira o resultado para a grade da figura 5.5 na forma de uma linha horizontal ou vertical. O plano de intersecção das linhas representa sua posição estratégica inicial.

**1. Importância do resultado (IR)**

Impacto sobre a estratégia da empresa	Negligenciável	0	1	2	3	Substancial
Situação financeira	Sólida	0	1	2	3	Vulnerável
Custos investidos	Negligenciáveis	0	1	2	3	Altos
Precedentes	Existentes	0	1	2	3	Nenhum
Confiabilidade	Baixa	0	1	2	3	Alta
Urgência	Baixa	0	1	2	3	Alta
Opções	Nenhuma	0	1	2	3	Muitas
<b>Total</b>						<b>Resultado IR</b>

**2. Posição de poder (PP)**

Tamanho	Pequeno	0	1	2	3	Grande
Base financeira	Limitada	0	1	2	3	Substancial
Mão-de-obra adicional	Indisponível	0	1	2	3	Ampla
Especialização	Insuficiente	0	1	2	3	Suficiente
Liderança	Fraca	0	1	2	3	Excelente
Prestígio	Baixo	0	1	2	3	Alto
Comunicação/persuasão	Fraca	0	1	2	3	Excelente
Acesso à mídia	Nenhum	0	1	2	3	Múltiplo
Coesão da organização	Baixa	0	1	2	3	Alta
Experiência na administração de conflitos	Negligenciável	0	1	2	3	Substancial
Compromisso	Fraco	0	1	2	3	Intenso
Legitimidade	Questionável	0	1	2	3	Inquestionável
Capacidade de assumir riscos	Inadequadas	0	1	2	3	Adequada
Potencial de coalizão	Indisponível	0	1	2	3	Ampla
Opções alternativas	Nenhuma	0	1	2	3	Muitas

Capacidade para recompensar	Fraca	0	1	2	3	Forte
Capacidade para coagir	Fraca	0	1	2	3	Forte
<b>Total</b>						<b>Resultado PP</b>

**3. Interesses comuns (IC)**

Objetivos compatíveis	Nenhum	0	1	2	3	Muitos
Abordagens compatíveis	Nenhuma	0	1	2	3	Muitas
Interdependência de recursos	Nenhuma	0	1	2	3	Muita
<b>Total</b>						<b>Resultado IC</b>

**4. Qualidade do relacionamento (QR)**

Qualidade do relacionamento passado	Fraca	0	1	2	3	Excelente
Mútuo entendimento	Fraco	0	1	2	3	Excelente
Mútua disposição de ajudar	Fraca	0	1	2	3	Forte
Qualidade da comunicação	Defensiva	0	1	2	3	Aberta
Valores	Divergentes	0	1	2	3	Compatíveis
<b>Total</b>						<b>Resultado QR</b>

Fonte: Lichia Yiu, Centre for Socio-Eco-Nomic Development, Genebra, 1987.

cionais que não fizeram parte das primeiras negociações. No presente momento, os dois lados estão ocupados em negociações internas, ao mesmo tempo que iniciam pré-negociações sobre todas as questões que deverão fazer parte da segunda negociação bilateral. A segunda rodada não foi ainda definida porque algumas das questões tocam em pontos que são delicados para os dois lados. Por exemplo, a UE gostaria de instituir uma cooperação entre os fiscos de seus países membros e o da Suíça. Contudo, a Suíça reluta em aceitar essa proposta já que isso poderia



enfraquecer suas leis e práticas de sigilo bancário. Por outro lado, a Suíça tem interesse em negociar a adesão ao acordo de Schengen, mas essa é uma questão delicada para os países da UE, que consideram o controle das fronteiras territoriais uma competência inegociável, não aberta a países que não fazem parte da UE.

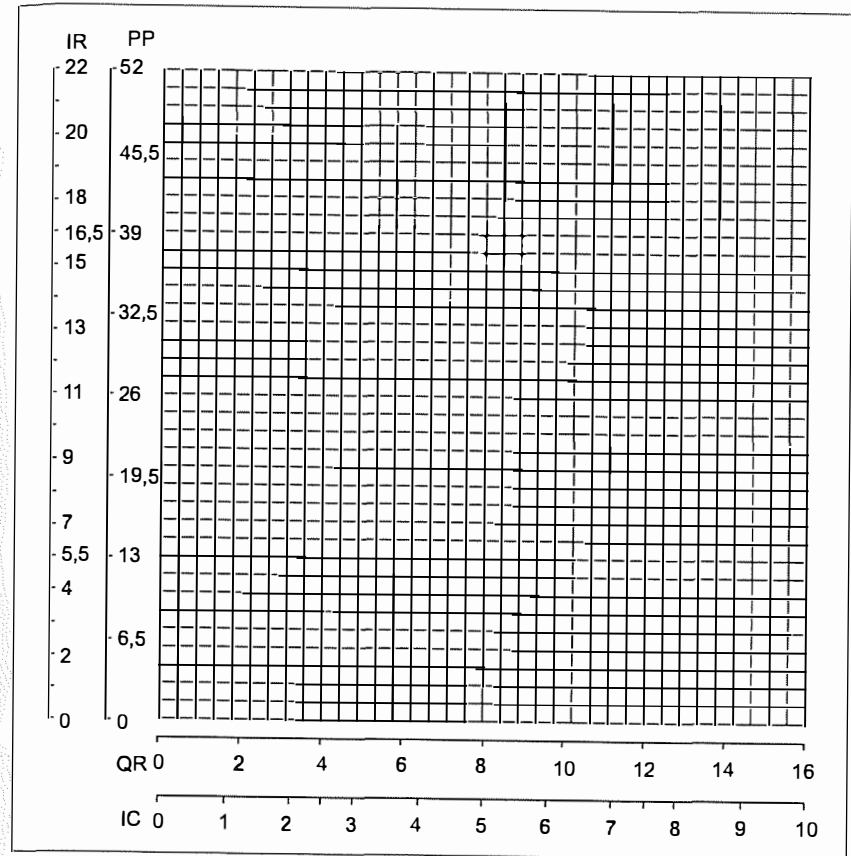
O futuro dirá se uma segunda negociação bilateral será acordada entre ambas as partes e se elas serão capazes de chegar a um acordo, como foi o caso do último tratado bilateral. Se o conseguirem, como muitos especialistas esperam, a Suíça estaria se aproximando cada vez mais da UE. Daí para a total adesão, seria só um passo.

### Análise estratégica

Vimos, no exemplo da Suíça, o papel desempenhado pela disposição individual na escolha da estratégia. Ao mesmo tempo que é necessário levar em conta a tendência subjetiva a uma determinada posição, precisamos analisá-la criticamente: essa estratégia é adequada à solução do conflito em questão? Parece muito mais importante considerar seu lado objetivo, desde que o negociador seja capaz de distanciar-se de suas preferências pessoais. Cada conflito, assim como cada mudança de posição da parte contrária, exige uma avaliação completamente nova da situação. Mais adiante, vamos tratar da adaptação da estratégia escolhida a novas circunstâncias. Por ora, gostaríamos de apresentar um instrumento com o qual poderemos definir prontamente nossa posição inicial.

Depois de responder cuidadosamente a todas as perguntas de cada um dos quatro fatores avaliados, a tabela 5.3 oferece um número como resultado. A informação exata que esse número comunica, no entanto, só se torna clara quando ele é transferido para a escala correspondente na figura 5.5 na forma de uma linha vertical ou horizontal.

Figura 5.5 Grade de posicionamento estratégico



IR = Importância do resultado  
 PP = Posição de poder  
 QR = Qualidade do relacionamento  
 IC = Interesses comuns

Os resultados da tabela, portanto, produzem duas linhas horizontais e duas verticais. Agora, voltemos nossa atenção para o retângulo formado por essas quatro linhas, que pode ser colorido para ganhar maior destaque. Retornando ao diagrama da figura 5.2 proposto por Thomas e Kilmann, a posição do nosso retângulo mostrará onde nos colocamos em relação às cinco posições fundamentais no conflito com que estamos lidando.

## Como adaptar a estratégia

Agora, temos uma base clara para definir nosso posicionamento – o que não implica que tenhamos de permanecer nessa posição inicial. Dependendo da posição adotada pela outra parte, precisaremos mudar a nossa à medida que as conversações prosseguirem. Assim, pode-se definir estratégia como o movimento de uma posição a outra:

A verdadeira política é enfrentar poder com poder num determinado ponto escolhido em que uma decisão de natureza militar é possível, e então usar o delicado e instável equilíbrio como uma oportunidade para uma negociação construtiva e magnânima.<sup>7</sup>

A seqüência e o ritmo das várias posições podem ter um efeito conclusivo, como mostra um famoso exemplo da filosofia empresarial japonesa:

Quando o inimigo atacar, permaneça imperturbável, mas finja fraqueza. Quando ele o alcançar, faça um repentino movimento que indique que você pretende pular de lado. Então, desfeche o seu ataque com toda a força assim que perceber que o inimigo relaxou. Esse é o caminho.<sup>8</sup>

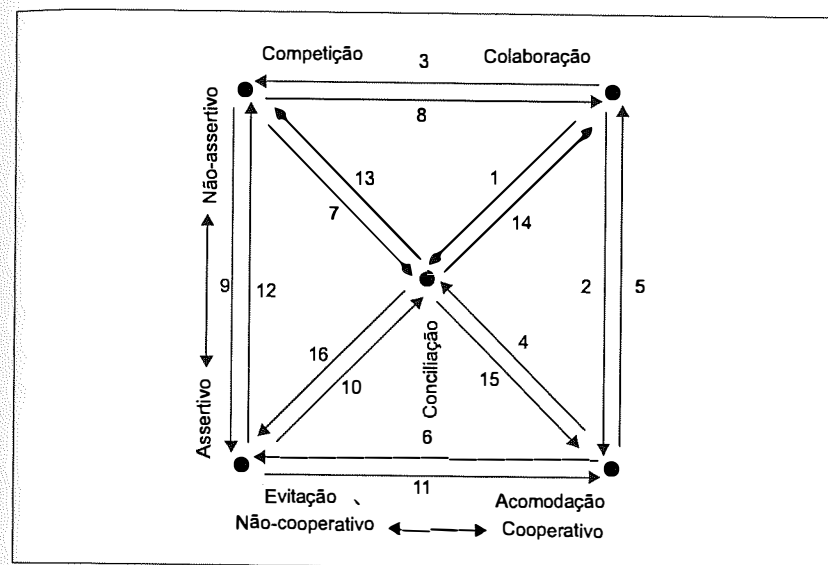
O autor dessa diretriz, Miyamoto Musashi (1584-1645), foi samurai e um homem muito interessante. Seus escritos até hoje são usados como base teórica de incontáveis seminários de administração. Traduzido em termos de mercado, o princípio anteriormente citado representa uma habilidosa estratégia para o lançamento de um novo produto. O lançamento experimental de um produto relativamente pouco importante ou inferior (sinal de fraqueza) é apenas um truque para enganar a concorrência. Enquanto eles relaxam, o verdadeiro produto é colocado no mercado com força total.

<sup>7</sup> Walter Lippmann, 1946.

<sup>8</sup> Miyamoto Musashi, *A Book of Five Rings* (Woodstock: Overlook Press, 1982), p. 59.

Partindo das cinco posições apresentadas anteriormente, existem dezesseis possíveis rotas ligando cada par (ver figura 5.6). Deixamos ao leitor a tarefa de interpretar o que cada uma delas significa na prática. Todas as opções estão abertas quando se trata de decidir passar de uma postura de confrontação à evitação ou à cooperação. Dependendo das circunstâncias, uma das rotas pode constituir a melhor estratégia.

Figura 5.6 Dezesseis rotas estratégicas



### Exemplo: Go

O i-Go, conhecido no Ocidente apenas como Go, é uma excelente escola para quem quer desenvolver o pensamento tático e, principalmente, a flexibilidade estratégica. Diferente do xadrez, esse jogo estratégico que vem sendo praticado no Japão e na China há séculos não propõe uma hierarquia de poderes ou um confronto linear entre os exércitos. Os jogadores se movem alternadamente, colocando uma pedra branca ou preta em qualquer das 361 intersecções de um tabuleiro formado por dezenove linhas hori-

zontais e dezenove verticais. O objetivo de cada jogador é controlar a maior área possível do tabuleiro com suas pedras.

Assim que uma pedra (ou várias pedras) é cercada, é retirada do tabuleiro. Todas as demais permanecem onde foram colocadas, formando uma complexa rede de campos de batalha locais. O bom jogador desenvolverá sofisticadas estratégias a partir da posição de cada pedra em relação às outras, de modo que, no fim do jogo, controlará mais da metade dos pontos livres que permanecerem no tabuleiro. Os grupos ou cadeias de pedras (“exércitos”) podem fazer alianças que lhes permitam avançar sobre as forças inimigas e finalmente capturá-las. Eles também podem limitar-se a defender seu território, estabelecendo uma eficaz e invencível barreira ao redor dele. Também é possível fazer incursões por trás das linhas do adversário, com o objetivo de juntar-se a outras pedras aliadas e, assim, capturar o território inimigo pela retaguarda.

A figura 5.7 mostra dois exemplos de estratégias e táticas do Go. Os três diagramas da fila superior mostram como o posicionamento coordenado das pedras permitiu às brancas cercar e capturar três

pretas. Colocando uma pedra branca na posição 1, o jogador fechou o cerco e pode agora excluir três pedras pretas. Com essa estratégia, o jogador que comanda as brancas ganhou território e se estabeleceu numa posição invulnerável. A situação é bastante diferente no segundo exemplo: embora o jogador que comanda as pedras pretas seja capaz de capturar duas brancas, ele depois se verá ameaçado pelas pedras brancas remanescentes. Ele precisa garantir o ponto 1 para se proteger da próxima ofensiva branca.

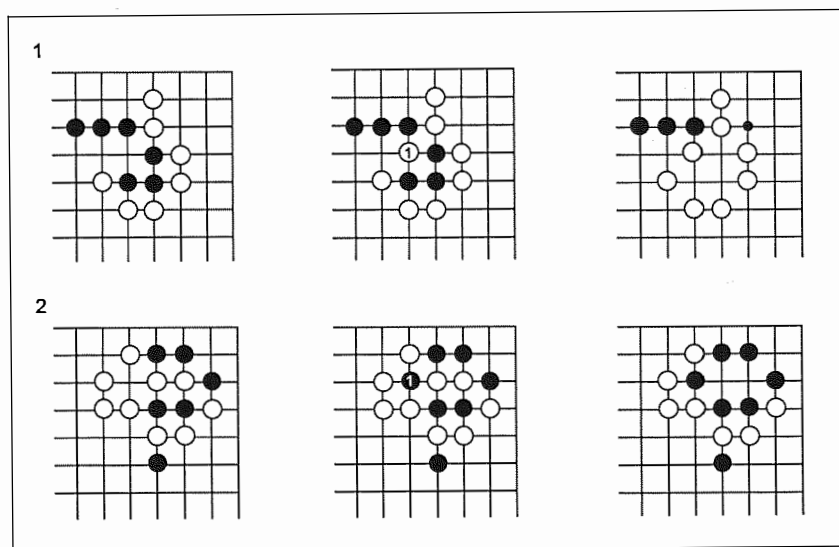
À primeira vista, a semelhança entre esse excitante jogo de tabuleiro e a condução de uma negociação talvez não seja evidente, mas qualquer pessoa que precise barganhar freqüentemente com parceiros do Extremo Oriente com certeza achará o estudo do jogo inestimável. Por todas as suas características exóticas – aliás, ele é considerado o mais antigo jogo de tabuleiro do mundo –, o Go é capaz de refletir cada uma das estratégias de que tratamos neste capítulo.

#### Exemplo: IBM

Para concluir este capítulo, o exemplo que apresentaremos a seguir mostra como uma corporação multinacional foi obrigada a harmonizar sua estratégia com a posição assumida pelo governo de um país onde ela está presente e adaptá-la imediatamente a cada nova mudança de posicionamento. Esse exemplo contém muitos dos elementos aqui apresentados, servindo, portanto, como excelente aplicação das teorias analisadas. Mais uma vez, estamos falando da indústria de computadores e máquinas para escritórios, a International Business Machines, conhecida internacionalmente como IBM.

Desde a década de 1970, empresas multinacionais como a IBM enfrentaram uma firme resistência da parte de muitas nações emergentes no campo político e econômico. Se, em 1951, a IBM podia ser convidada a entrar na Índia e ser recebida pelo primeiro-ministro Nehru de braços abertos, vinte anos mais tarde os ventos mudaram radicalmente. Nesse intervalo, a IBM conseguira conquistar um controle quase total do mercado indiano de computadores.

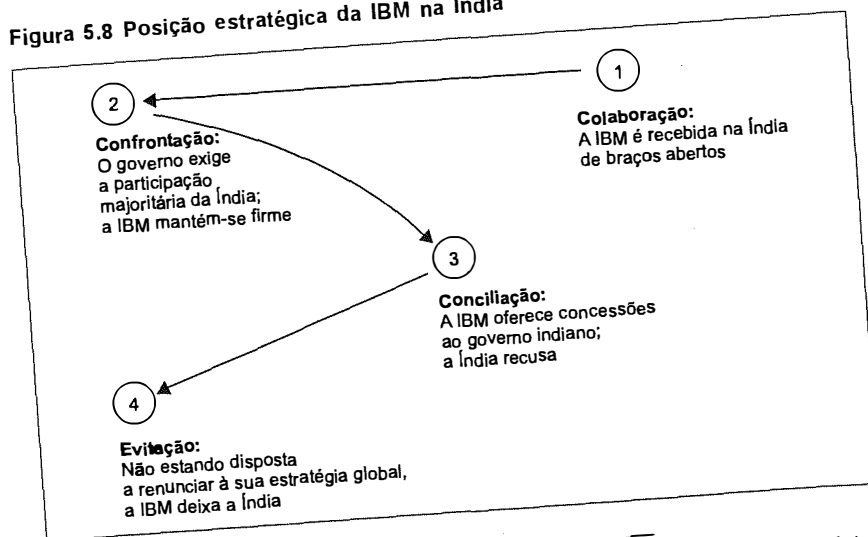
Figura 5.7 Go: o jogo de estratégia japonês



Sentindo que isso representava uma penigosa dependência do ponto de vista estratégico, o governo indiano pressionou a empresa a reduzir de 100% para 40% sua participação na *holding* e a estender suas operações de *design* e produção de computadores tanto para o mercado interno quanto para os mercados exportadores.

A IBM relutava muito em desviar-se de sua tradicional política global em função da nova postura do governo indiano. Assim, mudou sua posição em relação à Índia, passando da colaboração à confrontação aberta. A diluição do capital exigida pela Índia não podia ser tolerada pela IBM. Uma posição igualmente rígida da parte do governo indiano, entretanto, obrigou a IBM a propor um leque de concessões, na esperança de chegar a um meio-termo, mas a Índia rejeitou as propostas. Isso levou a gigante da computação a adotar uma posição ao mesmo tempo surpreendente e desfavorável para o governo indiano: considerando as exigências da Índia uma grave ameaça à sua estratégia global, a IBM renunciou a suas atividades no país. Quando, finalmente, não havia mais esperança de uma conciliação, a empresa optou por uma política de evitação: em 15 de novembro de 1977, a IBM anunciou sua retirada da Índia.<sup>9</sup>

Figura 5.8 Posição estratégica da IBM na Índia



<sup>9</sup> Ingo Walter & Thomas N. Gladwin, "How Multinationals Can Manage Social and Political Forces", em *Journal of Business Strategy*, VII, Boston, verão de 1980, p. 7.

## Táticas

Uma vez escolhida a melhor estratégia, o negociador tem a seu dispor uma ampla gama de abordagens táticas, mas, mesmo que seja um tático habilidoso e conte com um vasto repertório de técnicas, ele só deverá usá-las para reforçar seu plano estratégico. Muitas vezes, é difícil resistir à tentação de experimentar um novo estratagema. Um grande número de táticas, entretanto, é muito menos apropriado a uma abordagem cooperativa que à confrontação. A principal coisa que precisa ser decidida a essa altura é se vamos partir para uma estratégia distributiva ou integrativa, e isso tem prioridade sobre a escolha das táticas.

O uso das táticas exige muito do negociador: embora muitas técnicas disponíveis sejam fáceis de aprender, outras dependem quase inteiramente de uma determinada disposição mental ou talento. Portanto, o leitor precisa decidir até que ponto está interessado em aprender e desenvolver essas capacidades técnicas. Você precisará ter todo o cuidado na primeira vez em que aplicar uma determinada tática, porque uma má preparação pode arruinar a melhor estratégia e o clima de cooperação de uma negociação. Não se pode negar, no entanto, que, uma vez aperfeiçoada, uma tática pode ser extremamente eficaz. Pode, por exemplo, fazer com que um negociador pareça estar se conciliando quando, na verdade, continua firme como uma rocha. A política externa do Japão oferece notáveis exemplos de tal abordagem, apoiada por inúmeras táticas adicionais aplicadas com total competência.

Exemplo: carne, neve e torta de queijo

Com exceção talvez da Suíça, não existe país tão bem protegido dos ventos desfavoráveis da economia mundial como o Japão.

Para proteger seus plantadores de arroz, o Japão proíbe quase totalmente a importação do cereal – exceto em anos particularmente ruins, quando a colheita não é suficiente. Essa política é irremediavelmente ineficaz, porque obriga o consumidor japonês a pagar um preço quatro vezes maior do que o do mercado mundial por um quilo de arroz.

Poucas nações, porém, conseguem encontrar razões tão criativas para explicar por que, lamentavelmente, certos produtos têm sua importação proibida. A carne bovina oferece um excelente exemplo disso. Durante vários anos, os Estados Unidos tentaram – sempre em vão – derrubar as barreiras tarifárias impostas pelo Japão à importação de carne. Comer carne não é bom para os japoneses, explicam pacientemente os diplomatas japoneses a seus colegas americanos. A dieta tradicional da população consiste em pratos à base de peixe; além disso, o budismo proíbe a ingestão de todo tipo de carne. O ex-ministro da Agricultura, Tsutomu Hata, foi ainda mais longe, alegando razões anatômicas: como o trato alimentar dos japoneses é muito mais longo, não se adapta a uma dieta carnívora. O enviado comercial dos Estados Unidos, Clayton Yetter, tinha ouvido muitas coisas desse tipo à sua época, mas esse argumento era inteiramente novo. E o curioso é que ele o ouvia num jantar oferecido, em Washington, pelos lobistas dos criadores de gado de todo o país – um jantar cujo prato principal era à base de carne. Esperto, entretanto, ele usou a imprensa para devolver a bola para a área adversária: o jornal *International Herald Tribune* ilustrou a matéria sobre o argumento dos japoneses com uma foto em que o embaixador japonês, Watanabe, se deliciava com um imenso bife,<sup>1</sup> contradizendo e ridicularizando, dessa forma, as alegações do ex-ministro Hata.

Poucas semanas antes, um representante do Ministério do Comércio em Tóquio havia declarado que a neve japonesa tinha uma constituição muito diferente da neve suíça; assim sendo, os esquis fabricados na Suíça não se adequavam às condições japonesas e, portanto, não podiam ser importados. Os fabricantes de esquis da Alemanha e da Áustria ouviram a mesma história. Sob

<sup>1</sup> “US Beef? Japan Can’t Stomach It”, em *International Herald Tribune*, Paris, 19-12-1987.

uma pressão externa cada vez maior, o governo japonês resolveu oferecer pequenas concessões ocasionais nas leis de importação, como uma demonstração de boa vontade. Numa atitude injuriosa, permitiu que a tradicional torta de queijo americana fosse vendida pelo correio ao Japão. Estimativa anual de vendas: 15 mil unidades!<sup>2</sup>

## Táticas mais freqüentes

Como vimos, um bom negociador deve estar preparado para qualquer movimento por parte de seu oponente – e isso inclui, naturalmente, a elaborada aplicação de manobras táticas. A seguir, vamos relacionar resumidamente as táticas mais freqüentes utilizadas hoje em dia. Essa relação não deve ser encarada como um catálogo no qual escolher a tática a ser usada. O negociador experiente, que já tenha um certo repertório de táticas, talvez veja este capítulo mais como uma revisão capaz de oferecer-lhe algumas idéias novas, mas o leitor neófito deve ser prevenido de que adotar uma técnica desconhecida sem uma fundamentação segura pode ser, no mínimo, arriscado.

Como não somos atores por natureza, nem toda tática é adequada a qualquer tipo de personalidade. Em caso de dúvida, é sempre melhor evitar uma tática que, embora atraente, tenha um efeito muito incerto, mas táticas de todos os tipos podem ser lançadas contra você, razão pela qual vale a pena estudá-las a fundo. Mais uma vez, vale a regra: aquele que é capaz de perceber o plano de jogo do oponente não apenas se livra de uma desvantagem, mas ganha uma vantagem. Nesse sentido, a relação que apresentaremos a seguir pode ser vista, no máximo, como um quadro geral das possíveis táticas que serão usadas pelo oponente.

<sup>2</sup> Agência France-Presse, “Japan Offers Cheesecake by Mail to Easy Dispute”, 10-1-1988.



## Controle da agenda

A parte que puder estabelecer a agenda ou, pelo menos, ter alguma influência sobre ela, terá uma inestimável vantagem. Não estamos falando apenas das questões que serão colocadas na mesa, mas também da ordem em que elas serão discutidas e, principalmente, da delicada questão da oportunidade. Se um forte argumento for demolido às 10 horas da manhã, aguarde até a meia-noite, quando pode surgir uma oportunidade de inverter totalmente a situação.

Em geral, entretanto, são questões muito mais simples que fazem da agenda um instrumento poderoso. Tudo pode influenciar o resultado de uma negociação, até mesmo a maneira como o tempo é dividido entre negociações formais e programas sociais, que podem incluir um jantar num restaurante, a estréia de uma ópera ou uma incursão pela vida noturna local.

Voltando aos muitos truques óbvios, precisamos estar particularmente atentos quando a agenda for estabelecida sem nossa participação. Ela inclui temas que não queremos discutir? Pode ser exatamente por essa razão que eles foram incluídos no programa! Nesse caso, precisamos insistir imediatamente em sua exclusão. Por outro lado, será que todas as questões importantes que queremos discutir foram incluídas, ou um ou outro ponto foi deixado de lado, como que por acaso? Portanto, na rodada preliminar de conversações, antes de entrar em detalhes, o primeiro ponto a ser discutido é a agenda.

## Limitações de tempo

Além da agenda, o tempo é provavelmente o elemento mais importante numa negociação. Por mais tempo que se reserve para a negociação, é possível limitar o tempo útil disponível de modo que sirva a uma determinada estratégia, conveniente a uma das

partes. Vamos começar, por exemplo, pela limitação artificial do tempo da negociação – uma tática muito eficaz.

Chegamos a Nova York depois de semanas de preparação, com a intenção de negociar nossa proposta com toda a determinação. Nosso hotel foi reservado para quatro dias e desmarcamos todos os outros compromissos em favor dessa importante ocasião. De repente, somos informados de que a “senhora embaixadora” só poderá dedicar-nos umas poucas horas, depois do que – mil perdões! –, infelizmente, terá de voar para Genebra para atender a compromissos. E nós acabamos de chegar de Genebra! Toda a segurança de nossa cuidadosa preparação foi pelos ares. Afinal, planejamos várias reuniões de duração muito maior. Com todo o respeito que lhe é devido, Sua Excelência estava menos preparada do que nós e usou esse movimento tático do xadrez (Quem nos garante que ela precisa mesmo viajar para Genebra?) para manter a iniciativa para si. Como dona do tempo programado, ela acaba de arrancar todo o controle do conteúdo das negociações de nossas mãos.

Num caso desses, não temos muitas alternativas. Na melhor das hipóteses, podemos sugerir um adiamento. Em outra situação, em que o poder não estivesse tão evidentemente do lado de nosso oponente, talvez pudéssemos recusar uma limitação de tempo aparentemente tão arbitrária. Diante disso, fica claro que nunca devemos revelar voluntariamente nossas verdadeiras limitações de tempo (por exemplo, o dia de nosso voo de volta), porque isso colocará uma arma poderosa nas mãos de nosso oponente.

## Táticas protelatórias

As protelações são fruto da pressão de tempo. Nem é preciso dizer que essas táticas não servem à causa da cooperação, mas a verdade é que elas existem.

Nosso parceiro de negociação veio de Chicago e pretende voltar dentro de uma semana com um contrato no bolso. É fácil colocá-lo sob pressão: basta protelar as negociações até quinta-feira e usar o resto do tempo para todo o tipo de formalidades ou programas sociais. Na sexta-feira, nosso homem estará ansioso por fechar o contrato e disposto a fazer concessões, desde que possa tomar seu avião no início da tarde.

Se queremos, no entanto, criar um clima de confiança, precisamos fazer um esforço para satisfazer as necessidades do outro. Vimos táticas protelatórias muito mais extremas no conflito que envolveu a antiga Iugoslávia (estratégia de confrontação), quando a Sérvia protelou as negociações com várias partes envolvidas no conflito – a UE e as Nações Unidas –, por meses e anos, sem que se chegasse a uma solução, enquanto continuava a lutar em todas as frentes. O raciocínio que está por trás desse estratagema é óbvio: todo aquele que prefere manter o *status quo* não tem o menor interesse em negociar. Não existe arma melhor ou mais barata contra a imposição de sanções do que intermináveis conversações.

### Adiamento

Adiar as negociações é outra maneira de jogar com o tempo, mas isso não significa necessariamente um estratagema tático destinado a confundir a outra parte ou obter uma vantagem; numa situação de impasse, o adiamento pode ser a única solução razoável. Nenhum outro recurso pode oferecer tempo e espaço para que as diferentes partes revejam suas posições estratégicas e as adaptem às circunstâncias. Enquanto isso, é possível agendar contatos informais ou alguma forma de mediação. Portanto, o adiamento é particularmente adequado quando se deseja evitar o confronto ou a retirada de uma das partes, abrindo caminho a uma solução integrativa. Por outro lado, é uma tática que pode ser usada a serviço de estratégias puramente distributivas, como, por exemplo, para deixar a outra parte nervosa, impaciente e,

conseqüentemente, disposta a fazer concessões se o tempo não correr a seu favor. Convém avaliar com cuidado os interesses de todas as partes, para descobrir as reais intenções que estão por trás dessa tática.

### Uma breve interrupção

Uma breve interrupção pode desempenhar um papel semelhante ao do adiamento, com a diferença de que o tempo é menor e não há alívio da pressão para resolver a situação. As negociações podem ser interrompidas por meia hora, sem que as partes se afastem. Isso dá aos participantes a oportunidade de redefinir suas posições e adaptar sua abordagem de acordo com elas. Esse intervalo também permite que os oponentes se encontrem num clima mais informal do que o da mesa de negociações. Nessa situação, é mais fácil evitar um impasse do que no estrito campo de batalha de uma rodada formal de negociações.

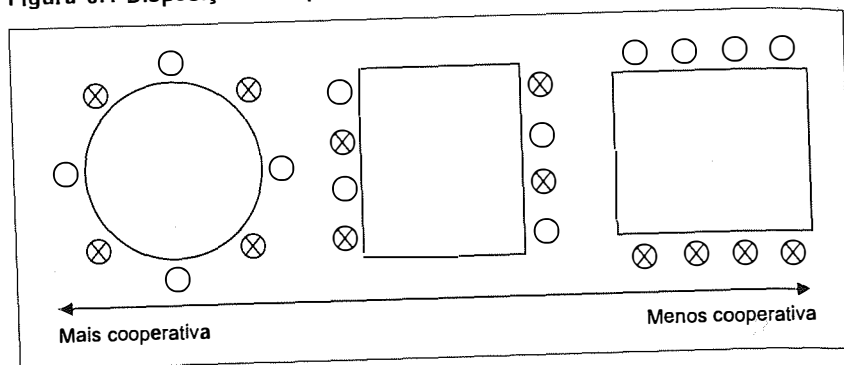
Uma agenda bem planejada deve prever esses intervalos, quando um café com biscoitos serve para acalmar uma atmosfera turbulenta. Eles elevam o nível de açúcar no sangue e podem fazer com que uma discussão agressiva retorne a um nível mais técnico.

### Local das reuniões

O local das reuniões e a distribuição de lugares à mesa também podem determinar o curso dos acontecimentos. Todo mundo conhece as vantagens de jogar em casa, num ambiente familiar. Economiza-se muita energia quando não se tem de viajar para longe e adaptar-se a diferenças de clima, fuso horário ou regime alimentar. O mesmo argumento, no entanto, serve ao raciocínio contrário: a maneira como recebemos nossos parceiros de negociação que chegam do exterior e os ajudamos a relaxar depois das tensões da viagem determinará o clima das negociações.

No capítulo 3, vimos uma série de exemplos em que o principal objetivo era enfraquecer o adversário. Felizmente, a maioria dos viajantes encontra-se na situação oposta – um ambiente confortável, adaptado às necessidades do convidado, lança as bases

Figura 6.1 Disposições cooperativas e não-cooperativas



para uma reunião integrativa e cooperativa. A tática de usar o espaço e a disposição à mesa tem, portanto, muitas faces e pode ser usada para favorecer uma grande variedade de estratégias. A maneira como uma ou mais partes escolhem seus lugares diz muito de suas intenções.

A maneira como se planeja a distribuição dos lugares e até mesmo o formato da mesa oferecem muitas informações sobre as relações – existentes ou desejadas – entre as partes.

Nesse contexto, podemos lembrar quantos meses foram gastos na discussão sobre a forma da mesa de negociações nas conversações de paz no Vietnã (embora isso tenha sido mais uma tática protelatória do que uma verdadeira preocupação!). Por outro lado, a famosa mesa redonda usada na Polônia ou na Alemanha Oriental conta uma história muito diferente sobre a longa e desconfortável conferência sobre o Paralelo 36 entre Coreia do Norte e Coreia do Sul. Quando, finalmente, as duas delegações coreanas compareceram para as ocasionais reuniões marcadas para esse diálogo extremamente difícil, uma se sentou diretamente

em frente da outra. Uma ou duas vezes, a situação progrediu a ponto de chegar a um hesitante aperto de mãos, mas, para fazer isso, os negociadores foram obrigados a curvar o corpo sobre a mesa, que parecia ter sido propositalmente escolhida para evitar tal gesto.

### Limites de autoridade

Todo o mundo tem seus limites, e os poderes normais de negociação podem estar sujeitos a maiores ou menores limitações. Nas negociações, contudo, quase sempre não são tanto os compromissos e limitações reais, mas os aparentes, que desempenham o papel mais importante. Em princípio, devemos colocar-nos em guarda quando nosso oponente fala de poderes limitados de decisão ou compromissos preexistentes. Se essa limitação for em nosso desfavor e em benefício da outra parte, convém duvidar de sua autenticidade.

Os limites podem ser financeiros (*Não posso me decidir sozinho por essa quantia e, infelizmente, meu chefe está num safári na África do Sul. Só posso chegar a...*) ou relativos à estratégia da empresa (*Lamento, mas, por uma questão de princípio, só podemos comprar aço alemão. Você teriam de oferecer condições realmente boas...*); podem lançar dúvidas sobre a viabilidade técnica de uma solução proposta (*Isso não vai funcionar com a atual produção de nossa fábrica, a menos que...*) ou dar muita importância a restrições legais (*Nosso departamento jurídico vai ficar furioso com esta proposta. Vamos ter de mudar alguma coisa...*).

Todas essas limitações têm uma coisa em comum: são criadas para nos obrigar a aceitar uma solução insatisfatória. Se perceber o truque, porém, você pode revidar o blefe e inverter a situação com uma reação do tipo: *Bem, é uma pena. Acho que terei de procurar em outro lugar.* Então, o outro terá de ceder ou perder o contrato. Se ele estiver realmente interessado em fazer negócio, terá de pagar com concessões seu estratagema.

## O precedente

Uma das táticas usadas em muitas negociações é aludir a um precedente. As pessoas costumam fazer isso comparando a atual negociação com contratos anteriores (*No passado, sempre tínhamos um desconto de 25%...*) ou outras ofertas a que têm acesso (*X & Co. está oferecendo um produto equivalente por um preço 5% mais baixo...*) – naturalmente, só quando lhes convém.

O homem é criatura do hábito e pode ser facilmente conduzido na direção desejada quando as mesmas condições lhe são apresentadas. A tática é fácil de usar, mas, como está muito difundida, também é facilmente percebida. Admitamos, contudo: como provavelmente não causará nenhum mal, sempre vale a pena tentar. Também é relativamente fácil opor-se a ela: você só precisa demonstrar, com alguma credibilidade, que a situação não é comparável à apresentada como precedente: ou as condições mudaram, ou a oferta citada apresenta outras desvantagens. Por que alguém ia querer continuar negociando com você, se pode obter um contrato melhor com um concorrente? Ele deve ter algum interesse em fechar contrato; caso contrário, já teria procurado outro negócio há muito tempo.

## Normas e padrões

Uma tática similar é usada quando o oponente insiste em que o produto, ou mesmo os acordos regidos pela lei internacional, precisa satisfazer certos padrões. Nessa linha de raciocínio, acordos bilaterais devem ser “compatíveis com a posição européia”, ou capazes de resistir à investigação da Alta Corte ou a um *referendum*.

Essa insistência em padrões ou normas existentes pode provocar todo tipo de concessões. Tudo o que não pode ser mudado (se realmente pode ou não, é uma outra questão) tem de ser

aceito pela outra parte, se ela estiver realmente interessada em obter um acordo. Assim, a culpa pode ser jogada sobre os ombros de terceiros (*Lamento muito, mas você sabe como nossas leis são rigorosas...*), enquanto o lucro vai para o próprio bolso. Não são poucas as normas nacionais criadas com essa idéia em mente.

## Ameaças

A ameaça contra pessoas – como violência, terrorismo ou guerra – é uma arma do arsenal de uma negociação não-convencional. Em circunstâncias normais, nunca teremos razões para usar tal tática, e esperamos nunca nos ver na situação de vítimas dela. Em certos segmentos da sociedade, no entanto – como na polícia, nas forças armadas, no serviço secreto ou mesmo no crime organizado –, as ameaças são um instrumento corriqueiro de negociação.

Enfrentar tais situações, que às vezes representam risco de vida, exige um treinamento especial, que está além dos objetivos deste livro. Portanto, vamos limitar-nos a ameaças materiais (*Se você não aceitar minha proposta, vou comprar toda a sua empresa...*). Elas servem como uma ferramenta tática de confrontação, instrumento de uma estratégia que se utiliza da pressão e da exortação. Em qualquer outra estratégia, as ameaças estariam totalmente fora de contexto.

Mesmo em situação de confronto real ou guerra, a ameaça só é uma atitude sensata se tiver credibilidade. Isso requer uma posição de poder e disposição para cumprir a ameaça. Nada prejudica mais uma posição do que uma ameaça de sanção não cumprida. A UE teve de aprender essa amarga lição em várias ocasiões durante o conflito em torno da ex-Iugoslávia, quando não cumpriu suas ameaças militares contra os sérvios, nem – quando a guerra terminou – contra os croatas, para retirar a administração da UE da cidade dividida de Mostar. Com isso, perdeu totalmente sua credibilidade.

## Promessas, promessas...

*Les promesses n'engagent que ceux qui les reçoivent* (Promessas só comprometem aqueles que as recebem). Esse provérbio francês exemplifica a total desconsideração à palavra empenhada e à confiança entre os proponentes da *Real-Politik*. Essa afirmação não deve ser vista como uma contradição diante da importância que demos, neste livro, à mútua confiança nas negociações. Pelo contrário, sempre devemos esforçar-nos ao máximo para estabelecer um relacionamento de confiança, mas não podemos esquecer o velho provérbio russo: “Confie, mas fique de olho!” – ou a máxima sufi que ensina: “Confie em Deus, mas amarre seu camelo”.

Confiança não é a mesma coisa que ingenuidade. Basicamente, serve apenas como uma primeira prova de boa vontade, desde que não haja razão para desconfianças. Só se pode, porém, saber se houve abuso de confiança observando com atenção os atos do adversário, seus interesses e opções. No contexto de uma negociação, isso significa: só faça promessas quando puder cumpri-las. E as promessas feitas pela outra parte devem ser avaliadas criticamente e não aceitas automaticamente como certas.

## Falso meio-termo

No capítulo 5, discutimos as desvantagens de uma solução conciliatória de meio-termo. Às vezes, porém, essa é nossa única – e, portanto, melhor – opção. Note, entretanto, que o chamado meio-termo justo (*O que você acha de dividirmos isso no meio?*) pode ser um movimento tático cuidadosamente planejado.

Três questões nos vêm de imediato à mente. Primeiro, por que a metade seria necessariamente a divisão mais justa? A maioria das pessoas parece ter uma predileção pela simetria e pela divisão igualitária, mas será a mais justa? Em segundo lugar, o ponto médio sempre se situa entre dois extremos, dos quais um

foi determinado pela outra parte. Com uma certa premeditação, quase tudo pode ser alcançado dessa maneira. Em terceiro, a proposta pode ser feita num momento em que a outra parte já tenha a maior fatia do bolo. Concordar com tal proposta quando a vantagem está do seu lado seria o mesmo que fazer mais uma concessão – em suma, um falso meio-termo.

## Bajulação e charme

Não precisamos perder muito tempo falando dessa tática. Trata-se de uma tática simples e eficiente. O charme é um recurso tático legítimo nas relações humanas e geralmente está presente dos dois lados. É como o sal na sopa insípida de intermináveis negociações. O sorriso da atraente diplomata de Copenhague ou o elogio profissional da parte do experiente negociador indiano são um bálsamo para a alma. E é natural que demonstremos nossa admiração ao intérprete que já conhecemos de outra reunião, para quem algumas palavras gentis durante um intervalo ou no fim do dia nunca serão mal interpretadas.

Não estamos sendo irreverentes, e é aí que está a diferença entre o uso natural do charme pessoal e o uso tático da bajulação. É preciso ter cuidado: se, como facilmente acontece, exageramos nos elogios, eles não atingem o propósito. Mais importante ainda é estar atento às tentativas do outro lado de conquistar-nos com elogios. Um negociador profissional deve ser capaz de resistir até mesmo à mais agradável das adulações.

## Intérpretes

Naturalmente, negociações internacionais costumam exigir a presença de intérpretes, mas isso pode dar lugar a certos abusos. Não é raro um negociador ocultar o fato de que tem um excelente conhecimento da língua estrangeira e deixar que tudo seja tradu-



zido pelo intérprete. A não ser pelo custo da tradução, essa tática apresenta várias vantagens. O negociador compreende tudo o que se diz – até mesmo qualquer comentário imprudente da parte dos membros da delegação adversária, que, com certeza, não é dirigido a ele. Enquanto o intérprete está traduzindo, ele ganha um tempo extra para pensar numa resposta e, assim, pode observar atentamente as reações do oponente enquanto o intérprete traduz suas palavras. Com isso, ganha um precioso tempo nas duas direções, algo que, no clima denso das negociações, significa uma melhor visão geral e maior controle.

Alguns empresários europeus cometem o erro de não usar um intérprete particular durante suas negociações na Ásia, confiando apenas no profissional contratado pela parte contrária. Isso significa alguma economia, mas não é uma boa política. Além de não aproveitar as vantagens de que acabamos de falar, esses negociadores as colocam nas mãos do adversário – para não falar da inconveniência de ficarem dependentes de uma tradução que talvez não seja totalmente fiel. Em tal situação, o risco não compensa o valor que a contratação de um intérprete lhes custaria.

### Linguagem corporal

Nunca é demais enfatizar o papel da linguagem corporal na comunicação. Embora muito mais importante que a linguagem falada, lamentavelmente ela é muitas vezes ignorada pelo paradigma racional de nossa cultura ocidental. Pelo simples fato de as pessoas estarem juntas, a comunicação já se estabelece, mesmo que nenhuma palavra seja pronunciada. O corpo quase sempre fala mais alto do que a voz, embora nem sempre tenhamos consciência disso. Qualquer pessoa que seja capaz de ler esses sinais obtém uma clara vantagem em termos de informação, mas o uso consciente da linguagem corporal na comunicação não é tão fácil quanto sua interpretação. Portanto, essa é uma tática que deve ser deixada ao profissional experiente e aos que têm um dom

natural para isso. Todo negociador, entretanto, deve estudar a linguagem corporal, de preferência em cursos especializados ou lendo a extensa literatura disponível sobre o assunto. Esse conhecimento lhe trará, no mínimo, benefícios pessoais.

### Impasse

Nem toda situação de impasse é inevitável. Se o impasse (e, naturalmente, a solução proposta para resolvê-lo) vai beneficiar uma das partes, por que razão o adversário não o usaria em seu favor? Conseqüentemente, soluções rápidas e fáceis para uma “situação irremediável” devem sempre ser recebidas com muita cautela. Sempre que uma negociação empacar, convém perguntar por quê. Será que o outro lado está mesmo incapacitado de prosseguir ou procurou voluntariamente essa situação?

### Manter a iniciativa

A parte que assume ou conquista a iniciativa terá o controle da situação, e a negociação não é uma exceção à regra. É isso que dificulta a vida da polícia: o criminoso está sempre um passo à frente. Não que alguém esteja caçando criminosos ao redor de uma mesa de negociações, mas o lado que toma a iniciativa e determina o andamento, e talvez a agenda, da negociação, pode conduzi-la na direção que quiser.

### Erros deliberados

Não é raro um negociador cometer um erro deliberadamente. Muitos são os motivos que podem estar por trás disso. Em primeiro lugar, pode ser um teste para saber quanto o outro sabe. Será que ele vai corrigir-nos? Ou vai manter-se impassível – por ignorância ou autocontrole?

O erro deliberado também pode querer dar a impressão de que a delegação está confusa e, com isso, induzir o adversário a descuidar-se e correr riscos. Quase sempre existe uma vantagem em ser subestimado. Finalmente, o erro deliberado pode ser um balão de ensaio (ver p. 172) para testar até onde podemos chegar.

### Uma torrente de informações

A informação é essencial para o sucesso, mas, como tudo, quando é demais atrapalha.

Uma tática que pode ser muito eficiente é fornecer ao outro lado o maior número possível de dados e informações. Embora pareça um sinal de confiança, na verdade é uma medida francamente inamistosa, destinada a confundir o adversário e desviar sua atenção das questões fundamentais. Qualquer pessoa recebe de bom grado todos aqueles disquetes cheios de dados e fatos. Mantendo nosso oponente ocupado no hotel todas as noites, selecionando dados, obtemos o controle da situação e o afundamos numa torrente de informações. Então, passamos à fase seguinte, quando tiramos uma solução simples da cartola. Isso assume a forma de uma apresentação para a qual dispomos, é claro, de todas as informações importantes perfeitamente organizadas. Mesmo que nosso adversário tenha visto os dados brutos, não terá condições de formar um quadro claro e convincente da situação. Como não se pode alegar desconfiança – afinal, demonstramos quanto somos abertos revelando tudo –, nossa proposta parecerá bastante aceitável. Mais uma vez, porém, não é uma questão da quantidade de informações, mas de sua qualidade e relevância.

### Mentiras baseadas em estatísticas

Essa é uma prática muito difundida, e a facilidade com que se pode preparar e apresentar dados com a ajuda de modernos pro-

gramas de computador torna tal manipulação ainda mais fácil e atraente. Qualquer pessoa que tenha conhecimentos elementares sobre métodos estatísticos, entretanto, poderá perceber facilmente o truque.

Huff<sup>3</sup> oferece uma interessante visão do assunto. O método mais simples e eficaz é o da escolha de escala: com a ajuda de um gráfico, pode-se informar praticamente qualquer coisa distorcendo as diversas variáveis. Portanto, convém observar a maneira como os eixos são subdivididos.

O curioso é que a maioria das pessoas toma as estatísticas como fato comprovado – especialmente quando são bem apresentadas. Um fenômeno semelhante ocorre com os noticiários de TV, que em geral são tomados como verdade absoluta. Raramente alguém pensa em perguntar-se quem é o proprietário do canal, quem são os editores e correspondentes e a que restrições eles estão sujeitos no país onde estão realizando a reportagem. Perguntas como essas são importantes em relação às estatísticas, que muitas vezes são uma duvidosa fonte de informações.

### Sigilo

Numa negociação, a discrição não é só uma questão de honra, mas uma condição para o sucesso. É um recurso que também pode ser usado para obter uma vantagem tática – por exemplo, para evitar que a oposição mobilize o apoio de uma terceira parte, aumentando com isso sua base de poder. Por outro lado, pode servir para proteger uma parte de elementos da sociedade, como políticos e pessoas do mundo dos negócios.

O sigilo também pode ser usado para camuflar acordos irregulares com outros parceiros. Essa foi a tática usada no caso da Reynolds, que já comentamos. Finalmente, o sigilo torna possí-

<sup>3</sup> Darrell Huff, *How to Lie with Statistics* (Londres: Penguin Books, 1985).

vel implementar uma tática intimamente relacionada a ele: o vazamento de informações. Indiscrições cuidadosamente veiculadas às pessoas certas – jornalistas confiáveis, empresários ou representantes de autoridades – podem servir como um balão de ensaio para testar as reações do adversário.

### Balão de ensaio

O balão de ensaio é um instrumento da pesquisa meteorológica para estudar a temperatura, a pressão e a composição atmosférica em várias altitudes. Nas negociações, é usado com um propósito semelhante: descobrir, com um mínimo de custos e riscos, qual a posição do oponente e até onde ele pode ser induzido a chegar. Se o balão estoura – numa tempestade, por exemplo –, não se perde muita coisa. Quase sempre, porém, ele aterrissa em segurança com as informações desejadas. Os políticos costumam testar a aceitação de novas leis com um premeditado vazamento de informações. Se a reação do público for negativa, o projeto poderá ser cancelado ou adiado, mas, se não houver muita resistência, poderá ser lançado com probabilidade de sucesso.

### Mediadores e árbitros

Já analisamos resumidamente a atuação de mediadores e árbitros. Dependendo de sua autoridade e da natureza do conflito, a influência dessa terceira parte pode variar muito. A figura seguinte mostra diversas possibilidades. Naturalmente, o papel que essa terceira parte desempenhará deve ser amplamente discutido pelos negociadores antes que o mandato seja concedido.

### Substituição de negociadores

Existem muitas razões para a inclusão de um novo negociador. O anterior pode mesmo ter ficado doente, mas também é possível

Figura 6.2 Resolução do conflito e autoridade da terceira parte



Fonte: Thomas N. Gladwin, *working paper* (Nova York: New York University/Stern School of Management, 1982).

que tenha ultrapassado os limites que lhe foram impostos e que seu chefe prefira substituí-lo a ter de honrar as concessões feitas. Por mais constrangedor que isso seja para a outra parte, ela só tem duas opções: aceitar o novo negociador ou renunciar à negociação. Outra possível razão para essa troca é a quebra de confiança. Nesse caso – e não importa se a responsabilidade é do próprio negociador ou de seu departamento –, uma segunda pessoa terá de sentar-se à mesa de negociações, porque a primeira seria uma lembrança constante do rompimento do acordo e também estaria numa situação embaraçosa. Um bom exemplo disso é o papel desempenhado pelo negociador suíço nas conversações sobre a criação da AEE. A Suíça foi sempre um oponente difícil e fez o melhor que pôde para explorar inteiramente o campo de manobras da negociação. Depois de reuniões longas e difíceis, um pacote foi finalmente fechado. Por isso, quando em 1992 o acordo foi rejeitado pela maioria da população suíça num plebiscito, o negociador suíço não teve mais condições de mostrar o rosto diante da CE – apesar do excelente trabalho que havia feito.

## Por trás das linhas inimigas

Nenhum general ataca um forte adversário de frente. Seria, no mínimo, uma tolice e, provavelmente, um ato suicida. A melhor estratégia é atacar um flanco indefeso. As linhas de abastecimento do inimigo também são relativamente vulneráveis se podemos chegar a elas com nossas forças. Na área militar, essa tarefa é realizada por mísseis ou tropas paramilitares. A longo prazo, a guerra psicológica provocada por panfletos distribuídos à população civil ou transmissões radiofônicas tem se mostrado muito eficaz. Na mesa de negociações, uma função equivalente pode ser exercida mediante uma operação por trás das linhas do inimigo, atacando os que o apóiam ou fortalecendo seus oponentes. No capítulo 5, vimos esse processo em ação no exemplo do apoio do mundo ocidental a Gorbachev. Nesse aspecto, a imaginação não tem limites, mas entre as muitas possibilidades está incluído o arsenal não-convencional de truques sujos – um campo que devemos evitar a todo custo.

# 7

## Fases e rodadas

Na primeira metade deste livro, analisamos os princípios mais importantes que regem a condução de uma negociação, tanto em teoria como por meio de exemplos ilustrativos. Eles constituem uma sólida base, mas, por melhores que sejam os alicerces, ainda não temos uma casa. Nos capítulos seguintes, vamos analisar com mais detalhes os vários aspectos das técnicas de negociação. Dependendo do assunto e de sua experiência anterior, eles poderão complementar ou aprofundar seu conhecimento. Nossa experiência nos ensinou que vale a pena estudar esses elementos, mesmo que o tempo disponível seja curto. Os próximos capítulos vão bem além dos habituais conselhos básicos sobre como conduzir uma negociação, e a aplicação dos princípios apresentados será de grande valor prático na maioria das situações. O primeiro desses capítulos aprofunda a questão do elemento tempo.

### Cada coisa a seu tempo!

Os tolos se afundam onde os anjos temem pisar! Precisamos ter cuidado, porque todo mundo precisa de tempo para se acostumar a uma situação desconhecida. Precisamos digerir qualquer informação nova antes de ajustar nossa posição ou pôr em ação uma reação diferente. Numa negociação, contudo, o movimento é um elemento fundamental. Só começamos a negociar na expectativa de que, no fim do dia, os dois lados estejam mais próximos. Portanto, todo negociador precisa de tempo para repensar e planejar – muito mais tempo do que seria necessário se fosse apenas uma questão de troca de informações.

O tempo necessário torna-se ainda maior com a complexidade técnica das informações e seu provável impacto sobre a outra

parte. É muito mais difícil reagir a uma revolução do que a uma pequena mudança. Assim sendo, quanto mais difícil a questão a ser resolvida e quanto mais nossa posição se desvia da de nosso oponente, mais tempo vai durar a negociação. Se ignorarmos esse fato e tentarmos resolver a questão às pressas, o choque da adaptação pode ser demasiado. O outro lado pode preferir não fechar um acordo a se ver encurralado numa situação perigosa e incontrolável. Não podemos permitir que uma coisa dessas aconteça. Portanto, ao planejar as negociações, será preciso não só incluir questões de estratégia, mas também dividir a resolução do conflito em várias fases.

A seguir, apresentaremos as quatro fases naturais da negociação, na forma indicada na figura 7.1. Naturalmente, esse modelo apresenta um quadro estilizado, que na prática poderá ser muito diferente. Dividindo o processo em quatro partes, no entanto, teremos uma base para a maioria das negociações. É importante notar que as tarefas de cada fase não devem ser consideradas cumpridas até que toda a negociação esteja concluída. Cada fase simplesmente traz novas tarefas e pontos focais ao primeiro plano.

**Aquecimento**

Começamos pela fase de aquecimento. Os negociadores precisam de tempo para se conhecer e familiarizar com o local e a situação. A atmosfera deve ser amigável para quebrar o gelo. Embora se trate de uma situação profissional, duas pessoas estão iniciando um relacionamento pessoal. Quanto mais profissional for um negociador, mais (e não menos) gentil e caloroso ele será com o outro – dentro de certos limites, é claro.

O tempo gasto e o esforço empenhado nessa fase vão depender, naturalmente, do objeto da negociação e também podem variar consideravelmente de acordo com o contexto cultural em que a negociação ocorre. No mundo árabe ou na Ásia, essa fase

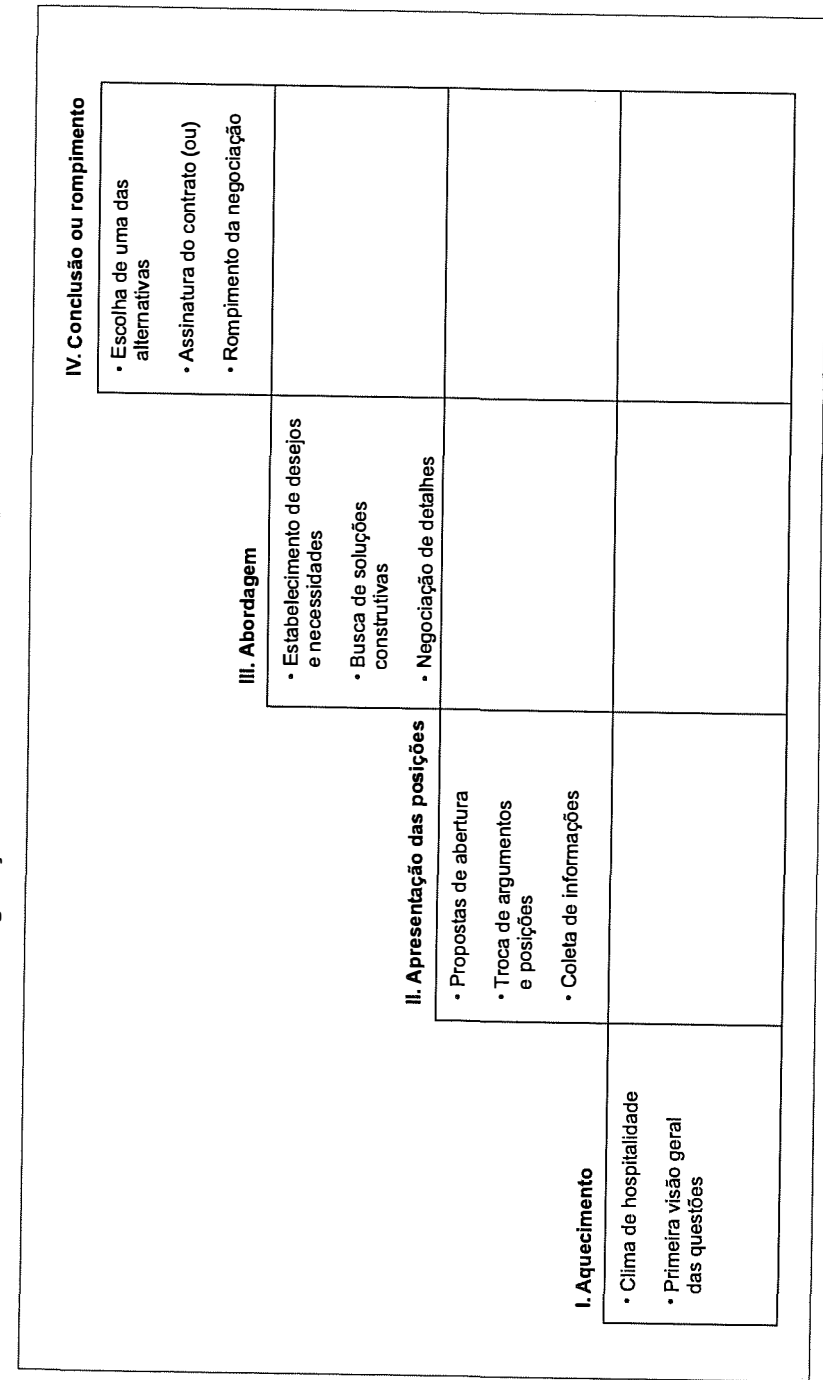


Figura 7.1 As quatro fases básicas da negociação



pode ocupar a maior parte do tempo disponível, pois lá os relacionamentos significam muito; se o parceiro está bem, o negócio praticamente caminhará sozinho. É importante cultivar e manter um ambiente produtivo e o contato pessoal durante toda a negociação, especialmente nos momentos difíceis de confronto – e é conveniente manter o contato mesmo depois que o acordo for fechado. Nunca se sabe em que circunstâncias pode ocorrer um novo encontro ou o que o futuro reserva àquele relacionamento. Na maioria das vezes, a manutenção do relacionamento – seja por meio de um cartão enviado no Natal, seja por um ocasional jantar em família – não fará nenhuma diferença em termos materiais, mas, de vez em quando, pode funcionar às mil maravilhas. Então, o esforço terá valido a pena, para não falar da valiosa experiência pessoal que se ganha.

A fase de aquecimento, no entanto, tem outra função além de criar um ambiente favorável. É o momento em que todas as questões que serão discutidas detalhadamente mais tarde devem ser postas na mesa, com exceção, naturalmente, de alguma surpresa que possamos estar planejando. Esse *tour d'horizon* dá a ambos os lados uma visão geral dos temas em debate e facilita a posterior busca de soluções. Os dois lados terão melhores condições de avaliar o que a negociação significa para eles, perceber algum possível ponto de controvérsia e adaptar sua estratégia ao novo quadro. É também uma oportunidade para avaliar o outro: Que autoridade real ele tem? Estará ele autorizado a assinar um contrato, ou deveríamos estar tratando com outra pessoa? A essa altura, ainda é tempo de tocar a campainha de emergência e solicitar a presença de outra pessoa dotada da competência necessária para negociar as questões com o mesmo nível que você, ou seja, com mandato e autoridade equivalentes.

### Apresentação das posições

Todas as questões em negociação estão agora sobre a mesa. Mesmo que não estejam ainda muito claras, os dois lados tiveram a

oportunidade de tomar conhecimento delas. Agora é o momento de estabelecer e apresentar nossa posição. O que queremos?

Com nossa proposta inicial, estamos fixando as bases para uma possível solução. As discussões assumem um caráter mais técnico e entramos na fase de distribuição. Os dois lados trocam argumentos em apoio de suas posições e já pode haver um indício das primeiras concessões (embora ainda seja muito cedo para elas).

Esse intercâmbio deve ser bastante cuidadoso, para evitar um compromisso prematuro. Nenhuma das partes quer ver-se amarrada a uma discussão detalhada tão no início do processo. Para evitar qualquer compromisso nesse estágio, você precisa escolher as palavras com todo o cuidado, usando preferencialmente o condicional (*Poderíamos discutir essa questão se você estivesse disposto a analisar esta...*), num discurso recheado de expressões restritivas como *se, talvez, dependendo, poderia*, e assim por diante. Utilizando o maior número possível de perguntas abertas (*Será que você poderia me explicar...? Não entendi bem esse ponto, seria possível...? O que você acha de...?*), tentamos descobrir o preço de reserva do oponente e sua zona de acordo possível (Zoap). Aqui, aplicam-se as regras apresentadas no capítulo 2, sobre a negociação distributiva. Isso não significa, entretanto, que os oponentes tenham de enfrentar-se como inimigos, um tentando arrancar a camisa do outro. Se essa fosse nossa intenção desde o início, poderíamos ter poupado o tempo gasto no aquecimento. Nessa segunda fase da negociação, a intenção é apresentar nossa posição de maneira amigável, mas firme, de modo que se obtenha um resultado satisfatório como parte de uma solução integrativa. E não podemos perder de vista esse objetivo durante toda a negociação.

### Abordagem

Agora que as duas partes se conhecem, que os temas em discussão já têm alguma substância e que as respectivas posições estão claras, passamos à fase de abordagem. Antes de dividir o bolo, precisamos colocá-lo no forno.

Como vimos no capítulo 3, o primeiro passo é descobrir os desejos e necessidades da outra parte. Se queremos alguma coisa, temos de dar algo em troca. A partir daí, podemos trabalhar juntos para encontrar soluções construtivas para o conflito, usando o máximo de criatividade.

Nessa fase, aquilo que as partes têm em comum é mais importante que suas diferenças. É claro que cada parte não vai perder de vista seus interesses, mas ainda não é o momento de revelá-los. Ainda não é o momento de partir o bolo, mas é bom que a faca esteja preparada. Elementos específicos serão agora esclarecidos de maneira cada vez mais detalhada e agrupados em várias alternativas, de modo que, mais tarde, tudo o que se tem a fazer é escolher uma delas e assinar o acordo. É nessa terceira fase que se constrói a parte integrativa do processo; é quando o ambiente amigável de cooperação que nos custou tanto esforço vai dar frutos.

### Conclusão ou rompimento

Se tudo correu bem, no fim da terceira fase uma ou mais soluções satisfatórias estarão sobre a mesa – ou, ao contrário, não se criou um ambiente de cooperação e não foi possível superar as divergências, ou, talvez, os negociadores não tenham ainda conseguido ultrapassar a fase de distribuição e confrontação. Qualquer que seja o caso, o objetivo dessa quarta fase é levar a negociação a uma conclusão.

Se as conversações foram bem-sucedidas, esse é o momento de escolher uma das alternativas que estão sobre a mesa. A essa altura, muitos negociadores se afastam e, tendo concluído seu trabalho, passam o bastão a quem tem poder de tomar a decisão final. No campo da política e da diplomacia, essa decisão cabe aos ministros ou chefes de Estado; na iniciativa privada, aos chefes de divisão ou presidentes de empresa. Só eles têm autoridade

para fechar um acordo em torno de uma das alternativas postas sobre a mesa e dar-lhe validade com sua assinatura ou, pelo menos, suas iniciais, se a decisão final for atribuição do Parlamento ou do conselho de diretores. Antes desse cerimonioso momento, nenhum acordo pode ser considerado líquido e certo.

Nesse aspecto, o acordo entre israelitas e palestinos de 1995 oferece uma oportuna advertência. O tão esperado acordo correu o risco de não ser assinado em Washington, porque, depois de dias de negociação, o líder palestino, Yasser Arafat, suspeitou de uma armadilha na tradução do texto e, na hora H, recusou-se a assiná-lo. O incidente estava sendo televisionado para todo o mundo, o que punha em jogo o prestígio da política externa do então presidente Clinton. No último momento, em circunstâncias dramáticas, chegou-se a um acordo, depois de eliminar a cláusula em questão.

Até que um documento selando o acordo seja assinado, a solução que deu tanto trabalho para se construir só existe na mente dos negociadores. Aqueles que têm a decisão final podem voltar atrás no último momento, por exemplo, se as condições mudarem. O rompimento da negociação é uma opção até o último momento, mas, quanto mais ele demorar, mais desagradável será para todos os envolvidos. Em geral, no entanto, é pior concluir um acordo que uma das partes preferiria não ter assinado, porque, nesse caso, sua execução com certeza será difícil, se não impossível. O acordo precisa ser visto por ambas as partes como uma solução melhor do que o rompimento.

### Fases e perguntas

Cada uma das quatro fases da negociação tem uma função específica a cumprir, que pode ser esclarecida com uma série de perguntas (ver figura 7.2).

A primeira pergunta diz respeito ao outro. *Quem é ele?* Qual é sua autoridade? Está ele autorizado a assinar um acordo? Quais são suas limitações? Essas perguntas correspondem à fase de aquecimento, quando os dois lados começam a conhecer-se e a sondar-se.

A segunda fase, que está centrada no aspecto distributivo, é determinada pelas posições dos dois lados. *O que queremos?* O que meu parceiro deseja? O que é negociável e o que não é? Todas essas perguntas dizem respeito à distribuição.

Uma vez que as respectivas posições estejam claras, passamos à resolução do conflito, à negociação integrativa. Nessa fase, as perguntas referem-se aos desejos e necessidades da outra parte: *Por que* eles estão propondo isto e não aquilo? Com que soluções podemos concordar? Que concessões podemos fazer e que concessões podemos exigir em troca?

Só quando todas essas questões estiverem esclarecidas é que poderemos fazer as perguntas finais, relacionadas à conclusão da negociação: Qual é a melhor alternativa para um acordo e *quando* ele será assinado?

Essas perguntas constituem a estrutura básica de qualquer negociação. Naturalmente, essa estruturação em quatro fases sucessivas é apenas um instrumento útil de planejamento. É evidente que ninguém vai levantar-se e anunciar em voz alta a passagem para a fase III... Convém, entretanto, ter esse conceito em mente quando se está planejando a ação.

Em algumas circunstâncias, convém dividir uma negociação difícil em diferentes rodadas. Vamos examinar por quê.

### Mandatos para a negociação

Nem toda negociação chega a uma conclusão numa única rodada de conversações. Como vimos, isso tem suas razões: os negocia-

<p><b>IV. Como? Quando?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que alternativas são possíveis?</li> <li>• Quais são as melhores opções?</li> <li>• Quando o contrato será assinado?</li> </ul>			
	<p><b>II. Por quê?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que eles estão negociando?</li> <li>• Que soluções serão aceitáveis para ambas as partes?</li> <li>• O que devemos oferecer em troca?</li> </ul>		
		<p><b>II. O quê?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que queremos?</li> <li>• O que eles querem?</li> <li>• O que é negociável?</li> </ul>	
			<p><b>I. Quem?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é sua autoridade?</li> <li>• Estão eles autorizados a assinar?</li> </ul>

Figura 7.2 Perguntas básicas nas diferentes fases da negociação

dores são conduzidos com rédea curta, porque não é conveniente que cheguem a um acordo precipitado. Dificilmente se chega ao melhor acordo com precipitação, e o processo em várias fases facilita a correção de qualquer erro que possa ocorrer. O mandante, ou seja, a autoridade que define os objetivos e tarefas do negociador, reserva-se o direito de decisão a cada fase do processo, mas não deseja restringir a autonomia de seu negociador no que diz respeito à coleta de informações e à busca de uma solução construtiva. Para isso, é melhor outorgar um mandato bastante limitado. A figura 7.2 mostra por que tal limitação impõe a necessidade de várias rodadas de negociação.

Na primeira rodada, os dois negociadores, ou equipes de negociação, têm um mandato muito limitado. Abrem suas discussões da maneira clássica, passam pelas duas primeiras fases e chegam à conclusão de que é possível um acordo que atenda aos interesses de ambas as partes. Seu poder de decisão, porém, não é suficientemente amplo para permitir pôr em prática suas idéias, muito menos fechar um acordo. Portanto, cada um deles agora relatará a seus respectivos mandantes os resultados da primeira rodada de negociações. As perspectivas parecem boas, e ambos os lados estão dispostos a embarcar numa segunda rodada de conversações. Se não for esse o caso, a essa altura as negociações chegarão a um impasse.

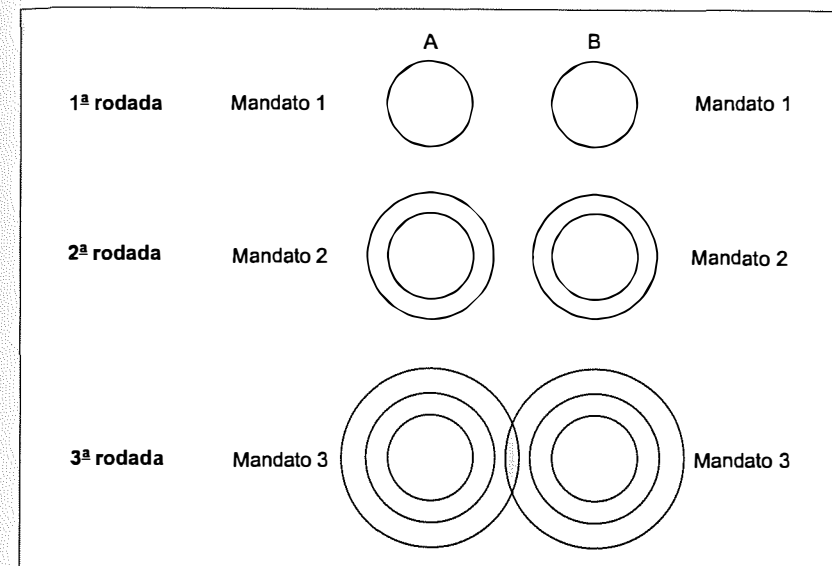
Quando os negociadores voltam para a segunda rodada, seus mandatos foram ampliados. Suas posições estão mais próximas e as perspectivas de um acordo são maiores, mas a competência dos negociadores ainda não é suficiente para lhes permitir formatar ou assinar um contrato. Então, o processo se repete: eles voltam a reportar-se a seus superiores.

A situação é promissora; os dois lados estão agora seriamente empenhados em chegar a uma conclusão satisfatória. Mais uma vez, o mandato é ampliado e, pela primeira vez, as soluções propostas pelos negociadores podem concretizar-se num acordo.

Depois de uma terceira rodada em que as discussões são mais aprofundadas, finalmente se chega ao resultado desejado. Tenham ou não consciência disso de antemão, os mandantes com certeza acharão que valeu a pena enviar seus prepostos de volta três vezes.

Quando há muita coisa em jogo na negociação, mais cautelosa ela precisa ser. É por essa razão que os mandatos concedidos à maioria dos diplomatas é bastante limitado – afinal, as decisões de política externa são atribuição de governos e parlamentos, não dos funcionários públicos que conduzem a negociação.

Figura 7.3 Rodadas, mandatos e progresso da negociação



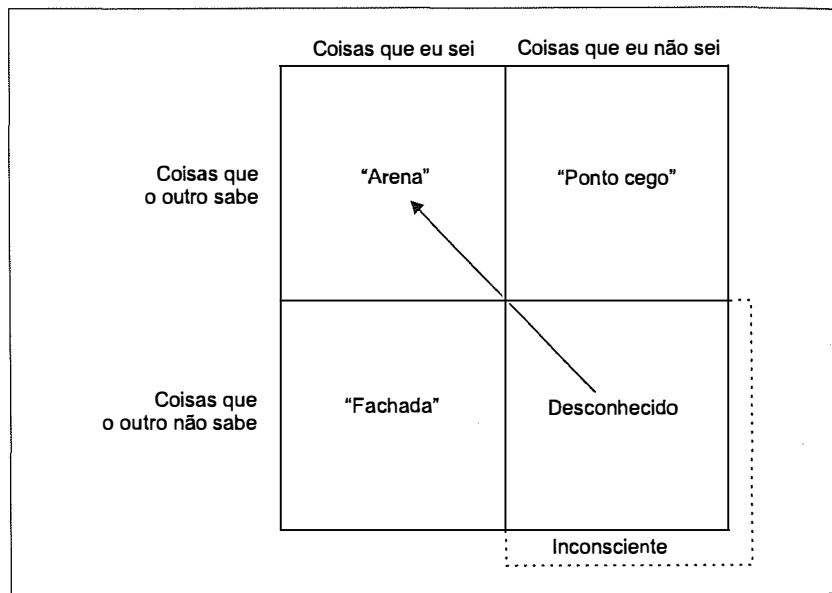
## O papel da informação

Antes de tomar qualquer decisão, os dois lados precisam reunir, trocar e avaliar informações sobre a situação e o objeto da negociação. É nesse campo que os diplomatas reinam absolutos; ninguém se compara a eles nesse aspecto. Como vimos, em vários contextos, a informação é o cerne da negociação. A figura 7.4

mostra um instrumento útil para avaliar o nível de informação em termos gráficos. Trata-se da Janela de Johari,<sup>1</sup> um método que ilustra o conhecimento dos dois lados.

Os fatos e avaliações que são do conhecimento de cada um deles são anotados no canto superior esquerdo. Essa é a “arena” da negociação. O quadro logo abaixo dele contém as informações que nós temos, mas nosso oponente não. Nesse campo, mostramos uma fachada que não precisa necessariamente ter muito que ver com a realidade. Ainda não é hora de pôr as cartas na mesa. Menos agradável para nós é o quadro superior direito: é nosso ponto cego, porque contém as informações de que o outro lado dispõe, mas nós não conhecemos. Naturalmente, temos de fazer o maior número de incursões possível a esse campo. Esse é o principal objetivo de nosso trabalho de coleta de informações.

Figura 7.4 A Janela de Johari



<sup>1</sup> Conceito desenvolvido por Joseph Luft e Harry Ingham, cf. Fred Luthans, *Organizational Behavior* (5ª ed. Nova York: McGraw Hill, 1989), pp. 410, 412.

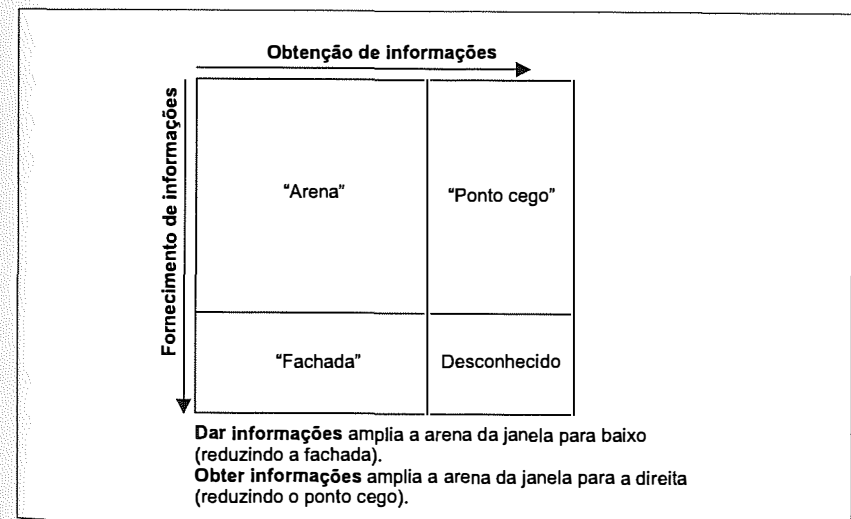
Outro campo que não podemos perder de vista, no entanto, é o do canto inferior direito, que contém as coisas que nenhum dos dois lados conhece. Nós e nosso parceiro podemos ter um *insight* que nos tire desse campo escuro para a claridade da arena. Esse passo dado em comum pode revelar-se a *brecha* para uma solução integrativa. O inconsciente está incluído nesse quadro, mas lidar com ele já é algo que está além do objetivo deste livro.

### Dar e receber

A Janela de Johari não é mera representação estatística do nível de informação, porque uma de suas maiores vantagens é permitir o acompanhamento do fluxo de informações.

A maior parte da negociação diz respeito à arena, onde são reunidas as informações acessíveis a ambas as partes. Apenas as informações que estão sobre a mesa poderão ser negociadas. Se deixamos escapar informações para o outro lado, a arena se amplia para baixo. Numa era de onipresença do sistema Microsoft Windows, é fácil imaginar isso graficamente.

Figura 7.5 A Janela de Johari





Se recebemos informações do outro lado, a janela do conhecimento comum se abre para a direita. É possível usar esse gráfico para representar padrões característicos de movimento para diferentes tipos de negociação ou diferentes fases. Cada um deles significará intenções e possibilidades de comunicação completamente diferentes. No caso ideal de uma negociação interativa, os dois movimentos ocorrem simultaneamente: ambas as partes ficam com um ponto cego reduzido e permitem que o oponente olhe por trás de sua fachada. Finalmente, à medida que esse franco intercâmbio de informações prossegue, o desconhecido vai sendo cada vez mais empurrado para baixo.

## O entrevistador

Um exemplo extremo na coleta de informações é a figura do entrevistador, que faz uma série de perguntas sem ter de responder a nenhuma. O fluxo de informações é exclusivamente unilateral. A figura 7.6 mostra o quadro do ponto de vista do entrevistador.

A arena é ampliada apenas em benefício do entrevistador, que obtém uma grande quantidade de informações, a ponto de seu ponto cego quase desaparecer. Nesse aspecto, ele está numa posição muito mais favorável do que o entrevistado, porque é capaz de manter sua fachada intacta. Esse é um procedimento muito pouco cooperativo, mas extremamente útil para quem quer firmar sua posição numa negociação distributiva.

## O desastrado

O oposto do entrevistador é o desastrado. Esse também é um caso extremo, no qual a informação também flui unilateralmente, mas dessa vez na direção contrária, como mostra a figura 7.7.

O desastrado não tenta extrair informações. Ele arranca sua máscara, revela o que está por trás de sua fachada e conta ao outro tudo o que pode. Quase sempre, é um tagarela inveterado: clérigos e professores, às vezes, exibem essa tendência. Logicamente, seu ponto cego continua cego e, de fato, até se alarga em relação ao nível de informação do oponente. Essa atitude pode ser adequada a uma sessão de psicoterapia, mas nunca a uma negociação. Portanto, deve ser evitada a todo custo.

## A tartaruga

Essa é uma forma de comportamento diferente, mas nem por isso mais adequada à prática da negociação. A teoria de Johari a define como uma postura cautelosa, como mostra a figura 7.8.

A tartaruga se move num ritmo muito lento. Não tem a mínima pressa, nem para fornecer nem para obter informações. Por isso mesmo, não vai muito longe em nenhuma direção. Assim sendo, o desconhecido continua ignorado por ambas as partes. O ponto cego e a fachada permanecem quase intactos. A comunicação se restringe ao mínimo necessário. Imagine uma tartaruga assustada, escondendo-se sob o casco de um mundo cheio de perigos. Com isso, os riscos são minimizados, mas muitas oportunidades se perdem. É a atitude menos apropriada à negociação.

O bom negociador é uma pessoa comunicativa; está incessantemente em busca de novas informações, que reúne com todo o cuidado. Sua maior ou menor expansividade vai depender da tarefa que lhe cabe, mas, com certeza, o bom negociador jamais irá se entrincheirar numa postura de tartaruga. Tal posição pode ser adequada à fase inicial da negociação, antes da troca de informações, mas mesmo a fase de aquecimento, quando os parceiros começam a conhecer-se, requer uma postura mais aberta.

Figura 7.6  
O entrevistador

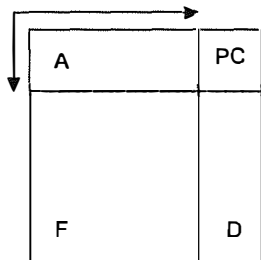


Figura 7.7  
O desastrado

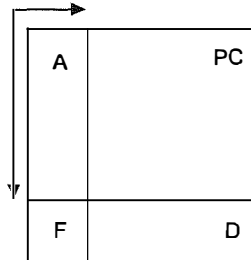
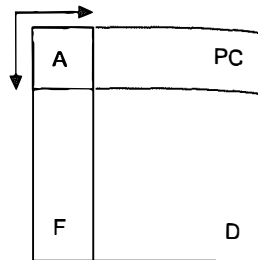


Figura 7.8  
A tartaruga



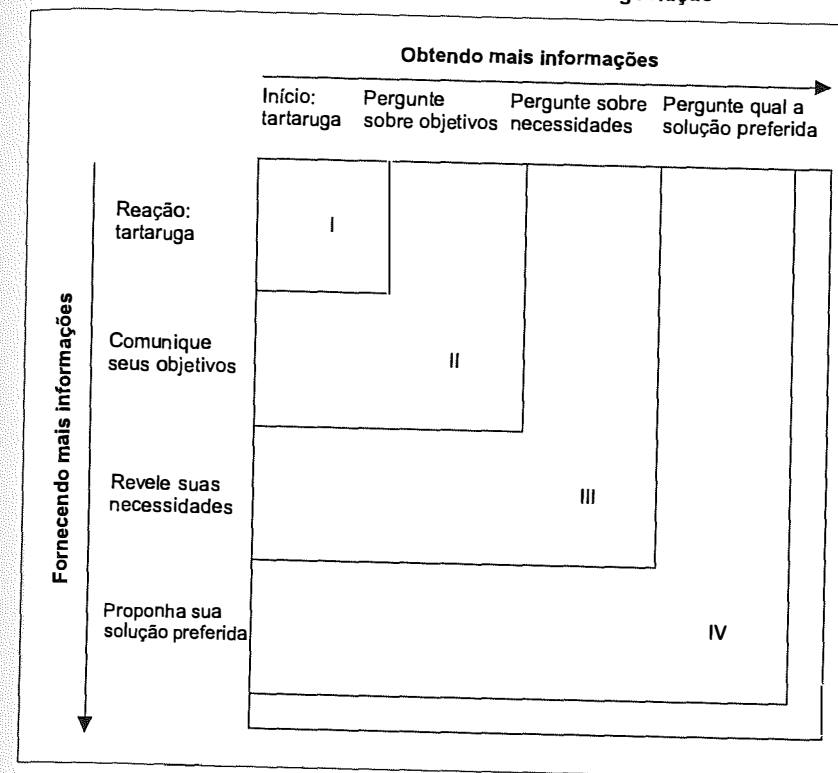
### Como administrar a informação

Acabamos de mostrar como o negociador lida com a informação no contexto da Janela de Johari, mas como esses quatro blocos se encaixam no contexto mais amplo de uma negociação? A resposta é simples e toca o cerne deste capítulo: cada fase coloca exigências diferentes aos negociadores. Cada um dos movimentos descritos pode ser usado sucessivamente para administrar a informação. A figura 7.9 mostra como a janela do conhecimento comum se amplia cada vez mais a cada passo.

No início, a postura é a da tartaruga. Os negociadores estão se conhecendo e seus movimentos são muito cautelosos. No curso de toda a primeira fase até o início da segunda, eles vão conversar sobre suas posições e seus objetivos. É um jogo de perguntas e respostas, de dar e receber, e, dependendo da situação, uma ou outra parte será a primeira a deixar escapar alguma coisa. Desde que *ambas* as partes recebam informações, a ordem em que isso ocorre é secundária.

A terceira fase da negociação, lembre-se, diz respeito a objetivos e necessidades: os dois lados se aproximam e buscam soluções integrativas. A janela da informação se abre um pouco mais, de preferência em ambas as direções. Se isso não ocorrer, é por-

Figura 7.9 Administração da informação e fases da negociação



que uma verdadeira cooperação não foi possível: uma das partes, então, terá de ceder ou aceitar uma solução de meio-termo.

A quarta fase é o momento das decisões. Agora, queremos saber que solução o oponente prefere, e vice-versa. A simetria continua sendo importante, porque, só quando os dois lados estiverem satisfeitos com a solução, a negociação poderá ser concluída com sucesso.

O mais importante não é proceder estritamente de acordo com esse esquema, mas reconhecer que, à medida que progride, a negociação coloca diferentes tipos de demanda aos negociadores. Para aproveitar (e dar ao oponente) todas as oportunidades, essas demandas devem ser atendidas no momento oportuno.

## Comportamento na negociação

# 8

Ele sempre se destaca e quase nunca volta de mãos vazias, porque um bom negociador tem mais chances de sucesso. Talvez as soluções que ele encontre também sejam de melhor qualidade, porque, em geral, representam um ganho para todos os envolvidos, mas apenas começamos a descobrir o segredo de seu sucesso.

Já vimos que ele depende de um bom planejamento, da escolha da estratégia e das táticas adequadas e de muito empenho durante todo o transcorrer das negociações. A parte mais significativa é comparável à grande massa de um *iceberg* que fica oculta sob a superfície da água. Tudo o que podemos ver de um *iceberg* – todo mundo sabe – é a parte superior, que em nossa analogia corresponde à negociação propriamente dita. Neste capítulo, vamos concentrar nossa atenção apenas nisso.

Bons negociadores e *icebergs* têm uma coisa em comum: não são encontrados com facilidade, mas, com a ajuda de numerosas pesquisas, sabemos o que os negociadores bem-sucedidos fazem durante a transação. Seu comportamento é marcadamente diferente do da média. Essas pesquisas revelaram que a maioria dessas diferenças foram aprendidas, e quase nunca em cursos formais. Embora seja verdade que nossas experiências – especialmente as más – são nossos melhores mestres, não vemos razão para que sejam os únicos. Mais uma razão para analisarmos a maneira como os negociadores experientes se comportam.

## Antes da negociação

Estudos realizados pelo British Huthwaite Research Group<sup>1</sup> revelaram um certo número de fatores responsáveis pelo sucesso de negociadores experimentados. Desde a fase de planejamento, eles dedicam maior atenção do que a média ao estudo *do maior número de opções* e possíveis resultados. Isso lhes dá maior espaço de manobra – e, portanto, maior poder – quando chega o momento de tomar decisões.

Regra geral, o bom negociador dá mais atenção ao que as partes têm em comum, ao passo que seus colegas menos habilidosos investem mais tempo e energia no conflito de interesses. Ainda não se sabe ao certo, entretanto, se a busca desse terreno comum é causa ou efeito do clima de cooperação. Seja como for, ela é a marca da colaboração construtiva. Isso inclui uma atenção às *questões de longo prazo*, que os bons negociadores levam muito mais a sério que seus colegas menos experientes. Ao mesmo tempo, porém, as pesquisas revelaram que os melhores se preocupam muito mais com o aqui e agora e, na verdade, só ocasionalmente pensam numa perspectiva de longo prazo.

Outra vantagem dos bons negociadores é que, em seu planejamento, *preferem determinar limites máximos e mínimos do que objetivos fixos*. No clima mutável de uma negociação, essa margem oferece mais liberdade de movimento do que um ponto fixo.

Esse leque de opções também permite uma abordagem ao longo do espectro entre o branco e o preto, enquanto, se tudo se concentra num único ponto, não há espaço para os diferentes tons de cinza: se o alvo não é atingido, tem de ser eliminado – ou toda a negociação fracassará.

<sup>1</sup> Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior* (Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997).

Uma última característica dos negociadores experientes é que *eles planejam as questões sem estabelecer uma seqüência rígida*. Esse procedimento oferece maior flexibilidade à negociação, porque o oponente pode ter uma idéia muito diferente sobre a ordem em que as questões devem ser discutidas. O negociador pouco experiente costuma cair na tentação de planejar uma negociação como se fosse um processo de produção, no qual instrumentos como seqüência de planejamento e análise crítica do processo são extremamente úteis. Ocorre que, numa negociação, em que lidamos com pessoas que não estão sob nossa influência direta, esses recursos são de pouca utilidade. Se dependemos de uma determinada seqüência, ficaremos perdidos caso ela seja alterada.

**Tabela 8.1 Fatores de sucesso no planejamento da negociação**

- Maior número possível de opções
- Mais atenção aos interesses convergentes
- Maior atenção aos fatores de longo prazo
- Limites máximos e mínimos em vez de um objetivo fixo
- Planejamento das questões sem uma seqüência rígida
- Mais tempo dedicado ao estudo do conflito
- Mais atenção a uma solução conjunta do que aos próprios objetivos
- Menos atenção às táticas, que quase sempre são superestimadas

Fonte: Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior* (Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997); Christophe Dupont, *La négociation: conduite, théorie, application* (2ª ed. Paris: Dalloz, 1986).

Algumas dessas descobertas foram confirmadas por uma pesquisa francesa,<sup>2</sup> segundo a qual os negociadores experientes apresentam em relação aos novatos:

- 50% a mais de tempo dedicado ao exame do conflito;
- três vezes mais opções;
- menor preocupação com os próprios objetivos;

<sup>2</sup> Christophe Dupont, *La négociation: conduite, théorie, application* (2ª ed. Paris: Dalloz, 1986).

- uso de maior número de estratégias;
- um terço a menos de atenção às táticas.

Essas observações permitem aprender como os negociadores de sucesso planejam sua ação. É muito difícil mudar o próprio comportamento, porque nessa situação há uma série de imponderáveis a ser enfrentados. Apesar disso, vale a pena um estudo cuidadoso do comportamento dos bons negociadores.

## Comportamento durante a negociação

As pesquisas do Grupo Huthwaite também permitem algumas afirmações sobre o comportamento dos negociadores de sucesso durante as negociações. Elas oferecem uma lista dos comportamentos particularmente úteis e também dos ineficazes (ver tabela 8.2), que passaremos a analisar.

Tabela 8.2 Comportamento à mesa de negociações

Comportamento durante a negociação	Negociadores competentes*	Média dos negociadores*
Expressões irritantes	2,3	10,8
Contrapropostas	1,7	3,1
Espiral ataque/defesa	1,9	6,3
Uso de linguagem preparatória diante de:		
• desacordo	0,4	1,5
• todas as demais situações	6,4	1,2
Audição ativa para:		
• testar a compreensão	9,7	4,1
• resumir	7,5	4,2
Perguntas	21,3	9,6
Expressão de sentimentos (impressões)	12,1	7,8
Diluição dos argumentos	1,8	3,0

Fonte: Neil Rackham & John Carlisle, "The Effective Negotiator", partes I e II, Huthwaite Research Group, em *JEIT*, 2, Reino Unido, 1976, p. 6.

\* Em porcentagem por hora de negociação.

## Expressões irritantes

Existem maneiras de colocar as coisas que, além de pouco convincentes, causam irritação. Alguém que venha com expressões como "uma oferta generosa", "uma solução justa" ou "um acordo razoável" dificilmente vai atingir seu objetivo. Tudo o que vai conseguir é confundir o oponente, porque a reação natural ao auto-elogio é presumir exatamente o contrário de tudo o que está sendo alegado. Embora estejam dispostos a fazer um esforço para evitar ofender ou desqualificar o oponente, a maioria dos negociadores tem muito mais dificuldade de se conter quando se trata do auto-elogio. De que serve isso se a mensagem não comunica e a reação do outro é negativa ou, no mínimo, de confusão?

## Interrupção com uma contraproposta

Uma técnica muito difundida entre os negociadores menos experientes é a contraproposta. Em vez de ouvir a sugestão do oponente, pensar sobre ela e avaliar seus méritos, eles imediatamente lançam uma proposta sua; o que acontece, porém, é que encaramos a contraproposta como uma interferência que bloqueia nossa colocação. Se queremos agir de maneira cooperativa, precisamos prestar atenção ao que o outro está dizendo. Além disso, mesmo que a contraproposta não signifique rejeição ao que foi dito, geralmente é lançada no momento errado. Aqui estou eu, apresentando uma proposta a alguém, e descubro que ele está totalmente absorto em seus argumentos e que estou falando com a parede! O momento não poderia ser mais impróprio.

Outro problema com a contraproposta é a confusão que em geral ela provoca. Mesmo que seja compreendida no nível técnico, tende a complicar o curso do processo de negociação. À medida que novas idéias e informações vão sendo lançadas, mais difícil se torna analisar a situação. Por todas essas razões, o bom



negociador evita fazer contrapropostas, a menos que realmente tenha a intenção de rejeitar a proposta do oponente.

### Espiral ataque/defesa

Muitas vezes, a negociação toma um rumo desagradável quando um dos lados ataca uma pessoa ou um objetivo e o outro se defende, levando a um duelo de palavras. Até um comentário inofensivo, como “Você não pode responsabilizar-nos por isso”, pode ser suficiente para desencadear uma espiral de confrontação. Na tentativa de sair de uma situação desagradável, o negociador indiretamente ataca o oponente. Isso provoca uma forte reação, e a escalada tem início. Cada golpe é um pouco mais pesado que o anterior, e rapidamente a atmosfera de cooperação, tão necessária a um acordo integrativo, está arruinada.

Um negociador inepto tem maior probabilidade de desencadear essa escalada e de perder o controle da situação com um aumento quase imperceptível de sua agressividade. O bom negociador pode até atacar ocasionalmente o oponente se sua estratégia o exigir, mas sabe como atingir o ponto certo, com decisão e força e sem aviso. Não dá tempo ao adversário para construir uma defesa eficaz e, logo em seguida, a situação se dilui com uma proposta adequada (que ele naturalmente planejou com muita antecedência).

### Linguagem preparatória

O bom negociador é necessariamente um bom comunicador. Portanto, não admira que tenha um domínio da linguagem acima da média. Um importante instrumento para a comunicação eficiente é o uso de uma expressão preparatória, que explica o que se pretende dizer antes que seja dito. Em vez de simplesmente lançar uma pergunta, o negociador experiente primeiro a suaviza

com uma advertência: “Se me permite perguntar, quantas unidades podem ser entregues imediatamente?”. Essa abordagem não precisa restringir-se a perguntas, sendo possível preparar sugestões, comentários e avaliações pessoais da mesma maneira.

A técnica tem várias vantagens. Atraindo a atenção do ouvinte e preparando o cenário, por assim dizer, ela aumenta a clareza do que vai ser dito. Ao mesmo tempo, serve para diminuir o ritmo de uma discussão que poderia tornar-se arrebatada. Como vimos no capítulo anterior, todo mundo precisa de um certo tempo para digerir novas informações. Esse tipo de declaração preparatória pode aproximar mais os negociadores.

As negociações de confronto facilmente assumem um tom bastante duro, e essa técnica pode acalmá-las, mas há uma exceção a essa regra: não devemos antecipar um *desacordo* dessa maneira. Nesse caso, o melhor é você simplesmente dizer que não concorda. Uma versão mais diplomática seria primeiro apresentar os argumentos de maneira neutra e deles extrair uma conclusão negativa. Se a recusa é curta e grossa – e esse é um erro que os novatos costumam cometer –, o oponente se coloca imediatamente na defensiva. Com isso, ele talvez não ouça mais nossos argumentos, porque já está absorto em seu contra-ataque. Portanto, se tornarmos mais fácil para o outro recuar de sua proposta, estaremos ajudando-o a manter a dignidade.

### Audição ativa

Outra técnica eficaz de conversação é a audição ativa. Fazendo perguntas para esclarecer a questão e oferecendo um resumo do que foi dito, o negociador habilidoso diminui a probabilidade de mal-entendidos. A discussão fica mais clara: os dois lados estão falando sobre a mesma coisa. Só esse motivo já justificaria a utilização da técnica da audição ativa sempre que oportuno, e é isso que faz o bom negociador. Além disso, ela serve a outros dois

propósitos. Primeiro, resumindo o que ouvimos, funcionamos como um espelho para nosso oponente. Ele, então, tem a oportunidade de perceber se houve algum mal-entendido ou falta de clareza e poderá fornecer novas explicações. Portanto, ao refletir a posição do oponente, o negociador habilidoso não apenas checa o que compreendeu do assunto, mas também convida o outro a fornecer mais informações. Além disso, a audição ativa e pedidos de esclarecimento fortalecem a convicção de que o acordo que se busca é de fato possível.

Enquanto o negociador menos experiente prefere passar por cima de pontos perigosos ou obscuros, por medo de prejudicar um possível acordo, o profissional pensa nos problemas de sua aplicação prática enquanto a negociação ainda está em curso. De preferência, esses pontos devem ser destacados e esclarecidos antes que o acordo seja fechado – mesmo que esse esclarecimento o inviabilize. Afinal, de que vale um acordo se, na verdade, ele jamais teria sido concluído caso as partes o tivessem analisado com mais cuidado? A parte perdedora se sentirá enganada, e com razão, se o parceiro não chamou sua atenção para problemas previsíveis. Hoje, nem mesmo o vendedor ambulante mais mentiroso é capaz de se dar bem com essa estratégia.

### Perguntas

O bom negociador não tem medo de perguntar, porque quer saber o máximo possível sobre a posição e as intenções do oponente, para poder adaptar suas táticas a elas. Para isso, não há melhor maneira do que fazer perguntas.

Além de reunir informações, há muitas outras razões para você cultivar a arte de perguntar durante a negociação. Perguntando, você assume a iniciativa e, com isso, determina o ritmo e o conteúdo da discussão. Uma resposta satisfatória leva a outra pergunta, e assim por diante. Isso mantém o adversário num ritmo

acelerado e não lhe dá tempo suficiente para analisar as implicações de longo prazo de suas perguntas.

Essa técnica também dá a quem pergunta mais tempo para planejar o próximo movimento enquanto o oponente está falando. Finalmente, um último e não menos importante argumento a favor da utilização de perguntas como uma arma de grande alcance do negociador: elas são uma alternativa educada à rejeição direta de uma proposta. Fazendo perguntas que implicam dúvida, o negociador está comunicando que os argumentos do oponente não o convenceram. Isso pode levá-lo a apresentar novos argumentos ou desistir da proposta sem perder a dignidade.

### Expressão de sentimentos

Uma negociação pode parecer um jogo de pôquer – mas não tem que ser assim. Vimos que um bom negociador toma todo o cuidado para não fornecer informações sobre suas verdadeiras intenções e limitações, mas isso pode ser extremamente útil para dizer ao oponente, no momento oportuno, como você se sente em relação a alguma coisa. Isso gera confiança, especialmente se você deixa entrever sua estrutura de pensamento.

Se o outro sabe (ou pensa que sabe) quais são suas intenções, vai sentir-se mais seguro. É muito mais fácil construir um clima de cooperação se os dois parceiros se respeitam. Além disso, quando a situação não é clara, pode ajudar muito dizer o que estamos sentindo e quais são nossas impressões. Se não estamos seguros da seriedade da proposta feita pelo oponente, podemos expressar essa dificuldade e pedir ajuda para esclarecer nossa própria posição – a menos que nossa estratégia não vise a um trabalho conjunto e à conclusão de um acordo, caso em que deixar o outro saber o que pretendemos é uma fraqueza que deve ser evitada.

Alguns negociadores se sentem compelidos a explicar cada passo que dão e suas motivações, mas isso restringe sua liberdade: uma vez que a história foi contada, você não pode mais mudar o quadro que pintou. Muito mais cuidado é necessário se algum dos fatos ou sentimentos foi inventado!

### Diluição dos argumentos

De quantos argumentos precisa uma proposta para soar convincente? Provavelmente um só, desde que seja suficientemente bom. Acredita-se, no entanto, que cada ponto precisa ser apoiado pelo maior número possível de boas razões. Isso é um erro. O bom negociador se concentra no argumento principal e só introduz outras razões na discussão se a primeira não atingir o resultado esperado. Se vários argumentos forem lançados, alguns serão necessariamente mais fortes que outros – e você pode ter certeza de que um oponente habilidoso se apegará ao mais fraco deles. Então, apesar de todos os seus fortes argumentos, você se verá na defensiva, simplesmente porque eles foram diluídos por outros mais fracos. A escolha errada de argumentos pode destruir toda a sua estratégia. Se se limitar a um ou dois argumentos realmente fortes, você dará ao outro lado uma margem muito pequena para atacar.

### A dança dos negociadores

Agora, depois de termos esclarecido e explicado algumas maneiras corretas e outras inadequadas de conduzir uma negociação, vamos aprofundar esses conhecimentos colocando modos concretos de comportamento no contexto das cinco estratégias básicas apresentadas no capítulo 5. Com um pouco de imaginação, podemos visualizar os movimentos entre essas cinco posições como uma dança. Isso não é tão fantasioso como possa parecer,

porque existe realmente um fluxo físico e mental de energia e movimento entre os negociadores. Apesar de todas as pesquisas científicas, não nos podemos esquecer de que estamos falando de um intenso relacionamento entre pessoas, numa situação particularmente complexa.

A figura 8.1 mostra os cinco passos básicos dessa dança a que nos referimos. Naturalmente, podemos visualizá-la como uma disputa delicada e fluente entre dois parceiros – como na arte marcial japonesa do aikidô. Nessa luta, o confronto não é tão forte, com golpes dos punhos, como no caratê, ou de uma espada de bambu, como no quendô. No aikidô, a luta realmente lembra uma dança, com a diferença de que o perdedor acaba estendido no chão, enquanto o vencedor continua em pé. Com esse quadro em mente, vamos voltar à arena refrigerada da sala de reuniões.

Partindo do ponto médio (conciliação), o principal negociador pode tentar empurrar ou puxar o adversário ao longo do eixo distributivo, mas também pode movimentar-se ao longo do eixo integrativo (trazendo consigo o oponente), evitando o confronto direto ou usando sua criatividade para envolver o outro num movimento conjunto em direção à colaboração e ao acordo.

Figura 8.1 A dança da negociação

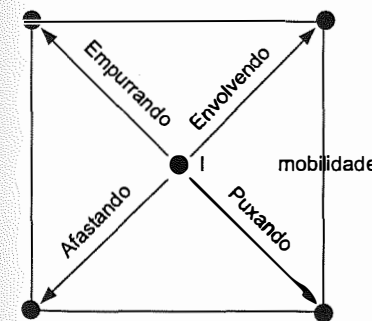
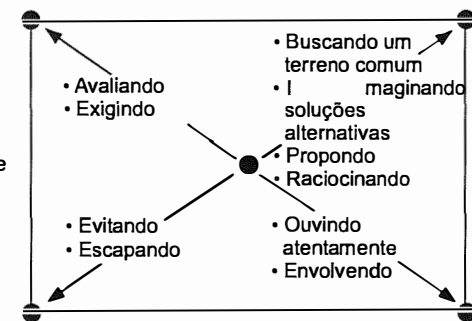


Figura 8.2 As palavras da dança da negociação



## Empurrando, sendo competitivo

*Avaliar* as sugestões e propostas do oponente é uma maneira de empurrar (“Gosto de A, mas acho B inaceitável”). Outra maneira de fazer isso é apresentar exigências (“O que eu quero é...”; “Por favor, me dê X...”). Finalmente, *incentivos* e *pressões* também podem cumprir essa função (“Em troca de..., eu estaria disposto a...”; “Se você fizer isto, farei aquilo”; “Se minha proposta não for aceita, terei de encerrar esta reunião”).

Neste caso, estamos falando de pedidos, exigências e avaliações sem a necessidade de apoiá-los com fatos e justificativas. Você simplesmente pede o que quer sem justificar ou explicar essa exigência. Um empurrão mais forte pode garantir-lhe uma concessão imediata da outra parte ou endurecer a luta. Tudo vai depender de quem detém maior poder. De qualquer forma, a pressão muito forte é uma atitude dura e rude para a maioria dos não-americanos. Além disso, é um passo arriscado. A maioria dos negociadores escolhe uma abordagem mais branda, de menos enfrentamento, mas ainda assim suficientemente forte para tirar o oponente de sua posição inicial.

## Puxando, acomodando

As *perguntas* conduzem a um movimento natural de *puxar* (“Por favor, fale-me sobre...”; “Por favor, explique-me...”). Ao responder às perguntas, o outro é arrastado na direção da solução desejada. É um movimento que pode ser interpretado como desistência, porque é muito mais suave do que o empurrão. Naturalmente, as perguntas devem ser acompanhadas de *audição ativa* (quanto mais ativa, melhor!). Recapitular e resumir (“Será que entendi corretamente?”; “Você disse que...”) ajuda a atrair o outro, assim como interpretar o que foi dito (“Imagino que agora

você esteja se sentindo aliviado/frustrado/satisfeito”). Revelar informações ou impressões e experiências pessoais é outra maneira de atrair o outro para o nosso lado.

## Pequenos passos, conciliando, andando em círculos

Andar em círculos sem sair do lugar é uma figura freqüente em nossa dança de negociação. Trata-se de uma seqüência de movimentos em que ninguém se mexe realmente nem consegue tirar o outro de sua posição. Ambos dão pequenos passos. Se nenhum dos lados apresenta uma solução melhor, ou ambos não conseguem concordar com nenhuma alternativa, é o momento de fazer uma *proposta* (“Gostaria de sugerir que...”). Outra técnica muito usada é *analisar as vantagens de uma solução de meio-termo* do ponto de vista técnico (“Pelas seguintes razões... gostaria de propor...”). Quase sempre, a principal intenção é evitar a impressão de que você (na verdade, ambos) não se empenhou o suficiente em encontrar uma solução, mas pode traduzir a verdadeira situação, se a melhor opção era a estratégia do meio do caminho e nenhuma das partes pode fazer outra coisa senão concordar com pequenas concessões.

## Afastando-se, evitando

O passo de recuo de nossa dança indica que você quer sair da sala, mas essa impressão deve ser evitada, se possível. Tiradas de humor e piadas são uma maneira de suavizar o ato de “cair fora”. Primeiro, é preciso aliviar a tensão. Afinal, não se abre uma panela de pressão sem um banho de água fria. O negociador também pode se *ausentar* de todas as atividades da negociação, por exemplo, deixando de ouvir, distraindo os outros ou abandonando a sala – literal ou simbolicamente.

## Movendo-se em conjunto, envolvendo-se

Se a intenção é pôr nossa energia a serviço de uma colaboração construtiva, precisamos *estabelecer uma base comum* com a outra parte. Para tanto, precisamos saber quem é esse homem ou essa mulher, descobrir quais são seus interesses e necessidades, mas também nos esforçar para encontrar experiências partilhadas e um objetivo comum (acordo). Para esse propósito, *conceitos sensoriais e motores* ligados a percepções e movimentos (paladar, cheiro, som, cor, forma, velocidade, etc.) são particularmente adequados.

*Fantasia e criatividade* também têm um importante papel a desempenhar nesse caso, porque a dança está nos levando para uma estratégia de colaboração. Agora é o momento de imaginar novas opções capazes de satisfazer as expectativas de ambas as partes. Esse é um movimento que não tem líder. Ambos se movem, revezando-se na posição de líder e seguidor, porque seu objetivo é simplesmente chegar juntos ao destino – um acordo mutuamente satisfatório!

## Improvisação

Além desses movimentos básicos, a dança da negociação também pode envolver passos intermediários, pausas, voltas, pulos – tudo o que surja naturalmente para um ou outro participante. Muitas vezes, se a banda toca uma melodia desconhecida, eles vão precisar improvisar. Além disso, dependendo das posições de força num dado momento, haverá um certo jogo para ver quem assume a condução da dança. Portanto, a dança da sala de reuniões é surpreendentemente semelhante à que ocorre num salão de baile. Dependendo do parceiro, do ambiente e da música, pode ser uma chatice – uma obrigação – ou um prazer. Como na dança de salão, porém, só se tem verdadeiro prazer quando se dominam todos os passos, porque só então se pode estar totalmente disponível para o parceiro.

## Como liderar uma delegação

No campo político e econômico, as negociações não costumam ser conduzidas por indivíduos, mas por grupos, as *delegações de negociação*. Isso traz algumas vantagens: conhecimentos especializados ficam disponíveis durante o transcorrer das negociações, e a carga de trabalho pode ser dividida entre várias pessoas, o que tira um peso dos ombros do principal negociador e lhe dá mais liberdade de movimento. Além disso, quatro, seis, oito ou dezesseis olhos vêem mais do que dois. Finalmente, costuma-se usar uma delegação em lugar de um único negociador, porque ela oferece maior criatividade e possibilidade de uma análise mais completa das alternativas disponíveis. Para que todas essas expectativas se concretizem, no entanto, o chefe da delegação precisa saber lidar com os problemas específicos de liderança. Trabalhar com um grupo é fundamentalmente diferente de negociar sozinho. Se isso não for levado em conta, as chances de sucesso serão reduzidas.

O objetivo deste capítulo é preparar o negociador experiente para trabalhar com uma equipe e para o papel que deve exercer nela. Portanto, vamos analisar os problemas básicos que surgem quando se reúne e lidera uma delegação.

## Como liderar uma delegação

O bom funcionamento do grupo não se materializa sozinho. Primeiro, é preciso reunir um grupo equilibrado de pessoas que possuam a maior gama possível de capacidades. Os membros do grupo precisam de tempo para conhecer e aceitar os colegas (e isso bem antes da negociação!). Deve ser designado a cada um (ou



cada um pode assumir espontaneamente) um papel compatível com suas capacidades e sua personalidade, o qual deve ser ensaiado, talvez numa simulação da futura negociação. Isso permite que quaisquer conflitos ou dificuldades que surjam sejam resolvidos em tempo suficiente. Além disso, os canais de comunicação entre o grupo precisam ser claramente definidos e testados.

A principal tarefa do chefe da delegação é fazer esse trabalho preparatório antes da data marcada para o início da negociação. Uma vez iniciado o processo, não haverá mais tempo para um assunto dessa natureza – será a hora da verdade, quando a qualidade da delegação terá de se impor. Antes, porém, deve ficar claro quanto tempo e trabalho o chefe da delegação vai precisar investir para orientar e conduzir seu grupo.

Numa boa equipe de negociação, o complexo inter-relacionamento entre os membros é sempre mantido sob controle. Idealmente, o grupo deve funcionar sozinho, deixando livre a retaguarda do principal negociador; seu trabalho é pensar no conteúdo da negociação, não na equipe. Ter uma delegação desarmoniosa ou mal preparada é pior do que trabalhar sozinho, porque, além de não dar apoio ao negociador, ela coloca mais um problema sobre seus ombros – e o chefe da delegação tem suas próprias tarefas a preparar. Fazendo uma analogia com as aeronaves, pode-se dizer que a negociação individual está para uma grande delegação assim como uma pequena aeronave está para um jumbo. Nem é preciso dizer que as exigências postas aos respectivos comandantes são muito diferentes. Enquanto o piloto de um pequeno avião, voando com bom tempo, pode apoiar-se principalmente em seus conhecimentos, o comandante de um Boeing 747 precisa consultar uma parafernália de instrumentos e ativar um grande número de controles. Ao contrário do que ocorre com os aparelhos eletrônicos de ginástica, cada movimento precisa vencer uma certa inércia antes de ter efeito. Além disso, o comandante de um jumbo tem um co-piloto, um

engenheiro de vôo e um navegador em sua tripulação. Cada um deles tem uma diferente tarefa a cumprir, e todas as tarefas são necessárias. Uma pessoa que fosse tirada de um aparelho de ginástica e colocada na cadeira do comandante ficaria perdida, porque não saberia lidar com o complexo sistema técnico nem coordenar a tripulação. Para se graduar nessa tarefa, precisaria de um treinamento especial.

Transpondo essa situação para o contexto de uma negociação, precisamos começar pelo treinamento do chefe da delegação. Talvez um bom início seja analisar os erros mais comuns cometidos na condução de negociações complexas, exemplos do que se deve evitar, por assim dizer. Daí, poderemos passar aos fatores que determinam o sucesso de grupos eficientes e examinar qual a melhor distribuição de tarefas. O exemplo do presidente John F. Kennedy e seu ministério no final do capítulo vai mostrar que mesmo uma equipe brilhante pode passar por dificuldades se não incorporar certos mecanismos de controle.

## Erros freqüentes

Todo mundo conhece negociações que fracassaram, ao menos pelos noticiários. Lá vão eles, negociadores decepcionados, desolados e de mãos vazias, depois de uma breve entrevista às equipes de tevê. Tais fracassos podem ser fruto de erros ou omissões na organização da equipe. Em muitos casos, entretanto, os erros não provocam situações tão dramáticas; algum acordo é fechado, mesmo que os objetivos originais não tenham sido alcançados.

Então, quais são os erros mais comuns?

Um deles é a *liderança autocrática* do chefe da delegação: em vez de permitir a participação da equipe, ele assume todas as glórias; em vez de delegar, despacha ordens. Quem trata os empregados como escravos não pode se admirar caso eles se rebelem contra

sua autoridade. Uma rebeldia como essa – pior ainda se ocorrer na frente de todos, na mesa de negociação – é uma bênção dos céus para a delegação adversária.

Outra coisa que enfraquece a eficiência da equipe no processo de negociação é um dos membros ou parte da equipe *desviar-se dos objetivos do grupo*. Se um membro dissidente da equipe se alia abertamente aos adversários, eles rapidamente vão tirar vantagem da situação. Alguns membros também podem destruir a coesão interna do grupo com uma susceptibilidade exagerada a ataques imaginários, quando, na verdade, ninguém teve atitudes hostis contra eles. Nesses casos, a delegação terá de enfrentar a tarefa de reduzir os danos e reorganizar o grupo, gastando nisso boa parte da energia disponível para as negociações. Uma equipe enfraquecida não é mais capaz de funcionar de acordo com as diretrizes traçadas, nem pode conseguir isso se não recebeu uma clara orientação do chefe da delegação, ou se a linha traçada por ele não está sendo seguida. Uma equipe eficiente sempre apóia seu porta-voz, o líder da negociação, pelo menos aos olhos do mundo exterior.

Isso não significa, no entanto, que o líder deva esperar lealdade irrestrita; ao contrário, deve fortalecer a coesão do grupo promovendo a responsabilidade mútua, o que torna a delegação menos dependente de instruções do líder e mais confiante, autocrítica e criativa. Quanto mais o grupo depende de uma pessoa ou da autoridade de seu líder, menor probabilidade tem de tomar iniciativas próprias.

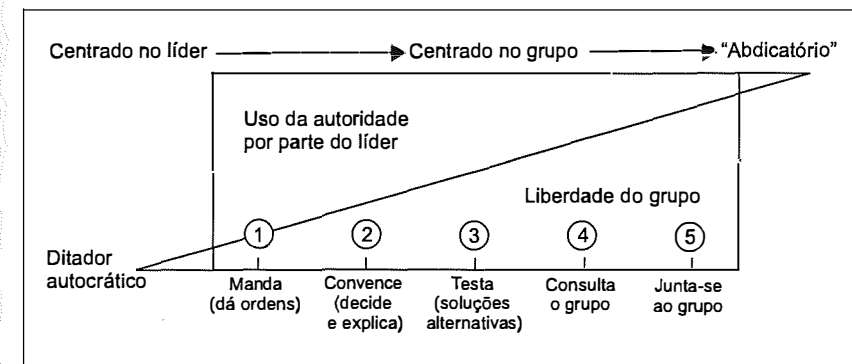
Outro erro freqüente dos membros da equipe é *evitar suas responsabilidades* e esconder-se atrás do chefe, em vez de tomar decisões. Quando isso acontece, suas funções ficam restritas às instruções concretas que receberam. Se um dia não receberem ordens – o que pode acontecer, por exemplo, se o chefe da delegação estiver muito ocupado –, tornar-se-ão um peso morto. No presente contexto, porém, estamos pressupondo uma participação mais ativa dos membros da delegação, cuja tarefa é apoiar o negociador na busca de seus objetivos.

## Fatores de sucesso

Atingir o sucesso numa negociação exige muito dos membros da equipe e do chefe da delegação. Observando alguns grupos bem-sucedidos, várias pesquisas no campo das ciências sociais produziram uma lista de fatores de sucesso, que reproduzimos aqui como recomendação geral às equipes de negociação.

A primeira regra que se deve observar ao formar uma equipe é recrutar os membros de acordo com suas capacidades. Isso pode parecer óbvio, mas exige uma considerável familiaridade com as pessoas envolvidas. Devem-se evitar, a todo custo, nebulosas relações de poder, porque, caso contrário, os membros vão preocupar-se mais com o que lhes pode acontecer do que com a tarefa que têm a cumprir. Isso significa que *a autoridade do chefe da delegação deve ser claramente definida* e, quando necessário, imposta. Não que ele precise ter uma atitude repressiva: é ótimo discutir decisões, mas o chefe tem de ter a última palavra – do contrário, o grupo pode não ser viável. A figura 9.1 mostra os diferentes estilos de liderança, da atitude ditatorial à capitulação por parte do líder.

Figura 9.1 Estilos de liderança, do autoritarismo à capitulação



Fonte: Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt, "Who to Choose a Leadership Pattern", em *Harvard Business Review*, março-abril de 1958, p. 96.

As diferenças culturais têm influência sobre esses cinco estilos de liderança. O estilo consultivo (4) costuma ser a norma no mundo anglo-saxônico, mas estaria deslocado num contexto mediterrâneo, asiático ou sul-americano, onde o estilo é mais convencional e tende a restringir-se aos tipos 1 a 3.

Durante as discussões – que devem ser abertas, sempre que possível –, o líder tem o voto de Minerva e deve garantir que os membros da equipe sempre discutam suas diferenças de maneira técnica e nunca de um ponto de vista pessoal. As opiniões não devem ser rotuladas como *certas* ou *erradas* – ninguém deve bancar o sabe-tudo ou agir como um juiz todo-poderoso. Nada se ganha com isso e muito se pode perder. Acima de tudo, é vital garantir que os membros do grupo discutam suas diferenças em particular – como vimos, a dissidência aberta será rapidamente aproveitada pela oposição.

Como corolário dessa regra, a distribuição de papéis e a autorização de falar à mesa de negociação precisam ser claramente definidas. De outra forma, se os membros da equipe tiverem permissão para intervir nas discussões de maneira desordenada, até o plano mais bem concebido pode terminar em caos. Em princípio, os especialistas devem ficar em segundo plano, para ser consultados pelo chefe da delegação, se necessário; não devem falar à mesa, e, se isso for necessário, apenas por breves momentos. Embora tenham sido escolhidos pela comprovada competência em seu campo de atividade, isso não faz deles necessariamente bons negociadores.

Voltando ao exemplo das aeronaves: o fato de o engenheiro de vôo ser um especialista em motores de avião não o autoriza a sentar-se na cadeira do piloto. Convém enfatizar, porém, que ficar em segundo plano não significa que os membros da equipe não diretamente encarregados da negociação possam desligar-se: todos os participantes devem acompanhar o processo de negocia-

ção com total atenção. Cada indivíduo vê um aspecto diferente da negociação e pode partilhar suas observações com os colegas. Se assim não fosse, continuariam no mesmo nível de informação. Além disso, enquanto ouvem em conjunto, os membros das equipes de sucesso também se empenham num esforço conjunto para encontrar novas soluções alternativas.

Se existe alguma coisa proibida à mesa de negociações, é a discussão aberta sobre a direção que as conversações devem tomar: todos conhecem as prioridades do grupo e agem de acordo com elas. Nem é preciso dizer que uma equipe que se apresenta como uma frente coesa deixará melhor impressão do que aquela que parece dividida. Quando se forma uma equipe de negociação, é recomendável que se faça um *ensaio* antes do evento. Para tanto, será preciso montar uma equipe adversária à altura, que pode ser formada por colegas de empresa ou consultores contratados para esse fim.

## Funções do grupo

Diferentes pontos de vista colocam em destaque as várias funções da equipe e os papéis de seus membros. Essa é uma análise mais teórica do que uma enumeração de erros e fatores de sucesso, mas não deixa de ter seu valor prático. O trabalho da equipe pode ser dividido em três categorias.

### Alcançar o objetivo

Essa função da equipe está diretamente relacionada ao tema em discussão. Será necessário identificar os problemas, recolher e divulgar informações, reunir e expressar opiniões e examinar a viabilidade das propostas.

## Manter a funcionalidade

O propósito de todas essas atividades é manter o grupo coeso e melhorar seu desempenho, o que envolve coordenar as ações dos membros da equipe e conciliar os diversos interesses em jogo. A tarefa de alguns deles será preservar a harmonia interna, oferecer uma direção, facilitar o intercâmbio quando as opiniões forem diferentes, estar disponível para um ou outro membro da equipe quando requisitado, ou simplesmente apoiar o líder ou o ponto de vista da maioria.

## Atender às necessidades pessoais

Os interesses pessoais de cada membro da equipe precisam ser satisfeitos, mas pode ocorrer que, em vez de trabalhar juntos de maneira construtiva, alguns membros da equipe se envolvam numa luta de poder e prejudiquem a atuação do grupo. Recusam-se a tomar parte ativa no processo de negociação ou se desviam do assunto quando têm a palavra. A manifestação mais comum desse problema talvez envolva a necessidade de atenção; o indivíduo não está mais preocupado com o processo em curso, mas com sua necessidade de ser admirado. Essa atitude consome a energia que seria empregada na resolução de problemas e deve, portanto, ser neutralizada com medidas concretas destinadas a promover o trabalho em equipe.

A figura 9.2 adiante mostra como essas três funções variam ao longo do tempo num grupo saudável. Quanto mais tempo uma equipe trabalha em conjunto, menos significativas se tornam as necessidades de poder; a equipe mantém sua produtividade, ao mesmo tempo que cultiva conscientemente sua funcionalidade.

O comportamento dos membros:

... é orientado, acima de tudo, para a tarefa a cumprir, e quaisquer problemas socioemocionais que possam surgir não são reprimi-

dos ou ignorados como fatos sem importância, mas continuamente trabalhados mediante intervenções que visam ao bem do grupo.<sup>1</sup>

## Papéis dentro do grupo

A conduta de qualquer grupo se caracteriza pela existência de diferentes papéis, que cobrem maior ou menor campo de atividade. O desempenho do grupo melhora muito quando cada um desses papéis é exercido pela pessoa mais qualificada para ele e quando todos os membros aceitam a distribuição de tarefas. A descrição que faremos a seguir, embora não ofereça uma visão completa da situação, fornecerá uma noção dos papéis fundamentais.

Para que o grupo funcione efetivamente como uma equipe, cada membro precisa estar totalmente familiarizado com o papel dos companheiros. A eficiência do grupo também aumenta consideravelmente quando se conhece a disposição interna da delegação adversária. Assim sendo, cabe aqui uma breve descrição dos principais papéis.

O porta-voz do grupo é o chefe da equipe, e é ele quem determina o curso dos trabalhos. Ele não precisa necessariamente ser o chefe da delegação, mas, via de regra, o chefe oficial da delegação também exerce a função de líder do grupo. O papel principal deve ser exercido por uma única pessoa, porque, caso contrário, mais cedo ou mais tarde surgirá um conflito de autoridade. Pode surgir um *antilíder*, que vai rivalizar com o líder formal. Um conflito dessa natureza é obstáculo ao cumprimento da tarefa e pode ser rapidamente contornado, mas não inteiramente resolvido.

<sup>1</sup> Werner R. Müller, "Verhalten in der Gruppe", em *Management-III-Reader* (Basileia: Centre of Economics and Business Administration/Universidade da Basileia, 1992), pp. 55-61.

Figura 9.2 Progresso do grupo

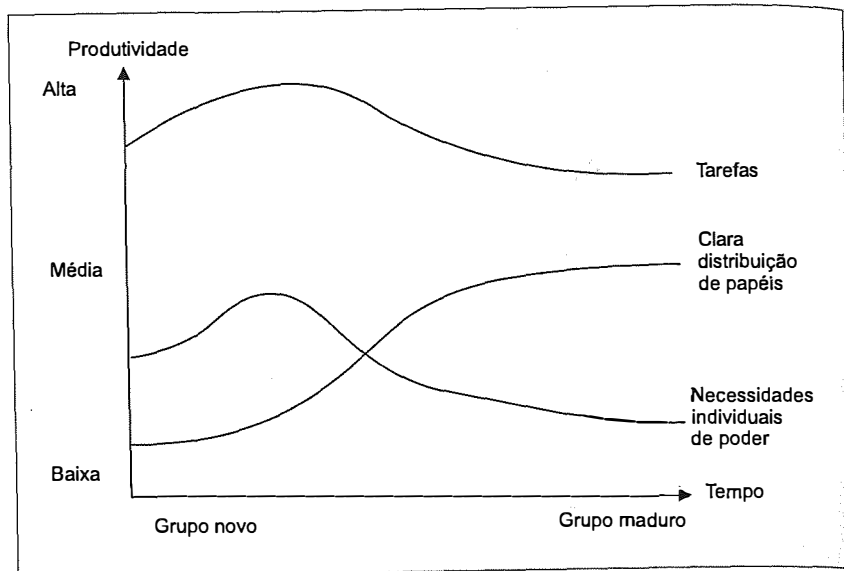
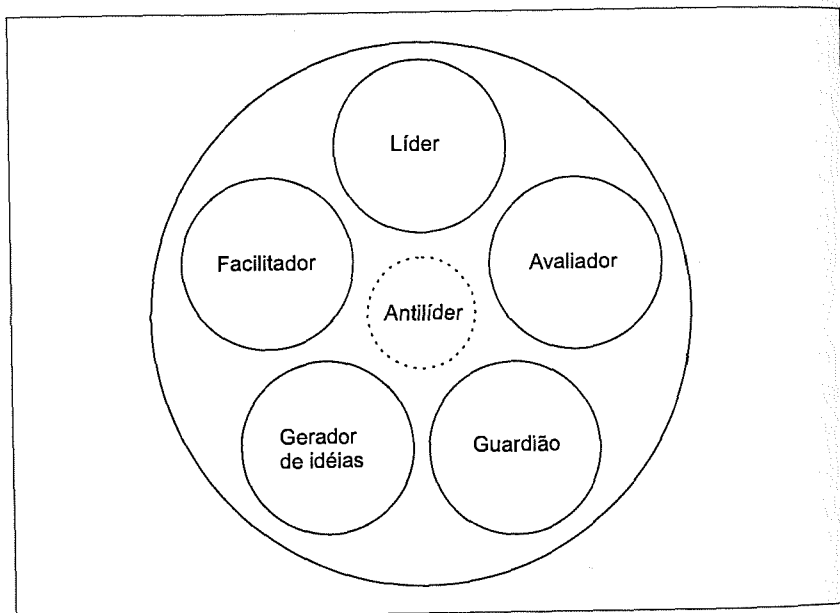


Figura 9.3 Papéis dentro do grupo



Um papel que pode ser exercido por várias pessoas ao mesmo tempo é o de gerador de idéias, o elemento criativo do grupo. Na prática, a avaliação, o desenvolvimento e a aplicação dessas idéias serão atribuídos a outros membros da equipe. O avaliador, por exemplo, analisará todas as sugestões à luz das circunstâncias, fornecendo ao chefe importantes informações. Enquanto todas essas funções são desempenhadas paralelamente, o guardião está lá para proteger a equipe de ataques ou golpes inesperados da delegação adversária; ele atua como um condutor das informações que devem vazar para o outro lado. Finalmente, toda equipe precisa ter em suas fileiras um facilitador, alguém que, em situações de impasse, concilie as várias opiniões e posições dentro do grupo.

A seguir, mostraremos a importância de organizar o grupo de maneira que se aproveite o máximo potencial de seus membros.

Exemplo: John F. Kennedy e sua equipe

Este breve estudo de caso<sup>2</sup> utiliza o exemplo do presidente Kennedy e de sua equipe de alto nível para mostrar os perigos inerentes ao notório “sentimento de grupo” promovido por muitas empresas.

Kennedy reuniu à sua volta, na Casa Branca, um grupo de dinâmicos e brilhantes conselheiros e especialistas das melhores universidades do país: Dean Rusk, Robert McNamara, Douglas Dillon, Robert Kennedy e Allen Dulles, para citar apenas alguns. Esse seleto grupo que cercava o presidente funcionava extraordinariamente bem e, no entanto, recomendou a desastrosa invasão da baía dos Porcos, em Cuba. Como isso pôde acontecer? Todo mundo comete erros – essa seria uma explicação simples, mas,

<sup>2</sup> Irving Janis, “Groupthink”, em *Psychology Today Magazine*, Del Mar, junho de 1971, pp. 322-329.



no caso, existe outra versão: há claros indícios de que a decisão fatal de invadir Cuba se deveu ao fracasso de todos os mecanismos de controle construídos pelo grupo. Janis descreve vários sinais de uma excessiva valorização do sentimento de grupo (“solução de consenso”), que – aliada ao estresse provocado por uma situação tensa – reduziu consideravelmente a capacidade de decisão do grupo. Os sintomas que ele observou foram os seguintes:

- Os membros do grupo tinham a ilusão de invulnerabilidade. Correram enormes riscos, não deram ouvidos a claros sinais de perigo e tinham idéias excessivamente otimistas sobre o resultado da ação. Por exemplo, a equipe baseou seu plano na insana presunção da CIA de que poderiam manter escondido do público o fato de que os Estados Unidos eram os responsáveis pela invasão de Cuba.
- Depois do acontecido, os sinais de advertência foram apagados com uma reformulação dos fatos e muita teorização. O professor de Harvard James C. Thomson observou esse comportamento na Casa Branca ao longo de muitos anos. Quando algo dá errado, simplesmente se muda a história e, com isso, as decisões continuam imunes a críticas.
- Naturalmente, o grupo tinha a seu favor todos os valores morais: “Nós estamos sempre certos”. Esse comportamento se revelou na maneira como evitaram certas questões e avaliações críticas. Não havia espaço para debate sobre as razões do ato. Pouco a pouco, as vozes que, na Casa Branca, haviam se levantado contra a invasão foram se calando.
- Isso levou a um corolário inevitável: “Se estamos certos, então os outros devem estar errados”. Além disso, as capacidades do lado de lá foram subestimadas, enquanto as do lado de cá foram supervalorizadas. A força aérea cubana foi totalmente desconsiderada – uns poucos B-26 obsoletos, que poderiam ser destruídos num ataque-surpresa. A realidade, porém, se revelou muito diferente.

- O grupo exercia uma pressão social sobre os membros que assumiam uma postura crítica. Qualquer manifestação de preocupação ou pergunta embaraçosa era sistematicamente reprimida. O próprio presidente Kennedy, mais de uma vez, levantou dúvidas sobre a operação na baía dos Porcos, mas permitiu que os homens da CIA dominassem a discussão em importantes reuniões. Qualquer dúvida era imediatamente contestada e adaptada ao ponto de vista da maioria.
- Com o tempo, essa pressão social levou vários membros do grupo a sufocar toda dúvida ou autocrítica e a reprimi-las nos outros, até que, finalmente, a semente desse sentimento avesso a críticas presente no grupo brotou e gerou frutos.
- A unanimidade – pelo menos superficialmente – domina as decisões e, aos poucos, também as discussões. O silêncio de um dos membros da equipe é interpretado pelos demais como consentimento.
- Finalmente, os membros mais fervorosos, agora perigosamente unidos, sentem-se na obrigação de proteger os outros – especialmente o líder – de opiniões divergentes e até mesmo de informações que lancem uma luz diferente sobre a situação. Robert Kennedy foi um desses guardiões: chamava de lado outros íntimos do presidente e apelava à sua consciência.

Como essa implosão do grupo pode ser evitada? Existem algumas medidas simples adequadas a esse propósito. O líder pode convidar cada membro a exercer o papel de avaliador crítico. No início de uma reunião, ele pode manter-se imparcial e não revelar suas preferências. Resguardadas as condições de segurança, a organização pode contratar conselheiros externos que não estejam comprometidos com a maneira de pensar do grupo. Se for muito arriscado abrir a discussão dessa maneira, um membro da

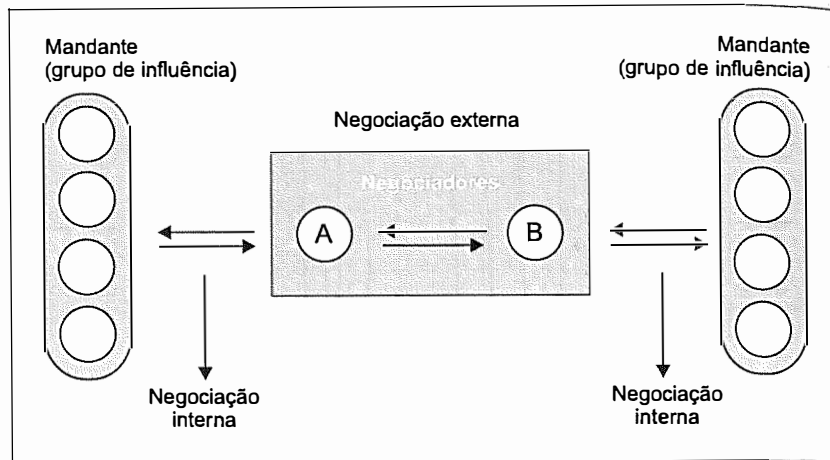
equipe pode exercer o papel de “advogado do diabo”. Finalmente, o grupo pode analisar todos os sinais de advertência numa reunião especialmente convocada para esse fim e, depois, abrir uma segunda rodada de discussões.

## Os grupos de interesse e o público

As negociações raramente ocorrem num vácuo. Mesmo nas situações mais simples, as duas partes devem levar em conta que seus objetivos, estratégias, posições ou condutas são em parte determinados por fatores externos. Se quero comprar um carro, as preferências de minha mulher serão uma parte obrigatória da equação – ela pode desejar estar presente no momento de escolher o modelo, ou seja, na negociação que vai ocorrer na revendedora.

Se já são bastante difíceis na esfera privada, essas situações se complicam ainda mais no nível empresarial. O comprador de uma cadeia de lojas não compra uma grande quantidade de produtos por sua conta, mas em nome da empresa para a qual trabalha. Assim sendo, a liberdade de ação que a empresa lhe dá está sujeita a certas limitações. Quanto mais importante o negócio, maior será sua obrigação de consultar aqueles que tomam as decisões e, primeiro, no nível interno, vender a eles suas idéias. Isso também vale para o diplomata que está envolvido em negociações preliminares com vistas a um acordo comercial. A cada passo do processo, ele terá de consultar seus superiores (que, por sua vez, terão de consultar seus respectivos governos). Mesmo o presidente de uma empresa não pode agir com total autonomia, sem consultar seus acionistas ou sua diretoria. Dependendo do grau de envolvimento, esses grupos vão acompanhar atentamente o curso das negociações e as cotações de mercado e intervir quando julgarem necessário. Portanto, também na iniciativa privada, acordos importantes envolvem muitas vezes negociações internas com grupos de interesse ou os superiores.

Figura 10.1 O negociador como intermediário entre grupos de influência



Fonte: Roy Lewicki & Joseph Litterer, *Negotiation* (Homewood: R. D. Irwin, 1985).

A figura 10.1 mostra que essas duplas interações consistem, no mínimo, de duas frentes de negociação: a primeira, externa, de um lado contra o outro, e a segunda, interna, de cada lado com – e, às vezes, contra – seus superiores ou mandantes. Assim sendo, os dois negociadores podem ter de negociar internamente com seus respectivos mandantes ou grupos de interesse (como ministros do governo ou outras unidades da empresa).

A necessidade de levar em conta todas essas pessoas e grupos tem um impacto considerável sobre a situação do negociador. Uma negociação bilateral pode assumir um aspecto multilateral mesmo quando nenhuma outra parte está oficialmente envolvida. A natureza de tal negociação também muda: é como se, de repente, novos participantes viessem sentar-se à mesa de negociações. Tudo isso torna a negociação consideravelmente mais complexa e difícil.

Qualquer negociação que tenha significado social, político ou econômico estará sob a luz dos refletores, exposta à opinião pú-

blica e à mídia. Em consequência, os mandantes e os membros do campo oponente podem ser especificamente visados e influenciados. Trataremos disso oportunamente. Neste capítulo, nosso objetivo é dar uma noção do enorme impacto que grupos de apoio podem exercer sobre o comportamento do negociador e sobre o curso e o resultado da negociação.

## Grupos de apoio

A maioria das negociações e decisões de empresas, autoridades públicas, associações, Estados ou mesmo de indivíduos exerce alguma influência sobre outras pessoas. Tomemos um exemplo drástico.

A construção de uma indústria química ameaça o bem-estar e a saúde da população local, que, por sua vez, provavelmente tomará as medidas que julgar necessárias – sem ou com apoio governamental – para garantir que seus interesses sejam levados em conta, impedindo a construção ou a operação da fábrica.

Grupos de interesse podem estar envolvidos até mesmo antes que o terreno seja comprado. Assim, a empresa química multinacional está sentada à mesa de negociações não apenas com o proprietário da terra, mas, indiretamente, com todas as associações ambientais e grupos preservacionistas. Estes representarão os interesses da população local, da fauna e da flora, das reservas hídricas ou – para não deixar de fora os interesses do outro lado – os sindicatos de pequenas empresas locais e outros proprietários de terra da região. Todos têm boas razões a favor (novos empregos, aumento da arrecadação fiscal do município, valorização imobiliária, incentivos governamentais) ou contra (qualidade de vida, proteção da natureza, preocupação com as futuras gerações) a construção da nova fábrica. A vida de todos é diretamente afetada pelo objeto das negociações.

Assim, esses grupos trazem para a mesa de negociações demandas muito diferentes: o direito ao ar puro e à água potável, a preservação da multiplicidade das espécies, assim como direito ao trabalho, crescimento econômico ou lucros da especulação imobiliária. Alguns desses interesses podem parecer exagerados, talvez até ingênuos ou egoístas, mas é impossível ignorá-los. Outros nos parecem plenamente justificados. É por essa razão que chamamos aqueles que os representam e apóiam de “grupos de apoio”. Embora interesses pessoais possam estar envolvidos, isso de forma alguma exclui sua validade ou a possibilidade de um poder por trás deles. Dessa forma, os objetivos desses grupos, assim como seus interesses, geralmente se chocam ou, pelo menos, competem entre si. Se será a demanda por ar puro ou a necessidade de mais empregos que finalmente prevalecerá, é um assunto para a negociação social. As forças opostas dos diversos grupos de interesse irão, cada uma a seu modo, lutar para influenciar o órgão governamental que tem o poder de decisão – no nosso exemplo, o governo municipal, responsável pela concessão da licença para construção da fábrica. Os negociadores, que podem ser os representantes das diferentes partes envolvidas, estão comprometidos com os interesses e posições de seus mandantes ou de seus governos, que detêm a autoridade. Naturalmente, algumas vezes eles podem agir por conta própria, mas então terão de arcar com as conseqüências, como não ser reeleitos ou ser afastados de seus cargos, sofrer um revés em sua carreira ou a condenação do público. Mesmo a ameaça de violência – um instrumento pouco habitual em negociações como essa – pode insinuar-se nessas discussões internas entre grupos de interesse e negociadores. O espaço de manobra dos negociadores é limitado por posições que foram definidas independentemente deles, e sua tarefa agora é conseguir o acordo mais criativo e integrativo possível dentro desses limites.

## Grupos de interesse

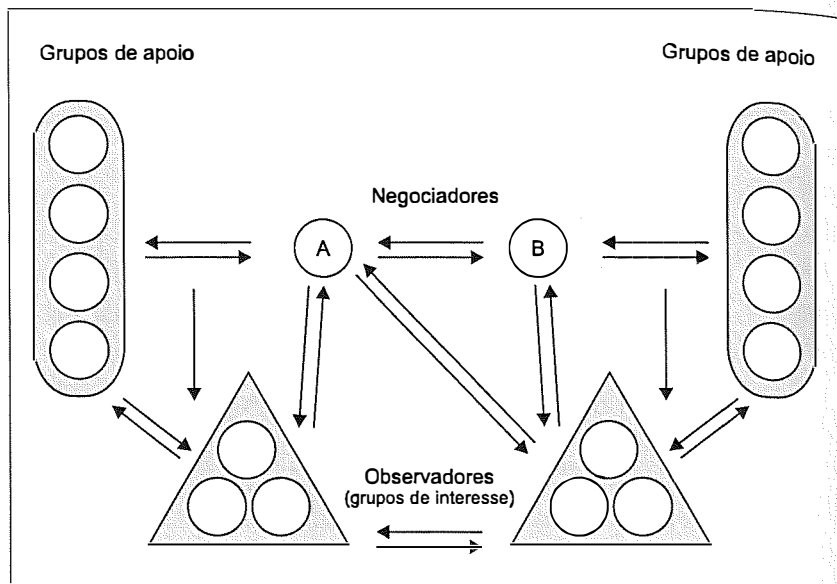
Se ampliarmos um pouco mais o círculo de pessoas ao redor do negociador, depois dos membros da equipe de negociação, dos mandantes e dos grupos de apoio, encontraremos alguns grupos cujo envolvimento é menos direto. Esse é o círculo dos *grupos de interesse*. Um deles quase sempre será o público, do qual falaremos adiante. Por enquanto, vale a pena dar uma olhada na figura 10.2, na qual se pode ver como esses grupos se relacionam com os negociadores e os grupos de apoio diretamente envolvidos.

Vamos dar um exemplo simples: existe muito mais em jogo numa negociação coletiva entre empregadores e sindicato de trabalhadores do que o inevitável jogo de pôquer entre os representantes dos dois lados. Os negociadores não estão ali por prazer, e o resultado de suas conversações – presumindo-se que o acordo seja ratificado por ambas as partes – afetará as condições de trabalho e a renda de milhares, se não milhões, de trabalhadores, assim como as perspectivas de lucro de um grande número de acionistas da empresa. Portanto, os partidos de ambos os lados serão indiretamente afetados pelo resultado da negociação e, geralmente, exercerão toda influência que puderem para mudar seu curso numa ou noutra direção.

Na Suíça, há décadas não se assiste a um conflito social aberto, mas na Alemanha têm ocorrido com freqüência conflitos trabalhistas caracterizados por agressões da parte de várias organizações. Greves e *lockouts* são armas comumente utilizadas, e o pior é que a posição dos negociadores dos dois lados fica extremamente vulnerável: se terminam de mãos vazias, podem desistir de sua candidatura nas próximas eleições.

Já analisamos o relacionamento entre negociadores e grupos de apoio, mas agora estamos acrescentando outros grupos, como sindicatos de trabalhadores e associações patronais. As condições do setor de metalurgia podem ser muito diferentes das do ramo

Figura 10.2 Negociadores, grupos de apoio e grupos de interesse



Fonte: Roy Lewicki & Joseph Litterer, *Negotiation*, cit.

editorial, mas, se a negociação coletiva de um for precedida de um acordo sensacional do outro, não se pode ignorar esse fato. Isso é ainda mais significativo se as indústrias são do mesmo setor ou têm mais interesses em comum. Exemplo: um acordo no setor do aço terá inevitáveis repercussões na indústria automobilística e de autopeças. As empresas e os sindicatos de trabalhadores – no mínimo seus diretores e, talvez, até todos os funcionários ou filiados – acompanharão atentamente o que está acontecendo no setor afim, mesmo que isso não provoque demandas diretas de sua parte. Isso também não significa, no entanto, que eles irão observar passivamente as negociações. Pelo contrário: o que quase sempre ocorre é a intervenção de terceiros nas discussões (públicas) de um acordo coletivo.

No caso das negociações coletivas de trabalho realizadas na Alemanha, esse terceiro pode ser o presidente do Banco Central

ou até mesmo o primeiro-ministro, dependendo do impacto das conversações e da situação da economia, embora, do ponto de vista estritamente legal, eles nada tenham que ver com o processo. Nesses casos, a influência que as partes interessadas desejam exercer não se limita aos negociadores propriamente ditos, porque elas apelam aos grupos de interesse (empregadores, representantes sindicais, acionistas etc.) e a outras partes interessadas, tenham ou não agendas semelhantes (políticos, federações da indústria, associações de consumidores, e assim por diante). O número de possíveis – e efetivas – interações se multiplica em proporção geométrica, e a tarefa dos negociadores se torna cada vez mais difícil diante do acúmulo de ordens, demandas e interesses divergentes e da complexa rede de comunicação entre os vários grupos envolvidos.

A situação se torna ainda mais tensa e difícil quando os negociadores e suas delegações ficam sob o foco da mídia. Devido aos seus efeitos de longo alcance, todas as negociações coletivas importantes são acompanhadas de perto pelos noticiários de tevê e, se algum fato sensacionalista ocorre, podem permanecer na mídia por várias semanas, por mais desinteressantes que sejam as repetidas imagens das salas de reunião. Nem é preciso dizer que a atenção dessa imensa audiência da tevê e de todos os grupos direta ou indiretamente interessados no resultado não deixará de exercer alguma influência sobre o comportamento, a estratégia e as táticas dos negociadores. Portanto, vamos examinar o papel que a luz de tantos refletores e todos esses invasivos microfones pode desempenhar na condução das conversações.

### O público...

Esteja envolvido direta ou apenas indiretamente por meio da (ocasional) atuação da imprensa, o público desempenha vários papéis em muitas negociações. Embora diferentes, esses papéis geral-



mente estão interligados. Um critério importante aqui é a maior ou menor influência que o resultado da negociação terá sobre o público – seja o público em geral ou grupos específicos. Uma greve dos coletores de lixo ou dos transportes públicos terá um impacto direto sobre toda a população, enquanto uma paralisação comandada pelo sindicato dos marceneiros provavelmente passará despercebida ao homem das ruas. As questões em pauta e a competência do negociador ou de sua organização são fundamentais para atrair a atenção do público.

A seguir, vamos examinar – e ilustrar com alguns breves exemplos – os diferentes papéis que a opinião pública pode desempenhar. Isso vai depender de sua posição ser a de um observador, de um instrumento tático disponível ao negociador ou de um opositor a seus objetivos.

### ... como observador

Todo mundo se comporta de maneira diferente quando está sendo observado pelo público ou fechado numa sala com o parceiro de negociação. Pesquisas descritas por Lewicki e Litterer mostraram inequivocamente que a maioria dos negociadores busca aprovação ou reconhecimento de seu público. Até mesmo a aprovação de completos estranhos tem um peso surpreendente; mais importante ainda é a opinião das pessoas do mesmo meio social. A presença (real ou potencial) de um superior exerce uma forte influência sobre o comportamento das pessoas numa negociação. As pesquisas demonstraram que os negociadores se empenhavam mais quando a audiência era importante para eles, mas, em muitos casos, isso não favorecia o resultado da negociação, porque o comportamento dos negociadores era influenciado mais pelos presumíveis desejos dos espectadores do que pelos requisitos técnicos da tarefa. Às vezes, as conseqüências foram desastrosas: em vez de buscar uma criativa colaboração com o oponente, o negociador que estava sendo observado partia cegamente para

a ofensiva, preocupado em “parecer bom”. A imagem do negociador durão, que não cede um palmo e arranca o máximo de concessões dos adversários, parece ter sido a norma nessa situação. Nessas condições, uma solução integrativa se torna improvável – e, de fato, as pesquisas revelaram que quase sempre ocorria uma batalha distributiva.

Quando não estavam sendo observados, os mesmos negociadores agiam de maneira muito diferente, lidando com a situação de modo sensato e profissional. Portanto, ficou provado que a opinião pública tem um impacto considerável, quase sempre negativo, sobre o resultado das negociações. Assim sendo, não surpreende que convenções e acordos importantes sejam negociados a portas fechadas.

Uma solução a que se recorre freqüentemente é realizar as negociações em território neutro ou num lugar de difícil acesso. Um bom exemplo é o papel do Banco para Compensações Internacionais (Bank for International Settlements – BIS), com sede em Basiléia, na Suíça, nas conversações sobre o sistema monetário europeu. Até a criação do Instituto Monetário Europeu em Frankfurt (1995), as reuniões entre ministros da economia europeus e diretores dos bancos centrais eram realizadas na sede do BIS na Basiléia. Normalmente, a cidade não está sob o foco da mídia internacional, de modo que oferecia um local discreto e de localização central – ideal para os propósitos das reuniões. Caso seja necessário proteger os debates da influência da opinião pública, pode-se pensar em cercar, com um cordão de isolamento, o local de conferências. Ainda neste capítulo, examinaremos a situação em que o público atua como adversário dos negociadores.

### ... como instrumento

A opinião pública quase sempre tira a negociação de um nível técnico e a transporta para um nível mais emocional e menos

apropriado. Um negociador habilidoso, porém, pode fazer da necessidade uma virtude e usar a opinião pública como um instrumento tático para melhorar sua estratégia, porque existem mais diferenças entre as negociações públicas e as confidenciais do que apenas a mudança de comportamento dos negociadores.

Uma diferença importante é a transparência da negociação para os dois lados em disputa. Quanto mais diretamente o negociador é controlado por seus superiores ou grupos de apoio, mais os interesses e instruções representam uma limitação. Concessões ao oponente nem sempre são aprovadas. Por outro lado, toda negociação integrativa consiste em dar e receber e, para tanto, o mandato precisa ser suficientemente amplo. Portanto, o bom negociador se empenhará em ampliar sua liberdade de movimentos, negociando com seus oponentes e seus grupos de interesse separadamente e em particular – não importa se numa reunião formal, num passeio pelo bosque ou até mesmo, se necessário, num encontro ocasional num toalete. Aquele que puder contar com uma conversa sigilosa ou, pelo menos, confidencial ficará menos dividido entre interesses, exigências e expectativas conflitantes.

O contrário também é verdade. Uma pessoa que tiver condições de controlar a opinião pública em relação às negociações ou a seu resultado pode usar isso a seu favor. O público – geralmente representado pela mídia – é um excelente instrumento para influenciar os grupos de interesse que apóiam a parte contrária; pode exercer uma pressão indireta sobre o negociador adversário e obrigá-lo a fazer concessões ou, ao menos, a colaborar. Coletivas de imprensa e indiscrições intencionais de “fontes bem-informadas” são a maneira mais comum de transmitir uma mensagem, que nem precisa ser dirigida diretamente aos destinatários visados: basta um punhado de informações disparatadas.

A campanha presidencial americana oferece um ótimo exemplo desse estratagema quando, por exemplo, um deputado do

partido de oposição acusa importantes parceiros comerciais dos Estados Unidos, como Japão ou União Européia, de “desonestos”. Com isso, ele insinua que o atual presidente e seu partido político não foram competentes ao negociar acordos comerciais com o Japão ou a União Européia. Naturalmente, isso é mais fácil de dizer do que fazer, principalmente quando o deputado não tem de assumir total responsabilidade por suas acusações, que quase sempre são infundadas. Tal postura, no entanto, pode propagar-se na imprensa e colocar o deputado e seu partido numa posição mais favorável do que a do presidente. Manobras semelhantes são observadas em outros países democráticos.

### ... e como adversário

Com tudo isso, em algumas circunstâncias a opinião pública pode pôr em risco o sucesso de uma negociação. Nesses casos, o sigilo é essencial, e nenhuma outra alternativa deve ser considerada.

### Exemplo: Kissinger na China

Um exemplo notável é a visita secreta do conselheiro de assuntos de segurança nacional dos Estados Unidos, Henry Kissinger, à China, em julho de 1971.<sup>1</sup> Foi o primeiro lance do presidente Nixon no jogo internacional de xadrez que foi o processo de normalização das relações entre Estados Unidos e República Popular da China, completado em 1972.

Dado o clima político da Guerra Fria, a visita de Kissinger ao primeiro-ministro Chou En-lai tinha de ser feita em total sigilo. O conselheiro americano viajou de Washington ao Paquistão, onde, em circunstâncias bastante conspiratórias, embarcou num avião que o levou a uma província chinesa. Uma operação tão delicada

<sup>1</sup> Henry A. Kissinger, *White House Years* (Nova York: Simon & Schuster, 1994).

e extremamente arriscada dificilmente teria sido possível sob a pressão da opinião pública. Se a manobra – ousada em termos de política externa – tivesse falhado, os dois lados teriam sua dignidade comprometida. A diplomacia trilateral de Nixon entre Washington, Moscou e Pequim foi uma idéia brilhante, mas uma operação arriscada. Protegida pelo sigilo, a primeira reunião entre Kissinger e Chou En-lai foi surpreendentemente amistosa e construtiva, resultando num retumbante sucesso. Os dois governos correram o risco de uma traição, porque mesmo o mais estrito sigilo pode ser quebrado unilateralmente por uma das partes.

## Sigilo e censura

Cabe aqui mais uma palavra de advertência com relação ao sigilo. Num Estado democrático, os cidadãos têm o direito de saber. A liberdade de imprensa, entre outras coisas, existe exatamente para garantir esse direito. Manter em segredo um ato de abertura para com uma nação que há muito tempo era apresentada como inimiga constitui, de fato, uma quebra desse princípio. Tais restrições à liberdade de informação só são aceitáveis em circunstâncias excepcionais, quando o benefício é maior do que a perda de liberdade. Uma violação semelhante, mas ainda maior, dos direitos civis é a censura pública, comum nos Estados totalitários, cujos regimes só conseguem manter-se no poder graças a um controle inflexível sobre a opinião pública. Sob certas circunstâncias, que normalmente incluem a guerra, até mesmo Estados democráticos amantes da liberdade às vezes recorrem à censura.

### Exemplo: a CNN e a Guerra do Golfo

Um exemplo de censura nos é oferecido pelo conflito e subsequente guerra em torno do Kuwait no Golfo Pérsico. Embora o

conflito não tenha resultado de uma negociação, a opinião pública desempenhou um papel semelhante ao que exerce numa negociação. A imprensa só era admitida na região do Golfo se restringisse suas reportagens à guerra “limpa”, que estava sendo travada com armamento tecnológico de ponta. Os Estados Unidos aprenderam a lição com a derrota no Vietnã: a decisão entre guerra e paz e sobre as condições de retirada é tomada em casa. Era desejável que o público americano – depois do presidente, o mais importante alvo do serviço de relações públicas das forças armadas – se colocasse firmemente a favor desse envolvimento. As reportagens jornalísticas eram, portanto, canalizadas por correspondentes selecionados e por uma seletiva admissão a excursões de reconhecimento cuidadosamente encenadas. Nesse aspecto, o esforço de publicidade no Golfo foi extremamente bem-sucedido.

Outro problema surgiu com a nova tecnologia de comunicação por satélite, que colocava imagem e som instantaneamente na sala de estar do espectador, mas também nos centros de comando de Saddam Hussein. A rede de tevê a cabo CNN tornou-se símbolo da transmissão ao vivo, principalmente em razão de sua cobertura da Guerra do Golfo. Um conflito fundamental se estabeleceu entre a opinião pública mundial e os governos beligerantes: era um imperativo compreensível para o comando militar aliado que não fosse transmitida nenhuma reportagem que pudesse fornecer ao líder iraquiano uma informação vital sobre a localização, poderio ou intenções das forças multinacionais envolvidas no conflito. A única maneira de garantir isso era censurar as transmissões. Os milhares de jornalistas que cobriam a guerra tinham de submeter suas reportagens ao quartel-general de imprensa. No caso das transmissões ao vivo, um oficial de imprensa estava sempre presente ao lado da câmera. O comandante das forças aliadas, general H. Norman Schwarzkopf, ficou extremamente chocado quando uma correspondente da CNN relatou ao vivo um duelo de artilharia, revelando com isso a po-

sição estratégica da 82ª Divisão Aérea. O oficial de imprensa de plantão não foi capaz de saltar diante da câmera com rapidez suficiente para evitar que a declaração fosse feita e transmitida via satélite para o mundo inteiro. Esse drible à censura, porém, foi rapidamente bloqueado: a correspondente foi imediatamente enviada de volta para casa como uma advertência aos demais jornalistas.

### Exemplo: GM-Toyota

Este último exemplo do capítulo sobre a influência de grupos de interesse e da opinião pública na condução das negociações diz respeito a uma *joint venture* entre duas indústrias automobilísticas, a General Motors (GM) e a Toyota. A intenção é mostrar como um negociação já difícil entre uma empresa americana e outra japonesa pode complicar-se ainda mais pela pressão de vários grupos.<sup>2</sup>

As duas empresas, a primeira e a terceira maiores do setor, esperavam superar seus problemas, na verdade muito diferentes, por meio da colaboração. A GM pagara um alto preço pelas duas crises do petróleo e, em 1980, entrou no vermelho pela primeira vez desde 1921, com um déficit de US\$ 763 milhões. O reduzido mercado americano estava ocupado pelas empresas japonesas, e a Toyota ia maravilhosamente bem, com lucros quase equivalentes ao prejuízo da GM. Os japoneses, no entanto, não podiam comemorar essa situação, porque a política industrial dos Estados Unidos reagia com toda força ao enorme aumento da importação de carros do Japão. A GM necessitava de uma nova tecnologia para a produção de carros pequenos e de baixo custo, enquanto a Toyota estava sendo pressionada pelo Ministério Internacional do Co-

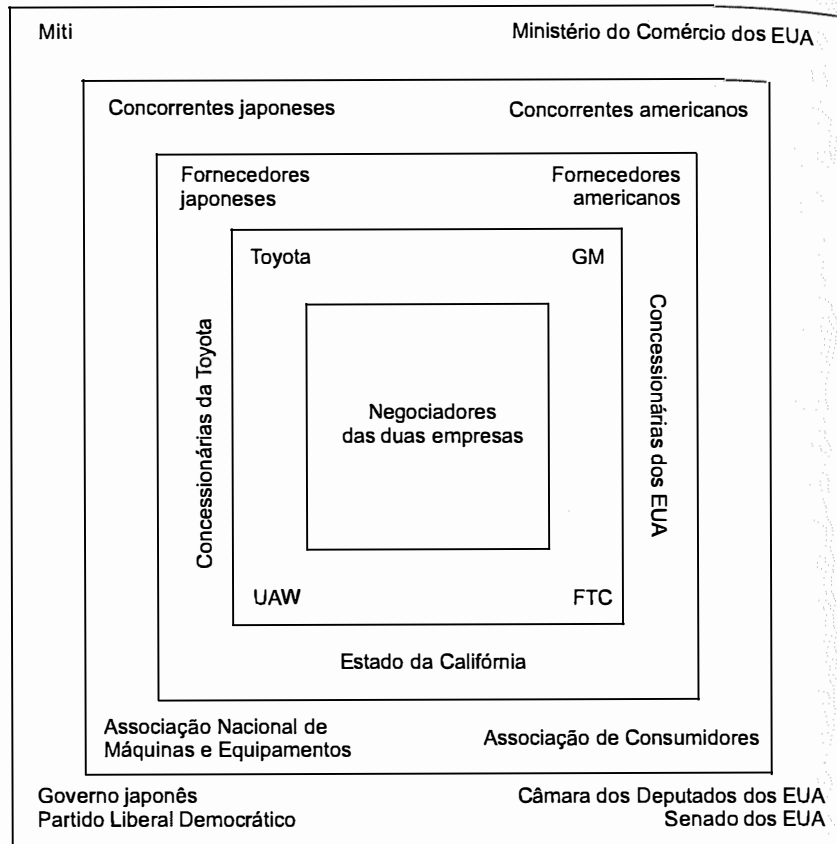
<sup>2</sup> Stephen E. Weiss, "Creating the GM-Toyota Joint Venture: a Case in Complex Negotiation", em *Columbia Journal of World Business*, Nova York, verão de 1987.

mércio e da Indústria do Japão a investir na instalação de uma fábrica dentro das fronteiras dos Estados Unidos.

As duas empresas tentaram resolver seus problemas por meio de uma colaboração estratégica, que se iniciou com uma primeira reunião em dezembro de 1981 e culminou em 1984, quando os primeiros carros produzidos em conjunto nos Estados Unidos saíram das linhas de montagem. Conversações preliminares tinham sido realizadas nas duas empresas antes do primeiro encontro: na Toyota, uma parte da diretoria estava descrente do acordo, devido à militância dos sindicatos do setor e da baixa qualidade dos carros produzidos nos Estados Unidos, enquanto na GM havia um ressentimento causado pela idéia humilhante de que "eles tinham algo a aprender com os japoneses". As negociações duraram quase três anos, cerca de metade deles dedicada à colaboração entre as duas empresas. No resto do tempo, os dois lados – assessorados por um impressionante batalhão de consultores jurídicos e antigos políticos – negociaram com uma multidão de grupos de interesse. Entre esses, os mais importantes foram o Ministério do Comércio Internacional do Japão (Miti), a Confederação dos Trabalhadores da Indústria Automobilística (UAW) e a Comissão Federal de Comércio (FTC), responsável pela fiscalização da legislação antitrustes. A figura 10.3 oferece um diagrama simplificado dos principais atores e espectadores envolvidos nas negociações entre GM e Toyota.

A planejada colaboração – que ainda estava muito longe de ser selada com um acordo – incluía a utilização de uma fábrica desativada da GM em Fremont, Califórnia. A UAW, por sua vez, lutava para recuperar sua antiga posição e reintegrar os trabalhadores demitidos por ocasião do fechamento da fábrica. Antes do fechamento, porém, a unidade de Fremont havia tido o pior desempenho entre todas as fábricas da GM: absenteísmo de 20%, baixa qualidade do produto e altos custos de produção. Apesar disso, a GM não tinha controle sobre a poderosa UAW, que tam-

Figura 10.3 Atores e espectadores das negociações entre GM e Toyota



Fonte: Stephen E. Weiss, "Creating the GM-Toyota Joint Venture: a Case in Complex Negotiation", em *Columbia Journal of World Business*, Nova York, verão de 1987.

bém estava representada em todas as outras fábricas. Portanto, a tarefa de negociar com a federação ficou nas mãos dos japoneses. O outro grupo de influência estava representado pela FTC. As negociações com essa comissão foram conduzidas, em nome das duas empresas, por um ex-secretário do Trabalho americano. A comissão tinha razões para acreditar que a colaboração entre dois dos três maiores fabricantes de automóveis do mundo poderia prejudicar os concorrentes e exercer um certo poder monopolístico, em detrimento do consumidor. Naturalmente, as preo-

cupações da FTC encontravam eco e apoio nas concorrentes da GM, a Chrysler e a Ford. Outros grupos que se opunham ao projeto de colaboração eram representadas pela FTC – as associações de fornecedores e consumidores –, que provocaram uma avalanche de processos legais com base na legislação antitruste. O desejo das duas empresas de trabalhar juntas, no entanto, venceu toda essa oposição. Apesar disso, a influência desses vários grupos foi suficientemente forte para atrasar a conclusão das negociações; se os dois lados não tivessem demonstrado firmeza, talvez nunca se tivesse chegado a um acordo.



Até aqui, concentramo-nos na negociação bilateral, que é o tipo mais simples e mais comum de negociação. Quando mais de duas partes estão envolvidas, falamos de negociação *multilateral*. Um subtipo da negociação multilateral é a *plurilateral*, em que uma minoria de membros de um organismo multilateral fecha um acordo que eles esperam venha a ser aceito pelos demais membros num estágio posterior. Uma forma ainda mais complexa é a negociação de múltiplos foros, que, além de envolver várias partes, é realizada em diversas rodadas e em locais diferentes.

Mesmo uma simples negociação bilateral pode tornar-se mais complicada. É o caso, por exemplo, de alguém que quer comprar um carro e faz uma tomada de preços em várias revendedoras. Então, ele está negociando o mesmo objeto com diversos parceiros. Essa medida de precaução também é comum no mundo empresarial e na administração pública. Existem mesmo normas específicas que regulam esse tipo de concorrência, mas ainda estamos muito longe de um foro multilateral, uma vez que as negociações ocorrem bilateralmente, embora em diferentes momentos e em diferentes lugares. A negociação começa a tornar-se realmente complexa quando várias partes se sentam à mesma mesa e tentam fechar um acordo.

Na iniciativa privada, essas negociações assumem a forma de consórcios ou cartéis, quando, por exemplo, diversas empresas ou bancos se reúnem para discutir um projeto conjunto. (Na Suíça, os cartéis não são proibidos por lei, exceto quando fica comprovado que eles são nocivos à economia do país.)

O melhor exemplo de negociação multilateral, contudo, pode ser encontrado no campo das relações internacionais. O número

e a importância dos organismos internacionais e dos foros de discussão cresceram enormemente a partir da Segunda Guerra Mundial, em especial nas últimas duas décadas do século XX. Em consequência disso, o foco principal da política externa de muitos países – principalmente os menores, que são dependentes do mundo externo, como é o caso da Suíça – tem se transferido das clássicas relações bilaterais para a diplomacia multilateral.

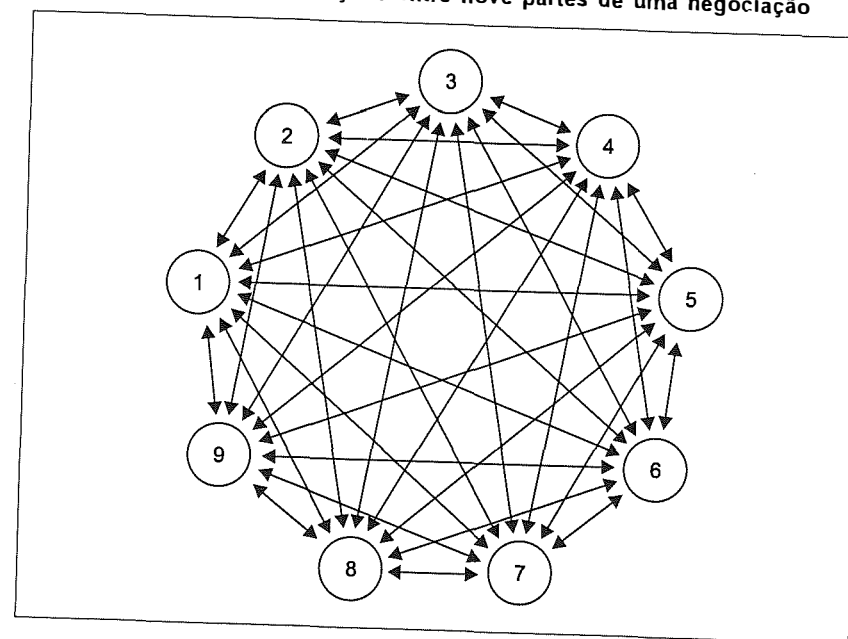
## Negociações multilaterais

Não surpreende que tais reuniões sejam conduzidas segundo diretrizes muito diferentes das que regem a negociação bilateral, particularmente porque as negociações multilaterais não têm uma tradição em que se apoiar, uma vez que a diplomacia multilateral é relativamente recente. Além de uma ocasional conferência internacional (das quais a mais importante talvez tenha sido o Congresso de Viena de 1815, que retracou o mapa da Europa após a derrota de Napoleão), até o século XX as relações eram quase sempre bilaterais. A história das relações multilaterais não tem equivalentes a Maquiavel ou a Sun Tzu a exhibir! Mesmo os grandes mestres da diplomacia europeia do século XIX, Metternich e Bismarck, conduziram suas complexas manobras políticas por meio de uma inteligente combinação de relações bilaterais. Ao longo dos anos, porém, o advento de muitos organismos internacionais – da Liga das Nações à Organização Mundial do Comércio – trouxe uma rica contribuição a esse campo, que pouco a pouco passou a ser estudado pelas ciências sociais. Neste capítulo, vamos oferecer um panorama desse desenvolvimento e familiarizar o leitor com as principais características de negociações complexas. A bibliografia também fornece títulos para um estudo mais aprofundado.

Vamos começar pela dinâmica de uma negociação multilateral.

Ao passar de uma relação bilateral para muitas partes e múltiplas questões, entramos numa dimensão totalmente nova. Desde o início, é difícil ter uma visão geral da situação: Quem está perseguindo que objetivos? Por que meios? As regras do jogo não estão claramente definidas: talvez elas nem existam. Numa situação aparentemente tão caótica, ninguém sabe ao certo como conduzir ou acelerar o fluxo das negociações numa dada direção. A estrutura familiar das negociações bilaterais não se aplica nesse caso. Se antes estávamos acostumados a um comprador e um vendedor, que “apenas” precisavam chegar a um acordo sobre as condições do negócio, nas relações multilaterais deparamos com uma situação em que nem os conflitos nem os papéis estão claramente definidos e, portanto, mudam o tempo todo. Uma razão para isso é o número enorme de possíveis interações entre os participantes da negociação (ver figura 11.1).

Figura 11.1 Possíveis interações entre nove partes de uma negociação



Durante o processo de uma negociação multilateral, cada negociador pode assumir diferentes papéis, dependendo da pessoa com que ele está lidando num dado momento ou do tema em discussão. Uma pesquisa científica<sup>1</sup> distinguiu cinco categorias básicas de participantes de negociações multilaterais: dirigentes, condutores (ou gerentes), defensores, bloqueadores ou navegadores.

*Dirigentes* são aqueles que tentam organizar os participantes de modo a levá-los a um acordo consoante os interesses dos líderes. Nas negociações da União Européia, por exemplo, a Alemanha desempenhou esse papel. Os *condutores* também buscam um acordo, mas de uma posição neutra, sem se empenhar em defender interesses próprios. A Suíça desempenha esse papel na qualidade de sede de conferências ou organizações internacionais – como território neutro. *Defensores* são aqueles que estão mais preocupados em promover seus interesses do que com o sucesso geral das negociações. Um bom exemplo disso é a Islândia, que se manteve quase o tempo todo em segundo plano nas reuniões da Associação Européia de Livre Comércio (Aelc), exceto quando o tema da indústria pesqueira entrou na agenda. Então, quando esse único tema que a preocupava vinha à tona, a pequena ilha vulcânica do Atlântico Norte foi sempre uma participante ativa. A função dos *bloqueadores* é impedir um acordo e defender sua liberdade de ação, quase sempre em relação a um número limitado de questões. A Grã-Bretanha desempenhou esse papel no processo de unificação da Europa, às vezes com o apoio da França. Os *navegadores* não têm nenhum interesse próprio a defender e darão seu apoio a um determinado grupo. Podem abster-se de votar e, com isso, aumentam as chances de um acordo, já que, no contexto multilateral, a abstenção tem o mesmo efeito de um voto de aprovação. Um bom exemplo foi a abstenção dos

<sup>1</sup> William I. Zartman (org.), *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity* (São Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 1-10.

aliados da Otan (especialmente da República Federal Alemã) nas sessões plenárias da ONU, nas quais quase sempre apoiaram os Estados Unidos. É evidente que as negociações multilaterais exigem criatividade de todos os participantes, para que o conflito se resolva satisfatoriamente.

Outra especificidade das negociações multilaterais é a maneira como se chega às decisões. Em lugar de opções fixas (tomem elas o nome de azul, amarela ou vermelha), há todo um espectro de cores a escolher, e cada participante acrescentará sua pincelada de cor a ele. A mistura resultante – ou seja, o acordo comum – se transforma rapidamente num longo e altamente complexo documento. Os resultados da rodada do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (Gatt) no Uruguai, concluída em 1993 (e assinada em 1994), por exemplo, foram publicados em 31 volumes, com um total de 26.250 páginas (Serviço de Publicações da OMC, Genebra). Esse acordo também serve para ilustrar uma das principais características da negociação multilateral: ao contrário do que ocorre na negociação bilateral, quase nunca é uma questão de redistribuição direta de bens, mas de estabelecimento de um conjunto de normas elaboradas coletivamente.

## Negociação de múltiplos foros

A negociação de múltiplos foros representa um passo a mais na complexidade do processo. Nesse caso, além de existirem várias partes e questões a ser negociadas, também há uma variedade de foros e locais de reunião. É quase exclusivamente no campo das conferências e organizações internacionais que podemos encontrar exemplos desse tipo de negociação. Os membros da ONU, por exemplo, atuam juntos em mais de uma centena de organizações e comitês e lidam com uma grande variedade de questões, que incluem segurança, desenvolvimento, proteção ambiental, ajuda a refugiados, assistência no caso de calamidades,

direitos humanos, proteção a mulheres e crianças, além de assuntos técnicos, como os padrões de segurança aeronáutica e nuclear ou alocação internacional de frequências de rádio. Os vários comitês e agências especializadas da ONU têm sede ou costumam realizar suas reuniões em Nova York, Genebra, Viena, Paris, Nairóbi, Bangcoc ou Washington, para citar apenas as cidades mais importantes. A condução das negociações de múltiplos foros é provavelmente a tarefa mais difícil nesse setor, mas essa é uma questão que está além dos objetivos deste livro e foi incluída aqui apenas porque não poderia ser ignorada num panorama geral. O Gatt servirá para ilustrar como funciona uma negociação multilateral.

#### Exemplo: OMC/Gatt

Vimos que a negociação multilateral (assim como a de múltiplos foros) geralmente tem por objetivo estabelecer um conjunto de normas. No Gatt, esse objetivo culminou em 1994, com a criação da Organização Mundial de Comércio (OMC), que havia sido planejada cinquenta anos antes, na Conferência de Bretton Woods, como um complemento do Fundo Monetário Internacional (FMI). Nem é preciso dizer que essas normas apresentam muitos aspectos distributivos, que, sem dúvida, foram o principal motivo para o início da rodada de negociações iniciada no Uruguai em 1986 e que levou sete anos para ser concluída.

A tabela 11.1 relaciona os principais participantes da Rodada do Uruguai e suas posições diante de algumas questões fundamentais. Essas posições nacionais ou regionais tinham de primeiro ser aprovadas no nível governamental e parlamentar e dentro da Comunidade Européia e de outros organismos regionais. Durante as principais rodadas de negociação, que geralmente foram realizadas no secretariado do Gatt (hoje OMC), em Genebra, literalmente milhares de negociações foram conduzidas nas diversas cidades-sede. À medida que os anos passavam, no-

Tabela 11.1 Rodada do Uruguai: principais participantes e suas posições

	EUA	CE	Japão	Países de industrialização recente	Países em desenvolvimento
<b>Acesso:</b>					
Tarifas	0	+	++	-	0
Não-tarifas	+	0	+	-	0
Têxteis	--	-	0	++	++
Agricultura	+	--	--	++	+
Produtos tropicais	-	-	-	+	++
<b>Regras:</b>					
Subsídios	+	+	0	-	0
Salvaguardas	0	0	+	+	++
Antidumping	0	0	++	++	++
Artigos do Gatt	+	+	+	0	-
Dispute settlement	+	+	+	+	+
<b>Novas questões:</b>					
Serviços	++	++	+	-	--
Propriedade intelectual	++	+	+	-	--
Investimentos	+	+	++	-	--

**Legenda:** ++ muito favorável; + favorável; 0 neutra; - desfavorável; -- muito desfavorável

Fonte: S. Woolcock, *Uruguay Round Negotiations* (Londres: Royal Institute of International Affairs, 1990).

vos governos assumiam o poder e modificavam a posição de seu país. Os negociadores tinham de adaptar-se constantemente às mudanças de circunstâncias e emendar os textos que estavam sendo preparados de acordo com elas.

Diante do enorme grau de coordenação, flexibilidade e paciência que as negociações exigiam, é surpreendente que um acordo tenha sido concluído. Isso se deveu primordialmente à importância da economia mundial de mercado (ver tabela 11.2) e ao esforço de muitos incansáveis negociadores, cujos iates continuaram ancorados no lago Genebra durante todo esse tempo.

**Tabela 11.2 Europa (CE) e América do Norte diante da necessidade de escolher entre proteção ou liberalização**

Mudanças estimadas no PIB (em US\$ bilhões)	América do Norte liberaliza			América do Norte retalia (protecionismo)		
CE liberaliza	CE	211	Economia mundial	CE	211	Economia mundial
	Ásia-Pacífico	63		Ásia-Pacífico	63	
	América do Norte	124	397	América do Norte	24	50
CE protege (Fortress Europe)	CE	42	Economia mundial	CE	-132	Economia mundial
	Ásia-Pacífico	38		Ásia-Pacífico	-18	
	América do Norte	53	133	América de Norte	-64	-214

Fonte: Adaptado de Centre for International Economics, Canberra, 1990.

## Alianças e grandes poderes

Dado o grande número de participantes, questões e interesses envolvidos, como um acordo será possível? O instrumento mais importante que o negociador tem à disposição é a formação de alianças. Trata-se de acordos com base em interesses comuns, que comprometem duas ou mais partes a uma política conjunta.

As alianças são sempre temporárias: “Não temos aliados eternos nem inimigos perpétuos. Nossos interesses são eternos e perpétuos, é nosso dever persegui-los”.<sup>2</sup> A reunião de muitos participantes num certo número de alianças ou blocos reduz efetivamente – às vezes, drasticamente – o número de unidades independentes. Isso simplifica consideravelmente as comunicações e a solução de problemas. O núcleo dessas alianças, muitas vezes, é constituído pelos participantes maiores e mais poderosos. Na esfera política, eles são chamados de “grandes poderes”. “Os grandes poderes tinham alguns objetivos em comum, outros em conflito, e ajustaram a mistura de cooperação e competição em suas negociações.”<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Lord Palmerston, *apud* Charles W. Freeman Jr., *The Diplomat's Dictionary* (Washington: United States Institute of Peace Press, 1994), p. 143.

<sup>3</sup> S. Talbot, 1991.

É evidente que esses grandes poderes terão a última palavra na determinação das políticas da aliança, embora precisem exercitar uma certa consideração por seus parceiros. Um exemplo disso que prontamente nos vem à lembrança é o confronto Leste-Oeste entre 1947 e 1989, quando os Estados Unidos e a União Soviética (pelo menos depois de seu primeiro bem-sucedido teste nuclear) determinaram a ordem mundial com sua aliança. O movimento dos Estados não-alinhados alcançou algum sucesso contra esses dois campos com uma aliança própria, mas, de fato, foi fortemente influenciado pelo bloco soviético. O desenvolvimento de duas alianças extremamente sólidas permitiu uma solução muito simples (embora altamente perigosa, dado o risco de destruição nuclear) à complexa ordem mundial do pós-guerra. O conflito multilateral ou de foros múltiplos tinha se reduzido a um conflito bilateral.

## Liderança e presidência

Outro instrumento das negociações complexas é a escolha da liderança ou da pessoa que vai presidir uma determinada conferência. O presidente não tem permissão formal para defender uma posição em relação às questões que estão sendo negociadas, mas, na verdade, tem uma considerável influência sobre o resultado graças a um certo controle dos procedimentos. Primeiro, há a questão da agenda: pode propor, derrubar ou dar uma prioridade diferente a certos itens.

O fluxo das negociações é outra ferramenta útil: intervalos, atrasos, deliberados mal-entendidos, obstruções ou uso de uma linguagem altamente técnica (incompreensível para os intérpretes, por exemplo). Toda influência sobre as questões em pauta deve ser exercida indiretamente, mas muitas das táticas discutidas no capítulo 6 também são adequadas a essa tarefa. Subterfúgios – como sugerir ou solicitar, num momento estratégico,



estudos científicos que possam apoiar a conclusão desejada – também podem funcionar às mil maravilhas, mas isso requer considerável perspicácia, previsão e discernimento.

Outro importante fator capaz de influenciar as decisões é o procedimento de votação (por maioria simples ou qualificada, voto secreto ou aberto). Na verdade, o presidente geralmente não decide o procedimento, mas pode propor modalidades que atendam a seus objetivos.

Outro truque (não muito limpo, admitamos) é perturbar grupos significativos ou não permitir que eles estejam presentes, agendando outras reuniões simultaneamente.

Finalmente, o presidente pode influenciar o curso dos acontecimentos criando comitês e estabelecendo a maneira como suas solicitações ou mandatos devem ser formulados. Com tudo isso, não admira que os membros da União Européia tenham se esforçado tanto para preparar o ano (rotativo) da presidência em tempo hábil, porque é esse o momento de tentar impor os principais elementos de sua política nacional.

### Exemplo: ONU

Um bom exemplo do enorme papel que uma condução bem informada e habilidosa pode exercer numa negociação complexa nos é oferecido mais uma vez pela ONU e suas muitas agências e organizações. Como atuar nesse sistema? Qualquer pessoa que deseje conquistar alguma coisa na ONU precisa primeiro entender a *tática da agenda*:

- Quais são os procedimentos de votação? Por maioria simples ou qualificada? Por voto aberto ou secreto? Quem tem o poder de veto?
- Quem decide sobre a agenda e quando ela é proposta e adotada?

- Qual o papel do presidente? Que interesses o presidente representa? O presidente tem o poder de veto?

Outro fator decisivo é a *Política do Secretariado*, porque é aí que os recursos são controlados:

- Quem tem o direito de inspecionar registros e documentos? Como é possível adquirir esse direito ou obter permissão para um exame não-oficial dos documentos mais importantes?
- Quem tem acesso à equipe principal e ao pessoal do secretariado?
- Quais são as dotações orçamentárias tanto do orçamento ordinário quanto do extraordinário? Quem decide isso e quando?

Também convém ter informações sobre estruturas hierárquicas:

- Agências externas: Quem decide sobre o orçamento? Quem recebe salário ou honorários, e quem possui a tecnologia?
- Projetos e contratos de consultoria: Como são contratados e por quem? Quanto dinheiro circula?

Sem essas informações, o negociador rapidamente se perde em meio à selva de interesses e coalizões e se torna uma presa fácil dos sofisticados jogos de poder e mecanismos de defesa. Tal analogia se justifica, porque, quanto mais complexa a negociação, mais ela se assemelha a uma selva. Quem quiser sobreviver terá de adaptar-se ao ambiente da melhor forma possível.

Até aqui, falamos muito sobre negociação, mas quase nada sobre o negociador. Para complementar o capítulo 8, no qual analisamos o comportamento antes e depois da negociação, vamos agora examinar as capacidades de comunicação do negociador. Interessa-nos particularmente a maneira como ele se percebe e é percebido pelos outros. A prática da negociação tem revelado que superestimar ou subestimar as próprias capacidades acarreta graves erros e até fracasso.

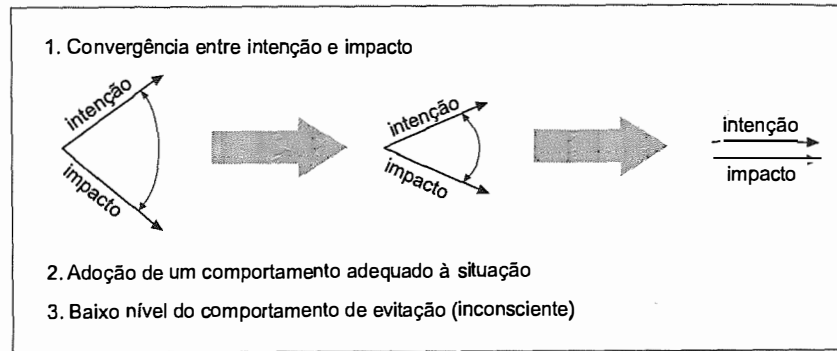
### Características pessoais

A partir do que vimos nos capítulos precedentes, devemos agora fazer uma avaliação justa das qualidades pessoais necessárias a um negociador. Ele precisa ser um bom comunicador: ser capaz de captar e transmitir informações com rapidez e eficiência. Precisa relacionar-se bem com outras pessoas, mas possuir o maior repertório possível de diferentes padrões de comportamento – nem todos necessariamente agradáveis. É claro que cada indivíduo tem seu estilo pessoal: um é mais comunicativo, outro mais reservado. Essas inclinações naturais ou comportamentos preferidos serão mais adequados a umas posições do que a outras – por exemplo, mais adequados à cooperação e à acomodação do que à competição ou à evitação. Um negociador experiente, no entanto, pode dominar essa inclinação a ponto de, como um bom ator, ser capaz de desempenhar todos os papéis com competência.

A escolha do estilo de comunicação vai depender unicamente da situação, e não de suas limitações pessoais. Isso garante um

máximo de coerência entre intenção e prática diante da multiplicidade de desafios. A figura 12.1 mostra como, superando preferências pessoais, podemos aumentar a eficácia de nosso comportamento. Se, por exemplo, desejamos exercer pressão e assumir uma posição dominante sobre o oponente, precisamos comportar-nos de maneira coerente, ou seja, usar palavras e uma linguagem corporal firmes, assertivas e de avaliação, sem enfraquecê-las com muitos “se” e “mas”. Também é importante, contudo, saber ouvir, porque isso facilita a colaboração e a descoberta conjunta de soluções inovadoras. Para tanto, precisamos apresentar nossas exigências com firmeza, mas sem deixar de dar atenção ao outro, fazendo perguntas, ouvindo ou refletindo. Só assim as necessidades de ambas as partes serão postas na mesa e se chegará a uma solução integrativa.

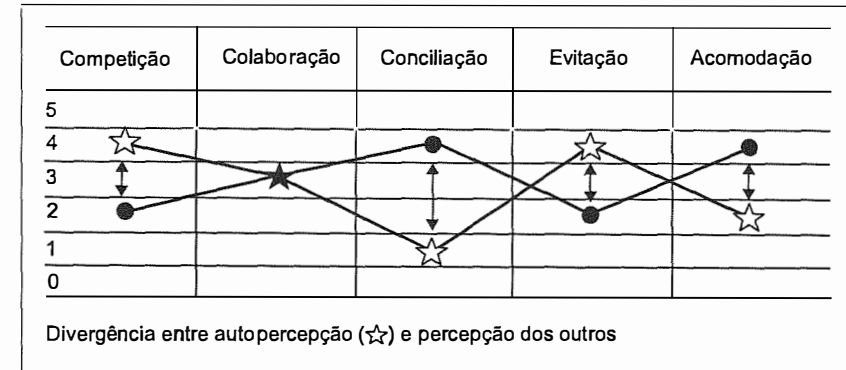
Figura 12.1 O “melhor” perfil para a negociação



### Falhas de percepção

Sejam quais forem as qualidades pessoais de um negociador, é vital que ele se conheça. Nada é mais perigoso do que um julgamento errado sobre si mesmo. Estamos falando de falhas e distorções da percepção. A figura 12.2 ilustra esse fato, ao comparar como o negociador e os outros avaliam cada um dos cinco

Figura 12.2 Avaliação do comportamento na negociação (autopercepção)



comportamentos estratégicos discutidos no capítulo 5. A escala dessa avaliação vai de 0 (ausência quase total) a 5 (forte presença).

O negociador de nosso exemplo avaliou corretamente sua tendência à colaboração, mas, em relação a todos os demais comportamentos, ficou muito longe do que os outros pensavam. Sua autopercepção mostra nítidas falhas, o que indica que ele precisa ter uma visão crítica mais aprofundada sobre si mesmo. Toda vez que houver uma divergência entre a própria avaliação e a avaliação dos outros, o risco de mal-entendidos cresce, em prejuízo do já tão delicado equilíbrio da confiança mútua. Exemplo: a pessoa pensa que deu atenção ao outro, enquanto o interlocutor tem a impressão de que suas palavras não foram levadas em consideração. Nesse caso, ele pode pensar que suas propostas estão sendo deliberadamente ignoradas pelo outro.

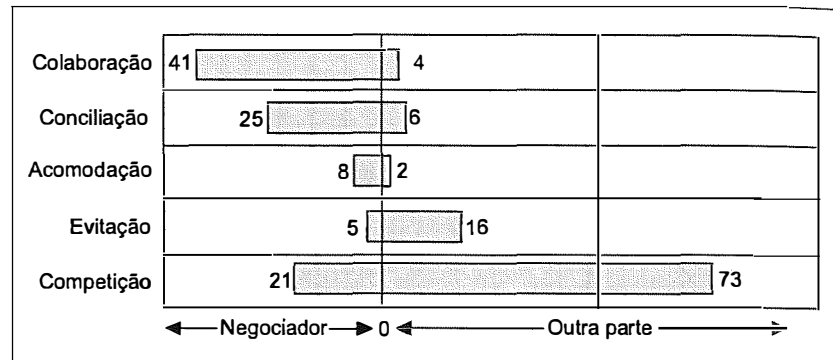
Uma dificuldade semelhante, que comprovadamente tem prejudicado um número surpreendente de negociações, é a percepção distorcida do outro. A figura 12.3 resume os resultados de uma pesquisa científica realizada entre 66 empresários depois de concluída uma negociação.

Embora tivessem, em média, se considerado muito cooperativos e abertos à conciliação, os empresários viram o outro lado

(os demais empresários do grupo estudado) com olhos muito diferentes. Na sua avaliação, os outros não demonstraram a menor disposição de colaborar ou conciliar, revelando, ao contrário, um comportamento de confrontação e evitação. Esse quadro distorcido reflete a imagem de um adversário hostil, que, em termos objetivos, não corresponde a uma cuidadosa observação.

Pode ser perigoso julgar erroneamente o outro lado numa negociação. Mais uma vez, cabem aqui as palavras do estrategista chinês Sun Tzu, citadas no capítulo 2: “Conhece teu inimigo e conhece a ti mesmo”.

Figura 12.3 Percepção e distorção



Fonte: W. Thomas & L. Pondy, "Toward an Intent Model of Conflict Management Among Principal Parties", em *Human Relations*, 30, Londres, 1977, p. 42.

## Perfil comportamental

O diagrama da figura 12.2 também pode ser usado para ilustrar o perfil de comportamento. Na figura 12.4 adiante, diversas pessoas avaliam o mesmo negociador em diferentes situações e com diferentes parceiros. Ela mostra dois perfis típicos de negociador: um constante e outro variável. A curva constante e repetitiva do gráfico superior indica que esse negociador tem um comportamento coerente. Observado em diferentes situações e com di-

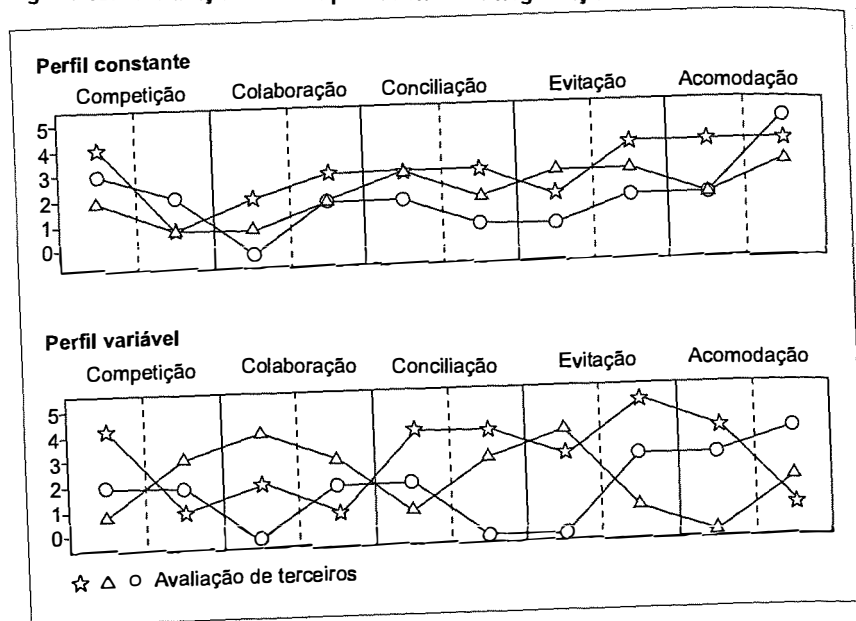
ferentes parceiros, seu padrão de comportamento é sempre muito semelhante. É verdade que esse comportamento coerente promove a confiança mútua, mas o outro lado pode tirar vantagem disso, porque um negociador que sempre utiliza a mesma combinação de comportamentos é previsível, e uma estratégia que reage com o mesmo comportamento a diferentes situações dificilmente pode ser considerada a melhor.

Completamente diferente é o negociador que varia seu comportamento dependendo da situação em que se encontra. Ele possui uma grande gama de comportamentos disponíveis e seleciona o mais adequado a cada situação. Quanto mais flexível ele for na escolha do comportamento, melhor – com uma exceção: um bom negociador cairá menos freqüentemente na evitação inconsciente do que o mau negociador. Dependendo da situação, o recuo consciente ou a retirada podem ser extremamente eficientes, mas fugir inconscientemente é sempre prejudicial. Pode fazer o outro sentir-se inseguro e até furioso. Assim sendo, o perfil do negociador deve mostrar um baixo nível de evitação inconsciente.

Mais uma vez, é de extrema importância a pessoa se conhecer bem. E, no final das contas, não há razão para escolher uma estratégia que não podemos executar de maneira convincente porque não nos sentimos confortáveis com os comportamentos apropriados.

Cabe ainda uma consideração geral em relação ao perfil de comportamento. Exemplo: se todos os comportamentos observados foram mal avaliados pelos parceiros, pode-se esperar que o perfil também se revele fraco e nivelado em relação a todos os estilos de comportamento. Diante dessa forma plana, pode-se supor que o negociador esteja se comportando como a tartaruga que descrevemos ao analisar a Janela de Johari, no capítulo 7: em qualquer direção que se mova, ele caminha de maneira hesitante. A longo prazo, esse não é um comportamento adequado a uma negociação.

Figura 12.4 Avaliação do comportamento na negociação



## Estresse

Todo mundo sabe o que é estresse. Nossa agenda está lotada, às vezes até o meio da noite. Nem os sábados estão disponíveis, mas, com um pouco de sorte, de vez em quando conseguimos ter um domingo livre. Qualquer pessoa que faz alguma coisa bem terá sempre o que fazer.

○ problema não é ter muito trabalho: ele não é estressante em si mesmo, mas, infelizmente, muita gente vive estressada.

○ verdadeiro estresse, que hoje a medicina reconhece ser causa de muitas doenças, vem do acúmulo de pressões – pressão de tempo, pressão para ter um bom desempenho, para ter sucesso, para se adaptar a novos ambientes ou novas exigências. Se todas essas pressões pairam sobre nós até num dia normal de trabalho, tornando nossa vida mais difícil, imagine numa situação muito mais tensa como a de uma negociação. Estamos sempre viajando a trabalho: hoje Londres, amanhã Bruxelas, Moscou, Pequim ou Chicago, quem sabe? Tudo bem, gostamos de viajar, mas com tanta frequência? Além disso, há os preparativos de última hora (“Será que não esqueci alguma coisa?”), o aumento de tensão antes da primeira reunião e depois, naturalmente, no curso da negociação. Mesmo quando não avançam noite adentro, as reuniões exigem grande dose de concentração e atenção constante. A tentadora oferta que o oponente tira do bolso do colete às 3h da manhã é um perigo. Felizes diante da inesperada reviravolta dos acontecimentos, esquecemos de ler as letras miúdas do contrato – e mais tarde acabamos tendo uma surpresa desagradável. E há ainda a espera à mesa de negociações – pela resposta a um telefonema, pelo nosso oponente ou simplesmente por uma pilha de documentos proveniente da única máquina de fotocópias da cidade...



Então, de repente, tudo começa a funcionar numa velocidade que vai de zero a cem por hora em cinco segundos. Os escritórios centrais concordam com uma solução, passando por cima dos dois negociadores. Cada um deles recebe uma mensagem confidencial, informando que o contrato precisará ser assinado dentro de três dias. Num intervalo das negociações, o almoço se transforma numa reunião para discutir os próximos passos. Não há tempo para relaxar e, ainda por cima, a comida não é nada leve. Para não falar – Deus nos ajude! – da tradicional rodada de drinques locais: vodca na Rússia, saquê no Japão, aguardente de bambu na China. O honorável hóspede precisa brindar com todos os presentes. Não que esses drinques sejam uma armadilha intencional para alguém que não está habituado a eles: nosso adversário deseja apenas conhecer-nos melhor. Refeições pesadas, álcool, nicotina, mais um ocasional tranqüilizante ou estimulante – tudo isso aliado às pressões da negociação – estão pondo nosso metabolismo à prova. Além disso, há uma enorme tensão nervosa: o tempo é curto e as expectativas do chefe não são poucas. Não admira que o pobre negociador tenha dificuldade para pegar no sono e acorde assim que o sol surge, por mais exausto que esteja. Um trabalho estressante? Não há dúvida. Existem, no entanto, meios de manter o estresse em níveis toleráveis. O objetivo deste capítulo é apresentar algumas maneiras de conseguir isso. Não poderemos oferecer, entretanto, mais do que uma introdução à arte de administrar o estresse – uma arte literalmente vital –, nem pretendemos substituir os benefícios de um bom seminário sobre estresse. Os mecanismos específicos para vencê-lo só podem ser aprendidos com a ajuda de um médico ou psicólogo.

#### Exemplo: um dia na vida de um negociador

O caso de um diplomata austríaco servirá para ilustrar quanto as diversas tarefas de uma negociação exigem de nós e de nossa saúde. Vamos acompanhar um dia típico na vida do embaixador Manfred Scheich, que, em 1961, na qualidade de principal nego-

ciador da Aelc, estava negociando com a Comunidade Européia o acordo da Área Econômica Européia (AEE). Poderíamos citar exemplos muito piores das intermináveis maratonas em que algumas negociações se transformam, mas este serve mais a nossos propósitos, porque se aplica a qualquer pessoa nessa profissão.

Manfred Scheich inicia seu dia de trabalho pontualmente às 8h da manhã. Deixa o hotel em Bruxelas sem tomar o café e entra no carro que o levará ao escritório da Aelc, onde, às 8h30, toma um copinho de café com os colegas – seus primeiros companheiros nos longos dias que terá pela frente. Às 8h45, passa instruções aos colegas austríacos e conversa com o secretário-geral da Aelc, Georg Reisch, antes da primeira reunião preparatória com a delegação da Aelc. A reunião, destinada a definir a posição da Aelc com relação à Comunidade Européia, se prolonga até as 10h30 – muitas vezes, as negociações mais difíceis são as que travamos no nosso próprio campo. Depois disso, parte para o Centre Borchette, a 5 minutos dali, onde deverá ocorrer a reunião com os representantes da comissão da Comunidade Européia.

Mal tinham passado 15 minutos do fim da reunião interna, e lá está ele de novo, em outra reunião. As duas delegações tomam seus assentos, uma de frente para a outra. Naturalmente, a reunião se realiza a portas fechadas. No almoço, um pouco depois das 13h, os participantes têm algum tempo para relaxar, mas às 15h começa a segunda rodada de conversações. Às 17h, Scheich e o negociador da Comunidade Européia, Horst Krenzle, concedem uma coletiva de imprensa. Como ela se inicia antes da hora marcada, os dois têm apenas alguns minutos para preparar suas declarações. Depois de uma hora de perguntas e respostas, os jornalistas querem entrevistar cada um dos negociadores individualmente.

Às 18h20, Manfred Scheich retorna ao escritório da Aelc e conversa ao telefone durante uma hora com seus vários interlocutores em Viena. Esse é o momento de informar seu governo sobre a situação, já que não houve tempo para isso durante o dia. Às 19h30, alguns dos participantes se reúnem para jantar. Como é de se esperar, as reuniões são o principal assunto da conversa, embora todos façam um esforço para falar de coisas mais agradáveis. Esse é o momento de esclarecer algum mal-entendido que possa ter

surgido e de amenizar alguma reivindicação mais rígida, cultivando relacionamentos pessoais. A refeição se prolonga até pouco depois das 23h, quando Manfred Scheich é levado de volta a seu hotel. Lá, ele toma conhecimento das últimas notícias de Viena ou Zurique via tevê a cabo e dita alguns recados em seu gravador de bolso. Na manhã seguinte, exatamente às 8h, o ciclo vai recomeçar. Restam-lhe apenas seis horas e meia para dormir.

A situação, no entanto, foi pior ainda para os altos representantes da Suíça nas reuniões com a Comunidade Européia: muitas de suas rodadas de negociação em Bruxelas se prolongaram até 3h ou 4h da madrugada.<sup>1</sup>

## Diplomacia e estresse

Diplomatas como Manfred Scheich estão sujeitos a um tipo especial de estresse. Sua difícil e altamente complexa função no mundo diplomático os obriga a enfrentar outros problemas além dos fatores habituais de estresse, como sobrecarga de trabalho e outras pressões. A primeira dessas pressões é a necessidade de suportar a ambigüidade. Diplomatas precisam ser vagos, para criar áreas de sombra e liberdade de movimento em sua busca de soluções para os problemas. Em muitos casos, sua missão os obriga a evitar o confronto e buscar a cooperação. Isso requer não apenas uma atitude prudente e evasiva, mas também uma clara previsão dos acontecimentos. Essas qualidades tornam o diplomata mais flexível e mais capaz de adaptar-se às inevitáveis mudanças. Não há lugar para afirmações explícitas, e a codificação/decodificação mental de mensagens ambíguas costuma ser muito extenuante. Querer dizer alguma coisa diretamente e não poder é estressante. O mesmo ocorre com qualquer compromisso prematuro: cada *sim* ou *não* fecha uma porta que deve manter-se

aberta em benefício da diplomacia. Além disso, é preciso consultar aqueles que tomam as decisões, e, de repente, um ministro ou secretário de Estado recentemente nomeado pode estabelecer novas prioridades.

Outra causa de estresse nesse setor é o conflito entre diferentes papéis. Um diplomata de alto escalão como Manfred Scheich freqüentemente atua como porta-voz. Na qualidade de representante de seu governo ou organização, ele muitas vezes precisa discursar para uma exigente platéia internacional – discursos que, em muitos casos, ele não escreveu e que podem apresentar pontos de vista muito diferentes dos seus. A cargo de reuniões oficiais na embaixada, ainda tem de atuar com grupos de trabalho e comitês. Aí, pode até apresentar sua posição, mas nunca terá a última palavra: afinal, como a solução precisa ser a mais criativa possível, tem de nascer do potencial do grupo.

Os diplomatas também têm a função de representar interesses (os famosos *lobbies* durante os *coffee breaks*) e coletar informações. Sempre que a ocasião permitir, farão contato tanto com aliados quanto com inimigos. A essa altura, as posições oficiais de ambos os lados são conhecidas: tais encontros se destinam a descobrir que propostas ou alternativas serão aceitas pelo governo do outro lado. Essa multiplicidade de papéis exigidos pela função é outro fator de estresse: dependendo da situação (por exemplo, uma rodada oficial, um encontro informal no corredor), o diplomata tem de agir formalmente e, em seguida, informalmente, muitas vezes com a mesma pessoa.

Um problema específico dos diplomatas é a falta de uma âncora emocional: por força de sua função, vivem alguns anos num país e, quando estão começando a familiarizar-se com o ambiente, são obrigados a partir para uma nova missão. Devido à falta de tempo, mas também por força de seu trabalho, precisam restringir seus contatos pessoais com outros profissionais – que constituem a grande maioria das relações do diplomata no exte-

<sup>1</sup> Baseado em Horst Pilger, "One Day in the Life of a Chief Negotiator", em *EFTA Bulletin*, nº 2, Genebra, 1991, pp. 10-12.

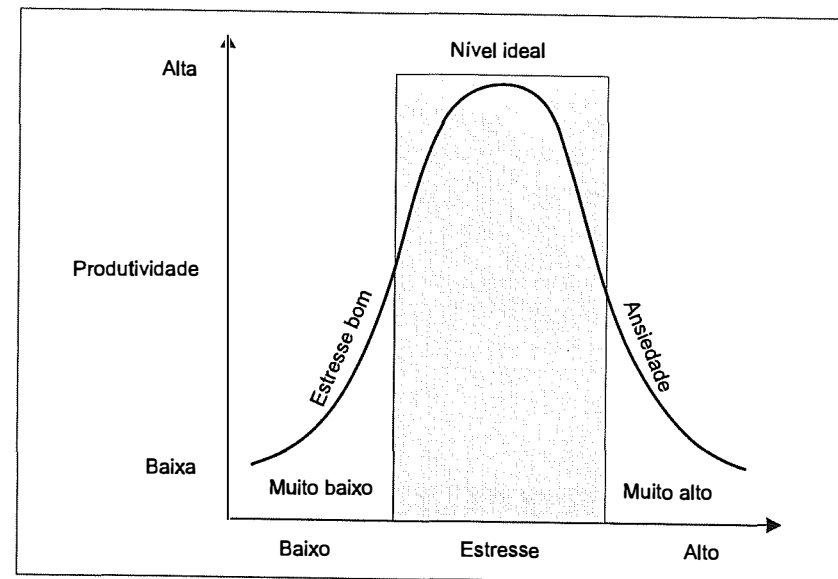
rior – para evitar que o outro lado explore essa necessidade de amizade. No período tenso do conflito Leste-Oeste, os diplomatas ocidentais eram freqüentemente hospedados em locais afastados do resto da cidade, que eles, brincando, chamavam de “colônias”. Essa prática ainda é comum em muitos países de cultura diferente e sujeitos a um rígido aparato estatal. Viver sem contato humano, porém, é como voar em meio à neblina – existe sempre o medo de chocar-se contra uma montanha. Assim sendo, o diplomata é obrigado, ao mesmo tempo, a procurar e evitar contatos pessoais. Isso cria uma base construtiva para suas tarefas, mas também é uma fonte adicional de estresse.

## Estresse e produtividade

Antes de analisar os aspectos médicos do estresse, precisamos considerar algumas idéias errôneas sobre o assunto. O estresse não é necessariamente um mal. Pelo contrário, precisamos de uma dose saudável de estresse para nos manter alerta e com vontade de seguir em frente. Dependendo do indivíduo, um aumento da carga de estresse melhora a produtividade. Esse nível ideal de estresse (“estresse bom”) está representado na área escura da figura 13.1.

Se a carga de estresse continua subindo acima desse nível, no entanto, a produtividade volta a cair, pois ele prejudica demais o desempenho físico. Qualquer pessoa que ultrapasse freqüentemente esse nível de segurança por longos períodos coloca em risco o sucesso de suas negociações e sua saúde (“ansiedade”). Portanto, precisamos manter o estresse no nível ideal. Isso talvez não seja possível durante o curso das negociações, mas é um objetivo que devemos ter sempre em mente. A figura 13.2 mostra a variação do nível de estresse à medida que a negociação progride.

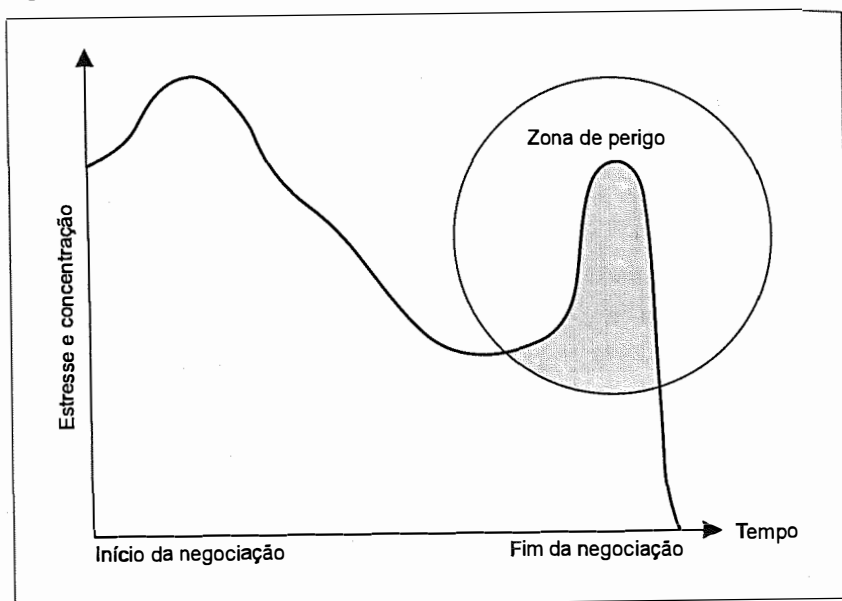
Figura 13.1 Estresse e produtividade



Primeiro, são expectativas e medos, excitação e nervosismo. Essa tensão estimulante, mas também enervante, se reduz um pouco após o primeiro contato com o oponente e, depois de altos e baixos de emoção, nas fases difíceis da negociação, pouco a pouco vai dando lugar à fadiga. Então, vem um período de espera: o estresse do suspense. As posições iniciais foram reveladas, nenhuma solução foi possível. Os dois negociadores informam seus superiores. Na mesa de negociação, nada se move. As pessoas aguardam instruções e que seus mandatos sejam ampliados. Passam-se horas, até dias. As pessoas se aborrecem, perdem o interesse e voltam-se para outras questões urgentes. As negociações pouco a pouco vão perdendo vigor. Então, de repente, chega a tão esperada ampliação dos mandatos. Os negociadores ficam sabendo que devem buscar uma solução o mais rápido possível, nem que para isso tenham de trabalhar a noite toda. Então, precisam preparar-se psicologicamente e reexaminar a si-

tuação. As ordens são claras: só voltem com uma solução! Os negociadores retornam à mesa de negociações e o carrossel volta a girar, mas agora ele não vai parar às 8h da noite. Para chegar a um acordo a tempo, precisarão negociar durante a noite toda. Qual deles vai conseguir manter-se inteiro e qual deles vai sucumbir ao estresse e cometer graves erros?

Figura 13.2 Estresse e concentração no curso da negociação



O processo quase sempre é acompanhado de uma mistura de esperanças, dúvidas e impaciência, que – dependendo do resultado – pode acabar se transformando em alegria desenfreada ou desamparo. A tabela 13.1 mostra esse processo dividido em diferentes fases.

Seja qual for o resultado da negociação, a última fase é quase sempre de alta carga de estresse. Isso é particularmente perigoso, porque, sob tensão, nossa percepção diminui e o número de possibilidades que podemos enxergar se reduz ao mínimo. To-

Tabela 13.1 Estresse e emoção nas várias fases da negociação

Fase	Emoção	Ação de controle
Pré-negociação	Apreensão Preocupação e medo Excitação	Avalie necessidades, objetivos e valores. Pense em opções e soluções. Planeje estratégia e táticas.
Fase I Abertura da negociação	Tensão Ansiedade Animação	Crie uma atmosfera convidativa. Construa relacionamentos pessoais. Esclareça a autoridade do oponente.
Fase II Confrontação construtiva	Agressividade Frustração Raiva	Comunique sua posição com clareza. Esclareça as posições do oponente. Use a tática da negociação distributiva.
Fase III Resolução de problemas	Fadiga Dúvida Impaciência Esperança	Busque soluções mutuamente aceitáveis. Reavaliar necessidades e objetivos de todas as partes envolvidas. Use as táticas da negociação integrativa para criar um clima de confiança e cooperação.
Fase IV Conclusão	Animação/decepção Alegria/tristeza Satisfação/amargura	Faça as últimas concessões possíveis. Elabore a solução final e o contrato. Assine o contrato ou se retire com elegância.

das as alternativas cuidadosamente elaboradas, com suas várias tonalidades sutis, de repente se reduzem a receitas simples, e nossa solução preferida continua reverberando em nossa cabeça como um disco quebrado. A rigidez mental se estabelece, flexibilidade e criatividade vão pelos ares. Até mesmo bons diplomatas apresentam uma queda de desempenho nessa última fase. Assim, quando, às 3h ou 4h da madrugada, o oponente tira do bolso do colete uma proposta de acordo, a tentação de assinar e acabar com tudo às vezes é muito grande. O negociador é presa do estresse e vai acabar cometendo erros (ver tabela 13.2).

## O estresse e seus sintomas

Geralmente, percebemos quando estamos estressados, mas como entender o que está acontecendo? Que sinais de aviso temos de

Tabela 13.2 Erros comuns sob estresse

- Revelar demais
- Aceitar concessões desnecessárias ("Vamos dividir a diferença") cedo demais
- Não elaborar a agenda e a lista de questões de maneira satisfatória
- Querer ser apreciado
- Ameaçar retirar-se cedo demais
- Não prever as táticas do adversário
- Evitar o conflito e o confronto quando necessários
- Ficar preso num impasse
- Não relacionar itens negociáveis e inegociáveis
- Não buscar outros interesses comuns e novas soluções

Tabela 13.3 Sintomas de estresse

Mentais	Físicos	Emocionais
• Falta de lógica	• Exaustão	• Irritabilidade
• Falta de concentração	• Dor de cabeça	• Explosões emocionais
• Tendência a simplificar	• Ondas de suor	• Impaciência
• Confusão	• Cansaço e insônia	• Ansiedade
	• Aumento ou redução de apetite	• Pânico
	• Problemas gástricos ou úlcera	• Mecanismos negativos de defesa: álcool, nicotina, comida, drogas (legais ou ilegais), sexo
	• Diarréia	
	• Depressão	

perceber? Existem, de fato, vários sinais de estresse a que temos de dar atenção. Eles estão relacionados na tabela 13.3. Também é verdade que cada indivíduo tem um grau de tolerância ao estresse e reagirá de maneira diferente: alguns conseguem vencê-lo, enquanto outros sucumbem à tensão. Portanto, todo mundo precisa observar-se com atenção e descobrir qual é sua condição.

No nível cognitivo, o estresse se caracteriza por freqüentes oscilações entre diferentes pensamentos e questões. A concentração diminui, a ponto de ficar difícil seguir uma linha de raciocínio, que é substituída pela confusão e por um excesso de

simplificação. Constantes mal-entendidos, dúvidas e, em casos extremos, crises de ansiedade são sinais de aumento da carga de estresse.

No nível físico, vários sintomas servem de advertência de problemas iminentes: cansaço, falta de energia, dor de cabeça e insônia são sinais de que o estresse se instalou. Para uns, o apetite aumenta sob estresse, enquanto outros perdem a vontade de comer. Ondas de suor ou dor de estômago (em casos extremos, úlcera péptica), perturbações digestivas ou erupções de pele são outros sintomas reveladores. Um sintoma bastante drástico, que quase nunca é reconhecido como relacionado ao estresse, é o sangramento freqüente das gengivas. O estresse prolongado pode levar à depressão.

O estresse também influi sobre o humor. As pessoas se tornam irritadiças e emotivas. Impaciência e ataques de pânico são manifestações freqüentes de estresse, assim como a indecisão. Muitas pessoas caem na tentação de utilizar certas substâncias para evitar os efeitos do estresse e consomem grandes quantidades de alimento, álcool, café, fumo, drogas permitidas e outras. Algumas recorrem ao sexo também, mas um relacionamento superficial sob tensão pode tornar a negociação mais complicada e estressante, principalmente se alguém do campo oposto estiver envolvido. Estimulantes e tranquilizantes são aliados traiçoeiros, especialmente se a pessoa toma uma pílula para compensar o efeito de outra!

O único meio eficaz é evitar e aprender a administrar o estresse. Esse será o tema da próxima seção.

## Como administrar o estresse

Vimos como o estresse se instala e que efeitos ele pode ter sobre a saúde e o desempenho do negociador. Perceber o que está



acontecendo, assim como ter consciência crítica e autocontrole, são elementos essenciais à administração da síndrome de estresse que, cedo ou tarde, ocorrerá sob a pressão das negociações. Existe uma farta literatura sobre o assunto, na qual se podem obter conselhos e técnicas concretas de controle. Podem-se conseguir melhores resultados ainda numa terapia individual ou num seminário sobre o estresse. Aqui, vamos limitar-nos aos principais meios de controlar ou reduzir o estresse.

Talvez a precaução mais importante seja garantir um mínimo de sono. O número de horas depende de cada indivíduo. Uma medida importante é restringir a ingestão de alimentos e álcool: numa situação tensa, não é nada fácil resistir às delícias de uma boa mesa ou de uma boa adega, mas o prazer não dura muito e o corpo vai vingá-lo desses excessos. Não se deve esquecer de relaxar, aproveitar um intervalo para uma caminhada, ouvir música, praticar um esporte ou meditar. Vôos de longa distância são perfeitos para relaxar – pelo menos, o telefone não vai tocar.

Para manter o bem-estar e suas plenas capacidades, talvez você queira discutir experiências importantes com colegas ou amigos e gastar algum tempo para pensar em suas reais necessidades. Precisamos lembrar aqui a questão do sigilo e da segurança, porque, às vezes, um colega pode ser mais um rival do que um amigo.

Às vezes, são detalhes práticos da negociação que podem fazer a diferença quando se trata de estresse. Um fator importante é o fluxo de informações dos superiores, que precisa ser mantido em qualquer circunstância. Se você estiver num país com uma infra-estrutura rudimentar, onde não existe nenhum representante ou escritório de sua empresa, terá de fazer tudo sozinho. Você vai gastar boa parte de sua energia com aborrecidos detalhes técnicos. Portanto, um apoio logístico adequado do escritório central é fundamental. Em suma, quando não há boa organização, o resultado é o estresse.

## Fatores culturais

14

Neste último capítulo, vamos tratar de um assunto que tem um impacto importante sobre a conduta do negociador e nos leva a um tema mais amplo: as diferenças de comportamento resultantes de diferentes costumes culturais.

O tema já veio à tona em vários estudos de caso dos capítulos precedentes, mas agora precisamos complementá-los com um resumo do assunto. Uma análise sistemática dos fatores culturais, entretanto, está além dos objetivos deste livro.

### Cultura e negociações

Para negociar, precisamos entender a interface entre diferentes culturas. Naturalmente, estamos familiarizados com os aspectos de nossa cultura e, mesmo que nem sempre tenhamos consciência disso, atuamos sem dificuldades no nosso ambiente habitual. As coisas se tornam mais problemáticas quando deixamos esse ambiente familiar e vamos negociar em países distantes ou com pessoas de outras culturas. Então, muitas coisas que damos como certas se revelam, de repente, muito diferentes e estranhas. Subitamente, vemo-nos num terreno movediço. Mesmo quem domina plenamente as técnicas da negociação e é muito bem-sucedido em seu próprio país ou em países com uma formação cultural semelhante pode fracassar no exterior.

Nas últimas duas décadas, o nível profissional dos homens de negócios e diplomatas europeus melhorou consideravelmente – em especial em relação aos países e mercados do Extremo Oriente. A consciência do problema foi crescendo à medida que mais e

melhores livros chegaram ao mercado. Com este capítulo, queremos trazer uma modesta contribuição a esse campo, enfatizando a importância decisiva dos fatores culturais para um negociador experiente, assunto ao qual recomendamos especial dedicação. Antes de abordar os problemas que podem surgir quando pessoas de diferentes culturas se encontram frente a frente, convém analisar o que, na verdade, entendemos pelo termo “cultura”.

### Que é cultura?

Naturalmente, não se pode apresentar uma resposta que abranja totalmente essa vasta questão. Uma vasta literatura tem sido produzida sobre o assunto ao longo dos séculos. Na melhor das hipóteses, talvez possamos oferecer uma definição útil. De acordo com Hofstede,<sup>1</sup> “cultura é um programa coletivo da mente humana” – algo como um *software* específico de um país ou, em outras palavras, a maneira como cada cultura produziu seu próprio *software*. A analogia com o computador, que não passa de uma máquina sem alma, pode parecer um tanto grosseira à primeira vista, até mesmo inadequada, mas, objeções à parte, a comparação entre cultura e *software* pode ser útil se não a tomamos ao pé da letra.

Vamos dar um exemplo simples: um usuário de língua inglesa vai sentir-se perdido ao tentar usar seu programa preferido de computador numa versão em japonês, chinês ou mesmo grego. As dificuldades de compreensão, os erros e até mesmo a total incapacidade, dependendo do grau de paciência investido na difícil tarefa, estão, por assim dizer, pré-programados, mas, depois de aprender alguns fundamentos da versão em língua estrangeira que está usando, ele poderá lidar com o *software* com facilidade.

<sup>1</sup> Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values* (Beverly Hills: Sage Publications, 1980).

Este breve capítulo pretende, acima de tudo, tornar o leitor consciente das dificuldades que o aguardam num território cultural desconhecido, mas, ao mesmo tempo, encorajá-lo a superá-las.

Voltemos, pois, à nossa pergunta: Que é cultura? Numa definição mais “humana”, por assim dizer, cultura é a capacidade de comunicar uma longa mensagem com pequenos gestos. Essa definição não parece tão técnica, mas, na verdade, está dizendo a mesma coisa: um código social que sirva aos membros de uma mesma cultura é um modo extremamente eficaz de comunicação. Ela vai além daquilo que geralmente se entende por cultura, ou seja, língua, literatura, arte, música, história, costumes, padrões morais, etc. e certamente o aspecto do folclore, tão apreciado pelos departamentos de turismo. Vamos citar alguns pontos que, embora menos visíveis, fazem parte da identidade cultural de um povo ou de uma tribo.

- *Linguagem corporal.* Compare a expansiva gesticulação dos italianos com a postura reservada dos japoneses ou o sorriso estampado no rosto dos chineses.
- *Prioridades.* Viver para trabalhar (Alemanha, Japão, Coreia do Sul) ou trabalhar para viver (Espanha, Itália, Brasil)? Qual a importância da religião (Islão)?
- *Papéis sociais.* Que papel a mulher, por exemplo, desempenha na sociedade? Esposa e mãe (mundo árabe) ou uma companheira em pé de igualdade (Escandinávia)?
- *Relacionamentos pessoais.* Exercem um papel significativo na vida profissional (Ásia, mundo árabe) ou não têm nenhuma importância (Alemanha)?
- *Contato profissional.* Oficial e formal, ou casual, com uma cerveja depois de um dia de trabalho (isso varia de um país para outro e também de acordo com a classe social)?
- *Sr./sra./srta. ou primeiro nome.* Desde o primeiro encontro (Estados Unidos) ou apenas entre velhos colegas de escola (Japão, França)?

- *Atitude para com os superiores.* O chefe é quase uma divindade (França) ou um colega investido de autoridade (Suíça, Alemanha)?
- *Estilo de liderança e postura na solução de problemas.* Ordens e instruções detalhadas (França) ou uma busca conjunta de soluções (Alemanha, Suíça)?
- *Motivação.* Está na empresa (Japão), na família (China) ou em ambas (Coreia do Sul)? Em termos gerais, o que motiva as pessoas num dado contexto cultural? (ver capítulo 3)
- *Atitude em relação ao trabalho.* Uma ética de trabalho protestante ou budista (Alemanha, Suíça, Japão) ou um mal necessário (Caribe)?
- *Disposição para o trabalho.* Até cair de cansaço (Coreia do Sul, Singapura) ou até a hora do almoço ou o início da tarde (Iêmen, Europa oriental antes de 1990)?
- *Ritmo de trabalho.* Relaxado (muitos países tropicais) ou acelerado e determinado por uma cota de produção (Coreia do Sul)?
- *Conceitos aceitos sem discussão.* Orgulho da profissão e participação numa corporação ou sindicato (Alemanha), distinção de classe: operário/colarinho-branco (Inglaterra) ou membros uniformizados de uma brigada de trabalho (Rússia)?
- *Fidelidade a compromissos.* Até a morte (Alemanha), em honra dos contratos (Suíça) ou desinteresse geral (Sérvia na Guerra da Iugoslávia)? Os contratos são renegociados quando as condições mudam (China) ou honrados aconteça o que acontecer (lei romana)?
- *Atitude em relação ao planejamento.* Os planos devem ser seguidos a qualquer custo (solução tecnocrática) ou podem ser adaptados às circunstâncias (pessoas são mais importantes que coisas)?

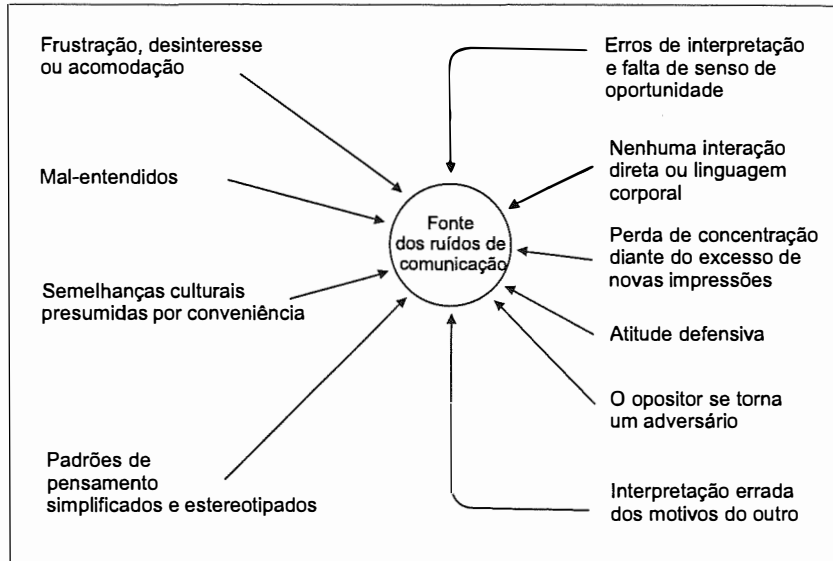
- *Estilo de comunicação.* Como as pessoas se tratam? De maneira educada e amistosa (Ásia) ou com frieza e estrito profissionalismo (Alemanha, Suíça)? As comunicações são feitas prioritariamente por escrito (norte da Europa, Estados Unidos) ou verbalmente (Ásia, países árabes, África)?
- *Estilo de negociação.* Qual das cinco posições (ver capítulo 5) é predominante? O confronto ocorre facilmente ou o consenso e a conciliação são comuns?

É preciso notar que os membros de uma cultura não adquirem certos comportamentos do dia para a noite. Eles são inculcados desde a infância pela educação familiar e adquiridos ao longo da experiência escolar e profissional. Cada indivíduo é moldado por seus relacionamentos com familiares, amigos, professores, colegas, chefes e outros cidadãos. Essa progressiva socialização é um processo que leva muitos anos, embora seus efeitos mais marcantes diminuam à medida que as pessoas se tornam adultas. Portanto, é praticamente impossível adquirir uma segunda cultura que conviva lado a lado com a de origem – a menos que, por sorte, você tenha sido criado simultaneamente em duas culturas diferentes. As inumeráveis dificuldades que essa dupla identidade acarreta durante os anos de formação são compensadas pela ampliação dos horizontes à medida que o tempo passa. Para um estrangeiro, lidar com uma cultura estranha é o mesmo que aprender uma língua estrangeira difícil – um processo lento e trabalhoso, mas que no final vale a pena.

## Relações interculturais

Na seção anterior, afirmamos que a cultura é um meio eficaz de comunicação entre as pessoas que a partilham. As coisas são entendidas imediatamente, sem necessidade de maiores explicações. O contraponto a essa enorme eficiência *dentro* do grupo cultural é seu parcial fracasso *fora* do grupo. Quem não conhece o código não

Figura 14.1 Ruídos na comunicação intercultural



pode participar efetivamente da comunicação. Tal pessoa não cabe naquele contexto social, não é aceita nele – em suma, não consegue atuar corretamente dentro dele. Isso começa pela língua (Quantos europeus falam fluentemente mandarim ou urdu?) e vai até uma conversa sobre beisebol (nos Estados Unidos e agora também no Japão), que, por mais inócua que possa parecer, é essencial quando se quer ser aceito num ambiente cultural estranho.

Muita coisa – mas não tudo – pode ser aprendida em inúmeros livros que oferecem uma introdução a diferentes culturas nacionais, assim como em seminários de treinamento especializados em etiqueta e outros aspectos culturais de determinados países. Ainda assim, quando se lida com pessoas de outras nacionalidades, as possibilidades de erro são muitas e é preciso vencer um grande número de dificuldades técnicas (especialmente no mundo das negociações).

A figura 14.1 mostra quantos ruídos podem ocorrer na comunicação intercultural. O primeiro deles diz respeito aos proble-

mas técnicos – involuntários, mas às vezes intencionais – da *tradução* de uma língua para outra. Mesmo os melhores intérpretes podem cometer erros, especialmente quando estão mergulhados até o pescoço numa terminologia técnica pouco conhecida. Acima de tudo, eles precisam de tempo para executar seu trabalho. Simplificando, isso significa que cada frase, cada declaração ou opinião precisa ser muito mais precisa do que seria na comunicação direta.

Outra dificuldade é a falta de *interação direta* entre os negociadores quando eles são obrigados a comunicar-se por meio de um intérprete. Isso reduz a possibilidade de captar sutilezas, mensagens transmitidas por linguagem corporal, que naturalmente não serão traduzidas pelo intérprete.

A pessoa que está num ambiente estranho – por exemplo, nós, quando estamos viajando – é “distraída” por muitas novas impressões e emoções; por isso, muitas vezes cria uma *defesa interna* para proteger-se da avalanche de informações incompreensíveis. Quando não conhecemos nosso parceiro de negociação, ele pode transformar-se facilmente num *oponente*. Nessas circunstâncias, corremos o risco de interpretar erroneamente os *motivos do outro* e de negligenciar interesses que temos em comum. Essa atitude não ajuda nada as conversações; no fundo, é uma questão de captar os menores sinais e encontrar uma maneira de trabalhar em conjunto.

Sob a pressão da situação, também podemos cair facilmente em *pensamentos simplistas e estereotipados* – e talvez não sejamos os únicos a fazer isso. Geralmente, temos a impressão precipitada – inconsciente – de que, afinal de contas, “o outro não é tão diferente assim”. Isso pode ser verdade, mas também pode ser um erro total e apenas uma maneira conveniente de nos enganarmos.

Sempre que as duas partes não têm a mesma cultura ou o mesmo código, os mal-entendidos são inevitáveis. Além de complicar o curso da negociação, os mal-entendidos podem exacer-

bar os problemas que lhes deram origem: frustrado porque a negociação não progride, um dos dois vai cansar-se de tentar comunicar-se e desistir – ou reconhecer a derrota.

## Discurso e comunicação

Um simples exemplo de quanto podem variar as regras não-escritas de diferentes culturas é a maneira como as pessoas falam durante as negociações. A figura 14.2 apresenta uma impressionante comparação entre negociadores típicos dos Estados Unidos, Japão e Brasil. Enquanto os americanos geralmente se revezam no momento de falar, entre seus colegas japoneses nota-se um habitual silêncio, sem que ninguém julgue isso incomum ou sinal de falta de compreensão. No Japão, o silêncio é simplesmente uma parte importante da conversação. Exatamente o oposto se observa no Brasil, onde os dois lados se interrompem freqüentemente, sem que isso também seja considerado falta de polidez. “Precisamos de barulho”, disse-me recentemente um diplomata caribenho de origem brasileira, com uma gargalhada desconcertantemente sincera. Os europeus, que nesse aspecto são mais parecidos com os americanos, terão muitos novos costumes a aprender aqui.

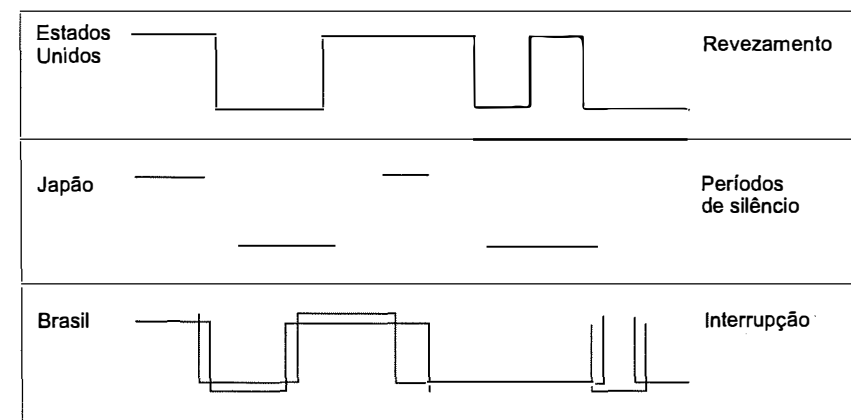
Uma pesquisa realizada vários anos atrás<sup>2</sup> observou detalhadamente o comportamento dessas três nacionalidades durante uma negociação. A tabela 14.1 dessa pesquisa compara a utilização de vários elementos táticos durante as sessões:

- *Períodos de silêncio.* Enquanto os japoneses se mantinham freqüentemente em silêncio durante a negociação, os americanos raramente se calavam e os brasileiros quase nunca ficavam em silêncio.

<sup>2</sup> John L. Graham, “Brazilian, Japanese and American Business Negotiations”, em *Journal of International Business Studies*, nº 14, Cleveland, 1983, pp. 47-61.

- *Interrupção.* Surpreendentemente, apesar dos muitos períodos de silêncio, os japoneses interrompiam-se uns aos outros e, muitas vezes, falavam ao mesmo tempo. Já os americanos evitavam mais esse comportamento, enquanto, entre os brasileiros, ele era três vezes mais freqüente.
- *Contato visual direto.* No Japão, é quase uma falta de educação olhar alguém diretamente no rosto. Entretanto, esse comportamento foi observado ocasionalmente, em momentos de confrontação mental ou para checar a compreensão ou a reação dos outros. Segundo a pesquisa, os negociadores americanos faziam contato olho-no-olho durante um terço do tempo, e os brasileiros, mais da metade do tempo.
- *Toque.* O toque amigável é um tabu tanto no Japão quanto nos Estados Unidos. Dificilmente ocorre. No Brasil, porém, as coisas são muito diferentes, porque a norma cultural é a de que, sem toques, uma conversa pode ser considerada fria, impessoal e pouco cooperativa.

Figura 14.2 Influência da cultura nas negociações comerciais



Fonte: John L. Graham, “Brazilian, Japanese and American Business Negotiation”, em *Journal of International Business Studies*, nº 14, Cleveland, 1983, pp. 47-61.



Tabela 14.1 Diferenças culturais no comportamento não-verbal durante a negociação

Comportamento (tático)	Japoneses	Americanos	Brasileiros
<b>Períodos de silêncio</b> (períodos de mais de 10 segundos, por 30 minutos)	5,5	3,5	0
<b>Falas sobrepostas</b> (número de interrupções por 10 minutos)	12,6	10,3	28,6
<b>Contato olho-no-olho</b> (minutos de contato por 10 minutos)	1,3	3,3	5,2
<b>Toque</b> (sem incluir aperto de mão, por 30 minutos)	0	0	4,7

Fonte: John L. Graham, "Brazilian, Japanese and American Business Negotiation", em *Journal of International Business Studies*, n° 14, Cleveland, 1983, pp. 47-61.

Tabela 14.2 Diferenças culturais no comportamento verbal

Comportamento (tático)	Japoneses*	Americanos*	Brasileiros*
Promessas	7	8	3
Ameaças	4	4	2
Recomendações	7	4	5
Advertências	2	1	1
Recompensas	1	2	2
Punições	1	3	3
Petições normativas	4	2	1
Compromissos	15	13	8
Revelações pessoais	34	36	39
Perguntas	20	20	22
Ordens	8	6	14
"Não"	5,7	9	83,4
Índice de aproveitamento de primeiras ofertas (máximo de 80)	61,5	57,3	75,2
Concessões iniciais	6,5	7,1	9,4

Fonte: John L. Graham, "Brazilian, Japanese and American Business Negotiation", cit.  
\* Número médio em 30 minutos.

Em outra parte da mesma pesquisa, foram observados os diferentes tipos de comportamento verbal. A tabela 14.2 mostra alguns dos resultados obtidos.

Particularmente surpreendente nessa tabela é o uso da palavra "não". Os negociadores japoneses dificilmente dizem *não* diretamente, porque essa é a norma de conversação em seu país. Mesmo quando pretendem dizer *não*, não o fazem diretamente, porque isso tiraria a dignidade do interlocutor. Para os ocidentais, fórmulas conciliatórias, como "talvez" ou, melhor ainda, "vou pensar no assunto", são entendidas exatamente pelo que significam, mas para os japoneses elas serão compreendidas como "não" – simplesmente uma maneira mais polida e mais de acordo com o código cultural comum. No Japão, ninguém tem dificuldade de entender que isso significa simplesmente: "Obrigado por seu interesse... Adeus!" Os brasileiros, por sua vez, não poderiam ser mais explícitos, e um indiscutível "não" apareceu na conversa a cada 22 segundos em média, mas, ao mesmo tempo, eles demonstraram disposição de temperar suas altas demandas iniciais com subsequentes concessões, como indicam os outros resultados.

O uso da linguagem falada e da linguagem corporal, portanto, varia muito de uma parte do mundo para outra, às vezes de maneira diametralmente oposta. Aquele que não se familiarizar com essas regras elementares antes da negociação (e não apenas no planejamento, embora isso sempre seja melhor do que nada) e não souber colocá-las em prática vai deparar com reações inexplicáveis da parte do oponente. Por outro lado, aquele que conhece essas regras pode naturalmente quebrá-las com propósitos táticos. A reação será exatamente a mesma que ele teria se agisse por pura ignorância – com a diferença de que, dessa vez, foi planejada para conduzir a negociação na direção desejada.

Tabela 14.1 Diferenças culturais no comportamento não-verbal durante a negociação

Comportamento (tático)	Japoneses	Americanos	Brasileiros
<b>Períodos de silêncio</b> (períodos de mais de 10 segundos, por 30 minutos)	5,5	3,5	0
<b>Falas sobrepostas</b> (número de interrupções por 10 minutos)	12,6	10,3	28,6
<b>Contato olho-no-olho</b> (minutos de contato por 10 minutos)	1,3	3,3	5,2
<b>Toque</b> (sem incluir aperto de mão, por 30 minutos)	0	0	4,7

Fonte: John L. Graham, "Brazilian, Japanese and American Business Negotiation", em *Journal of International Business Studies*, nº 14, Cleveland, 1983, pp. 47-61.

Tabela 14.2 Diferenças culturais no comportamento verbal

Comportamento (tático)	Japoneses*	Americanos*	Brasileiros*
Promessas	7	8	3
Ameaças	4	4	2
Recomendações	7	4	5
Advertências	2	1	1
Recompensas	1	2	2
Punições	1	3	3
Petições normativas	4	2	1
Compromissos	15	13	8
Revelações pessoais	34	36	39
Perguntas	20	20	22
Ordens	8	6	14
<b>"Não"</b>	<b>5,7</b>	<b>9</b>	<b>83,4</b>
Índice de aproveitamento de primeiras ofertas (máximo de 80)	61,5	57,3	75,2
Concessões iniciais	6,5	7,1	9,4

Fonte: John L. Graham, "Brazilian, Japanese and American Business Negotiation", cit.  
\* Número médio em 30 minutos.

Em outra parte da mesma pesquisa, foram observados os diferentes tipos de comportamento verbal. A tabela 14.2 mostra alguns dos resultados obtidos.

Particularmente surpreendente nessa tabela é o uso da palavra "não". Os negociadores japoneses dificilmente dizem *não* diretamente, porque essa é a norma de conversação em seu país. Mesmo quando pretendem dizer *não*, não o fazem diretamente, porque isso tiraria a dignidade do interlocutor. Para os ocidentais, fórmulas conciliatórias, como "talvez" ou, melhor ainda, "vou pensar no assunto", são entendidas exatamente pelo que significam, mas para os japoneses elas serão compreendidas como "não" – simplesmente uma maneira mais polida e mais de acordo com o código cultural comum. No Japão, ninguém tem dificuldade de entender que isso significa simplesmente: "Obrigado por seu interesse... Adeus!" Os brasileiros, por sua vez, não poderiam ser mais explícitos, e um indiscutível "não" apareceu na conversa a cada 22 segundos em média, mas, ao mesmo tempo, eles demonstraram disposição de temperar suas altas demandas iniciais com subseqüentes concessões, como indicam os outros resultados.

O uso da linguagem falada e da linguagem corporal, portanto, varia muito de uma parte do mundo para outra, às vezes de maneira diametralmente oposta. Aquele que não se familiarizar com essas regras elementares antes da negociação (e não apenas no planejamento, embora isso sempre seja melhor do que nada) e não souber colocá-las em prática vai deparar com reações inexplicáveis da parte do oponente. Por outro lado, aquele que conhece essas regras pode naturalmente quebrá-las com propósitos táticos. A reação será exatamente a mesma que ele teria se agisse por pura ignorância – com a diferença de que, dessa vez, foi planejada para conduzir a negociação na direção desejada.

## Exemplo: Japão

Existe uma multiplicidade de possíveis exemplos de culturas estrangeiras, mas vamos escolher um para este capítulo: o Japão. Embora outros países e regiões – China ou mundo árabe, por exemplo – também não nos sejam familiares, o Japão, graças a seu enorme desenvolvimento, tornou-se para nós símbolo de uma superpotência econômica. Ainda se julga difícil fazer negócios no Japão. Isso é verdade, mas, culturalmente, a China também não é nada fácil. Embora as duas culturas apresentem muitas semelhanças, dado que a cultura japonesa se originou em grande parte na China, o Japão nos interessa particularmente. As condições de vida são comparáveis às da Alemanha, ou mesmo da Suíça, a não ser pela concentração populacional muito maior e pelo alto preço da terra e dos aluguéis. Praticamente tudo a que o viajante europeu está acostumado pode ser encontrado em Tóquio – além de muitas outras coisas! As diferenças – e de fato são muitas – têm, portanto, uma origem primordialmente cultural. A barreira da língua – o primeiro obstáculo a vencer – naturalmente é uma dificuldade a mais, mas ela também pode ser atribuída à cultura num sentido mais amplo. Então, o que torna as negociações no Japão tão difíceis?

Primeiro – de nosso ponto de vista –, o horizonte de tempo extraordinariamente amplo das empresas japonesas e seus empregados. O mercado consumidor japonês é o mais exigente do mundo, o que mais reclama novos produtos. Para confirmar isso, basta dar uma curta caminhada por Akihabara, o bairro do comércio eletrônico de Tóquio, ou pelos *showrooms* da Sony. Por trás da fachada, no entanto, os diretores das grandes empresas (*zaibatsu*) estão pensando muito mais à frente do que seus colegas europeus, para não falar dos americanos. No Japão, não há como fechar um negócio rapidamente – a menos que seu objetivo nessa negociação seja apenas a peça que faltava no quebra-cabeça de uma estratégia de longo prazo. Então, todos os milagres são possíveis: de repente, jovens executivos, falando um inglês

perfeito e acostumados a receber hóspedes do Ocidente, surgem do nada e afastam todas as barreiras culturais e lingüísticas.

“A língua e a cultura japonesas são as maiores barreiras ao comércio neste país”, disse o empresário suíço Georg Endress. Ele sabe do que está falando: suas relações com a terra do sol nascente começaram no início da década de 1970.

Os empresários japoneses também fazem planos de longo prazo: seus contatos mais importantes têm origem remota e são feitos por intermédio de parentes, dignitários locais ou membros do clube de golfe. (Deve-se acrescentar que as mulheres não têm praticamente nenhum papel a desempenhar na vida empresarial. Exercem, no máximo, a função de assistentes sociais, ou, mais provavelmente, de secretárias ou auxiliares de escritório.) Tudo exige tempo e um inacreditável esforço pessoal, mas o resultado é uma rede de parceiros totalmente confiáveis. Quando os negócios são feitos no exterior (isto é, com o Ocidente), tudo é medido em relação a essa rede e aos efeitos nela produzidos.

Em tal ambiente, pouco se pode conquistar com uma estadia de poucos dias ou semanas em Tóquio, Osaka ou Nagoya – por que eles deveriam confiar em *voel*, quando podem escolher entre inúmeros parceiros em seu próprio país? Ou quando o contrato pode mesmo ser um mau negócio de um velho amigo ou um colega da famosa universidade privada de Tóquio, a Universidade Keiko? Portanto, na grande maioria dos casos, o relacionamento pessoal com o parceiro de negociação é muito mais importante do que a negociação propriamente dita. Nada pode acontecer fora dessa base.

Uma introdução interessante à negociação como uma reunião pessoal é o chamado estilo *miai* –<sup>3</sup> contato ritualmente organizado entre pessoas que desejam casar, promovido por um casa-

<sup>3</sup> Mitsuko Saito-Fukunaga, *Observations on the Style of Japanese Negotiations* (Tóquio: International Christian University, 1991).

menteiro ou alguma outra pessoa respeitada (por exemplo, o chefe de departamento ou mesmo o diretor da empresa para a qual os dois trabalham). Trata-se de um jeito de permitir que eles se conheçam de maneira honrosa, sem a obrigação de fazer planos concretos ou estabelecer compromissos. É uma oportunidade para que cada candidato aprenda alguma coisa sobre o caráter, a maneira de ser e o histórico educacional do outro, a despeito das evidentes tensões que estarão presentes, mas, acima de tudo, eles precisam tentar encontrar um terreno comum no nível emocional. Sem empatia, nenhum avanço será possível: os candidatos não estarão interessados em continuar o relacionamento. Simpatia ou antipatia geralmente se estabelecem no primeiro encontro; por isso, cada um tenta dar a melhor impressão possível de si – de maneira amistosa, mas formal (como o encontro cerimoniosamente arranjado). A escolha cuidadosa da linguagem é, pois, tão importante quanto o constante esforço para despertar o interesse do outro. Suas relações devem ser gentis e flexíveis; para que o sucesso seja possível, nenhum dos dois pode assumir uma posição no início do jogo. Esse estágio não é o momento de decisões, mas de travar conhecimento. Portanto, propostas concretas ou ofertas não cabem ainda, nem qualquer tentativa de vencer o outro com argumentos.

Numa negociação conduzida de acordo com esses princípios – porque, afinal, o que é esse encontro arranjado entre candidatos ao casamento senão uma negociação? –, o importante são os sentimentos das partes envolvidas. No Japão especialmente, mas não apenas lá, os negociadores ocidentais teriam muito a ganhar adquirindo esse estilo. No final de contas, negócios e contratos são feitos por pessoas, e pessoas têm sentimentos, valores e autoestima. Aquele que entender e aceitar isso seriamente será respeitado não apenas como pessoa, mas também como negociador.

## Referências bibliográficas

- ADLER, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.
- ANDERSON, Uwe & WOYKE, Wichard. *Handwörterbuch Internationaler Organisationen*. Opladen: Leske & Budrich, 1995.
- ATKINSON, Gerald G. M. *The Effective Negotiator: a Practical Guide to the Strategies and Tactics of Conflict Bargaining*. Londres: Quest Research Publications, 1975.
- AXELROD, Robert. *The Evolution of Cooperation*. Nova York: Basic Books, 1984.
- BAZERMAN, Max H. & LEWICKI, Roy J. (orgs.) *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.
- BERTON, Peter *et al.* *International Negotiations: Actors, Structure/Process, Values*. Londres: MacMillan, 1999.
- BINNENDIJK, Hans. *National Negotiating Styles*. EUA: Department of State Publishers, 1987.
- BLAKE, Robert & MOUTON, Jane S. "Managerial Facades". Em *Advanced Management Journal*, Nova York, julho de 1966.
- BROWN, David. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1983.
- CALERO, Henry & OSKAM, Bob. *Negotiate for What you Want*. Reino Unido: Thorsons Publishing Group, 1983.
- CAMPS, Miriam & DIEBOLD JR., William. *The New Multilateralism: Can the World Trading System be Saved?* Nova York: Council on Foreign Relations, 1983.
- CAPALDI, Nicholas. *The Art of Deception*. Nova York: Prometheus, 1979.

- CARPENTER, Susan & KENNEDY, W. J. D. *Managing Public Disputes*. São Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CHAMBON, Albert. *Mais que font ces diplomates entre deux cocktails?* Paris: Éditions A. Pedone, 1983.
- CLAUSEWITZ, Carl von. *Da guerra*. Trad. Maria Teresa Ramos. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- CLAVELL, James. *The Art of War by Sun Tzu*. 2ª ed. Londres: Hodder & Stoughton, 1982.
- COHEN, Herb. *You Can Negotiate Anything*. Nova York: Bantam Books, 1980.
- COLEMAN, Charles J. *Managing Labor Relations in the Public Sector*. Oxford: Jossey-Bass, 1990.
- CONFLICT Management Group. *A Bibliography on Conflict Research and Publications of the CMG Members*. Kentucky: Western Kentucky University, 1987.
- COULSON, Robert. *Business Mediation: What You Need to Know*. Nova York: American Arbitration Association, 1988.
- CRAIG, Cordon. *Force and Statecraft Diplomatic Problems of our Time*. Nova York: Oxford University Press, 1983.
- DANIELS, Gene & GAGALA, Kenneth. *Labor Guide to Negotiating Wages and Benefits*. Reston: Reston Publishing Company, 1985.
- DE BONO, Edward. *Conflicts: a Better Way to Resolv Them*. Reading: Cox & Wyman Ltd., 1985.
- DEUTSCH, Morton. *The Resolution of Conflict: Constructive & Destructive Process*. New Haven/Londres: Yale University Press, 1973.
- DIEBOLD JR., William. *Bilateralism, Multilateralism and Canada in US Trade Policy*. Cambridge: Ballinger, 1988.
- DUNDAS, Cart W. *Practical Steps in Negotiating Maritime Boundaries Agreements: a Guide to Small States*. Los Angeles: Technical Assistance Group, Commonwealth Fund for Technical Cooperation, 1991.

- DUPONT, Christophe. *La négociation: conduite, théorie, application*. 2ª ed. Paris: Dalloz, 1986.
- ESCHER, Regina. *Friedliche Erledigung von Streitigkeiten nach dem System der Vereinten Nationen*. Zurich: Schulthess, 1985.
- FAURE, G. O. & RUBIN, Jeffrey Z. (orgs.). *Culture and Negotiation: the Resolution of Water Disputes*. Califórnia: Sage, 1993.
- FELTHAM, R. G. *Diplomatic Handbook*. 5ª ed. Nova York: Longman, 1982.
- FILLEY, Alan C. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1975.
- FISHER, Glen. *International Negotiation: a Cross-Cultural Perspective*. EUA: Intercultural Press, 1980.
- FISHER, Roger & URY, William. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Given In*. Londres: Penguin Books, 1983.
- FOLBERG, Jay & TAYLOR, Alison. *Mediation: a Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. São Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- FREEMAN JR., Charles. W. *The Diplomat's Dictionary*. Washington: United States Institute of Peace Press, 1994.
- FREI, Daniel. *Assumption and Perception in Disarmament*. Nova York: United Nations Idir, 1984.
- GANAPATI, Shastri. *Kautilya Arthashastra*. Nova Délhi: Bharatiya Vidya Prakashan, 1984.
- \_\_\_\_\_ & WALTER, Ingo. *Multinationals Under Fire: Lessons in the Management of Conflict*. Nova York: John Wiley & Sons, 1980.
- GLASL, Friedrich. *Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*. Berna/Stuttgart: Paul Haupt, 1980.
- GOTTLIEB, Marvin & HEALY, William J. *Making Deals: the Business of Negotiating*. Nova York: New York Institute of France, 1990.
- GRACIÁN, Baltasar. *The Art of Worldly Wisdom: a Hand Oracle*. Trad. Joseph Jacob. Boston: Shabhala Pocket Classics, 1993.



- GRAHAM, John L. "Brazilian, Japanese and American Business Negotiations". Em *Journal of International Business Studies*, nº 14, Cleveland, 1983.
- \_\_\_\_\_ & SANO, Yoshihiro. *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese*. Cambridge: Ballinger Publishing, 1984.
- HALL, Edward T. *The Silent Language*. Nova York: Anchor Press, 1973.
- \_\_\_\_\_ & HALL, Mildred Reed. *Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France, and the United States*. Yarmouth: Maine, 1989.
- HANAN, Mack et al. *Sale Negotiation Strategies*. Nova York: Amacom, 1977.
- HAWVER, Dennis A. "How to Improve Your Negotiation Skills". Em *Modern Business Reports*, Nova York, 1982.
- HENDON, Donald W. & HENDON, Rebecca A. *How to Negotiate Worldwide: a Practical Handbook*. Reino Unido: Gower Press, 1989.
- HOLDEN, Nigel J. "Towards an Understanding of the Psychology of Russian Business Partners as Negotiators". Em BENEKE, Jürgen (org.), *Thriving on Diversity*. Bonn: F. Dümmler Verlag, 1998.
- HOLLAND, Harrison M. *Managing Diplomacy: the United States and Japan*. Stanford: Hoover Institution, 1994.
- HORNEY, Karen. *Our Inner Conflicts*. Nova York: W. W. Norton & Co., 1966.
- HUFF, Darrell. *How to Lie with Statistics*. Londres: Penguin Books, 1985.
- IKLE, Fred Charles. *How Nations Negotiate*. Nova York: Harper & Row, 1987.
- ILICH, John. *Power Negotiating*. Nova York: Addison-Wesley, 1980.
- JANDT, Fred E. *Win-Win Negotiating: Turning Conflict into Agreement*. Nova York: John Wiley & Sons, 1985.
- JANIS, Irving. "Groupthink". Em *Psychology Today Magazine*, Del Mar, junho de 1971.

- JOLIBERT, Alain & TIXIER, Mood. *La négociation commerciale*. Paris: Presses Universitaires de France, 1984.
- KAHN, Robert L. & ZALD, Mayer. *Organizations and Nation-States: New Perspectives on Conflict and Cooperation*. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- KARRASS, Chester L. *Give & Take: the Complete Guide to Negotiation Strategies and Tactics*. Nova York: Thomas K. Crowell, 1974.
- \_\_\_\_\_. *The Negotiating Game*. Nova York: Crowell, 1970.
- KEENS-SOPER, H. M. A. & SCHWEIZER, Karl W. (orgs.). *François de Callières: the Art of Diplomacy*. Nova York: Leicester University Press/Holmes & Meir Publishers, 1983.
- KENNEDY, Gavin. *Everything is Negotiable: How to Negotiate and Win*. Reino Unido: Hutchinson Business, 1985.
- KENNEDY, Paul. *Strategy and Diplomacy 1870-1945*. Glasgow: Fontana Press, 1983.
- KHAWAM, René R. *Le livre des ruses: la stratégie politique des arabes*. Paris: Phebus, 1976.
- KINDLER, Ph. D. & HERBERT, S. *Managing Disagreement Constructively*. Califórnia: Crisp Publications, 1988.
- KIRSTA, Alix. *The Book of Stress Survival: How to Relax and Live Positively*. Londres: Unwin, 1986.
- KISSINGER, Henry A. *Diplomacy*. Nova York: Simon & Schuster, 1994.
- \_\_\_\_\_. *White House Years*. Nova York: Simon & Schuster, 1994.
- KREMENYUK, Victor (org.). *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*. São Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- \_\_\_\_\_ & SJÖSTEDT, Gunnar. *International Economic Negotiation: Models versus Reality*. Cheltenham: E. Elgar Publishers, 2000.
- LALL, Arthur S. *Multilateral Negotiation and Mediation Instruments and Methods*. Nova York: Pergamon Press, 1985.

- LAUNAY, Roger. *La négociation*. Paris: Presses Universitaires de France, 1984.
- LAX, David & SEBENIUS, James. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperative and Competitive Gains*. Nova York: The Free Press, 1986.
- LAX, David et al. *The Manager as Negotiator and Dispute Resolver*. Washington: National Institute for Dispute Resolution, 1985.
- LERITZ, Len. *No-Fault Negotiating: a Practical Guide to the New Dealmaking Strategy that Lets Both Sides Win*. Nova York: Warner Books, 1987.
- LEWICKI, Roy & LITTERER, Joseph. *Negotiation*. Homewood: R. D. Irwin, 1985.
- LEWIN, Kurt. *Resolving Social Conflict*. Londres: Harper & Row, 1948.
- LINDENMANN, Hannes. *Das erfolgreicher Anti-Stress Programm*. Munique: Orbis Verlag, 1994.
- LUDWIG, Mario. *Kräfte und Kreise Essays zur Kulturgeschichte*. Stafa: Th. Gut & Co., 1974.
- LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior*. 5ª ed. Nova York: McGraw Hill, 1989.
- MADDUX, Robert. *Successful Negotiation: Effective "Win-Win" Strategies & Tactics*. Califórnia: Crisp Publications, 1988.
- MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe: escritos políticos*. Trad. Lívio Xavier. Coleção Os Pensadores. 5ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.
- MARCH, P. D. V. *Contract Negotiation Handbook*. 2ª ed. Reino Unido: Gower Press, 1914.
- MARCH, Robert M. *The Japanese Negotiator: Subtlety and Strategy Beyond Western Logic*. Tóquio: Kodansha International, 1988.
- MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. Nova York: Harper & Row, 1954.
- MASTENBROEK, Willem. "Verhandeln: Strategie, Taktik, Technik". Em *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Wiesbaden, 1992.

- MAUTNER-MARKOF, Francis. *Process of International Negotiations*. Boulder: Westview Press, 1989.
- MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. Nova York: John Wiley & Sons, 1960.
- MELISSEN, Jan (org.). *Innovation in Diplomatic Practice*. Londres: MacMillan, 1999.
- MILLS, Harry A. *Negotiation: the Art of Winning*. Reino Unido: Gower Press, 1991.
- MOORE, Christopher W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflicts*. São Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- MORNSON, William F. *The Pre-Negotiations Planning Book*. Nova York: John Wiley & Sons, 1985.
- MORON, Robert T. *Getting your Yen's Worth: How to Negotiate with Japan Inc*. Houston: Gulf, 1985.
- MÜLLER, Werner R. "Humanisierung der Arbeit". Em *Die Unternehmung*, nº 1, Berna, 1985.
- \_\_\_\_\_. "Verhalten in der Gruppe". Em *Management-III-Reader*. Basileia: Centre of Economics and Business Administration/ Universidade da Basileia, 1992.
- MUSASHI, Miyamoto. *A Book of Five Rings*. Woodstock: Overlook Press, 1982.
- NICOLSON, Harold. *Diplomacy*. Londres: Oxford University Press, 1963.
- \_\_\_\_\_. *The Evolution of Diplomatic Method*. Londres: Constable & Co., 1954.
- NIERENBERG, Gerard I. *The Art of Negotiation*. Nova York: Simon & Schuster, 1981.
- \_\_\_\_\_. *The Complete Negotiator*. Nova York: Souvenir Press, 1987.
- NOLL, Peter & BACHMANN, Hans Rudolf. *Der kleine Machiavelli: Handbuck der Macht fur den alltäglichen Gebrauch*. Zurique: Pendo, 1987.

- NORTHRUP, Herbert & ROWAN, Richard. *Industrial & Labour Relations Review: Multinational Bargaining Approaches in The Western European Flat Glass Industry*. Cambridge: Cambridge University Press, 1976.
- OHO, Chin-Ning. *The Chinese Mind Game. The Best Kept Trade Secrets of the East*. Beaverton: AMC Publishing, 1988.
- PARET, Peter. *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age*. Princeton: Princeton University Press, 1986.
- PE, Cecilio & TADIAR, Alfredo. *Katarungang Pambarangay: Dynamics of Compulsory Conciliation*. Manila: UST Press, 1979.
- PFUFF, William. "Munich 1938: What Might Have Been". Em *International Herald Tribune*, Paris, 22-9-1988.
- PLGER, Horst. "One Day in the Life of a Chief Negotiator". Em *EFTA Bulletin*, nº 2, Genebra, 1991.
- PNEUMAN, Roy & BRUEHL, Margaret E. *Managing Conflict: a Complete Process-Centered Handbook*. Nova Jersey: Prentice Hall, 1982.
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Nova York: The Free Press, 1980.
- PRUITT, Dean G. *Negotiation Behavior*. Nova York: Academic Press, 1981.
- \_\_\_\_\_ & RUBIN, Jeffrey. *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. Nova York: Random House, 1986.
- PYE, Lucian. *Chinese Commercial Negotiating Style*. Cambridge: Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1982.
- RACKHAM, Neil & CARLISLE, John. "The Effective Negotiator", partes I e II, Huthwaite Research Group, em *JEIT*, 2, Reino Unido, 1976.
- RAHIM, M. Afzalur. *Managing Conflict in Organizations*. Nova York: Praeger, 1986.
- RAIFFA, Howard. *The Art & Science of Negotiation*. 2ª ed. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

- RAU, Alan Scott *et al.* *Processes of Dispute Resolution*. Nova York: Foundation Press/West Group, 2002.
- REINEKE, Wolfgang. *Das Verhandlung-Brevier: Verhandlungstechniken für Manager*. Köln: Datakontext-Verlag, 1985.
- RUBIN, Jeffrey Z. *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East*. Nova York: Praeger, 1981.
- RUMMEL, Rudolphe. *Understanding Conflict and War: the Dynamic Psychological Field*. Nova York: John Wiley & Sons, 1975.
- SAITO-Fukunaga, Mitsuko. *Observations on the Style of Japanese Negotiations*. Tôquio: International Christian University, 1991.
- SANER, Raymond. "Importancia del entrenamiento en gestión administrativa y liderazgo en la formación diplomática contemporánea". Em *Revista Mexicana de Política Exterior*, nº 60, México, junho de 2000.
- \_\_\_\_\_. "Machtsbalans en Onderhandelingsgedrag: Wat de Geschiedenis ons Leert". Em *Negotiation Magazine*, IV (2), The Hague, junho de 1991.
- \_\_\_\_\_. "Manifestations of Stress and its Impact on the Humanitarian Work of the ICRC Delegate". Em *Political Psychology*, 2 (4), Nova York, 1990.
- \_\_\_\_\_. "Negotiating with American Business Partners: Some Advice for Non-American Negotiators". Em *Global Management Tomorrow*, Nova York, março-abril de 1993.
- \_\_\_\_\_. "Psychological Movement Patterns in Psychotherapy". Em *Human Movement Science*, 4, Amsterdã, 1985.
- \_\_\_\_\_. "Ru He Yu Mei Guor Ren Tzuo Shang Yee Tan Pan". Em *Commercial Times*, Taipé, 3-5-1989.
- \_\_\_\_\_. "Testez votre talent à négocier". Em *Le Temps Stratégique*, Genebra, junho de 1986.
- \_\_\_\_\_ & YIU, Lichia. "External Stakeholder Impacts on Third-Party Interventions in Resolving Malignant Conflicts: the Case of a Failed Third-Party Intervention in Cyprus". Em *International Negotiation*, 6 (3), Norwell, 2001.

- \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_. "Chung and GATT: Hou Men Bian Te He Chung Liang Hen". Em *Commonwealth*, Taipé, vol. 102, novembro de 1989.
- \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_. "Cognitive Requisites of Global Managers: an Understudied Dimension". Em *Human Resource Development Quarterly*, 11 (2), São Francisco, 2000.
- SANER, Raymond *et al.* "Business Diplomacy Management: a Core Competency for Global Companies". Em *Academy of Management Executive*, 14 (1), Denver, fevereiro de 2000.
- SCHELLING, Thomas C. *The Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press, 1980.
- SCHMITT, Carl. "Der Begriff des Politischen". Em HUIZINGA, F. *Homo Ludens*. Hamburgo: s/d., 1933.
- SCHNEIDER, Susanne. "Alles reine Verhandlungssache: Interview mit Raymond Saner". Em *Süddeutsche Zeitung Magazin*, 7, Munique, 16-2-1996.
- SCHREGLE, Johannes. *Negotiating Development: Labour Relations in Southern Asia*. Genebra: International Labour Organisation, 1982.
- SCHWARZKOPF, H. Norman. *It Doesn't Take a Hero*. New York: Bantam, 1992.
- SCHWEITZER, Sydney C. *Winning with Deception and Bluff*. Nova Jersey: Prentice Hall, 1979.
- SCOTT, Bill. *The Skills of Negotiation*. Reino Unido: Gower Press, 1981.
- SEBENIUS, James K. *Negotiating the Law of the Sea: Lessons in the Art and Science of Reaching Agreement*. Cambridge: Harvard University Press, 1984.
- SNYDER, Glenn & DIESING, Paul. *Conflict among Nations: Bargaining, Decision Making and System Structure in International Crisis*. Princeton: Princeton University Press, 1977.
- SPECTOR, Bertram *et al.* (orgs.). *Negotiating International Regimes: Lessons Learned from the United Nations Conference on Environment and Development*. Haia: Martinus Nijhoff, 1994.
- STEPHENSON, G. N. & BROTHERTON, C. J. *Industrial Relations: a Social Psychological Approach*. Nova York: John Wiley & Sons, 1979.
- TANG, Rosalie L. *Business Negotiation with the Japanese*. Lexington: Lexington Books, 1984.
- THOMAS, Kenneth W. & KILMANN, R. H. "Developing a Forced-choice Measure of Conflict Handling Behaviour: the Mode Instrument". Em *Educational and Psychological Measurement*, 37, 1977.
- THOMAS, W. & PONDY, L. "Toward an Intent Model of Conflict Management Among Principal Parties". Em *Human Relations*, 30, Londres, 1977.
- TJOSVOLD, Dean & JOHNSON, David. *Productive Conflict Management Perspectives for Organizations*. Minnesota: Team Media, 1989.
- UNIVERSIDADE da Califórnia, Berkeley. *Conflict and Coexistence in Belgium: the Dynamic of a Culturally Divided Society*. Berkeley: Institute of International Studies, 1981.
- UNIVERSIDADE de Michigan. *Alternative Environmental Conflict Management, Alternative Approaches: a Citizen's Manual*. Ann Arbor: University of Michigan, 1986.
- USUNIER, Jean-Claude. *Commerce entre cultures: une approche culturelle du marketing international*. Paris: Presses Universitaires de France, 1992.
- US COMMITTEE ON FOREIGN AFFAIRS. *Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior*. Washington: Série de Estudos Especiais sobre Questões de Relações Exteriores, 1984.
- VEGETIUS, Flavius Renatus. *Epitomia Bel Militaris: Das gesamte Kriegswesen*. Suíça: Verlag Sauerlander, 1986.
- WALL, James A. *Negotiation: Theory and Practice*. Londres: Scott, Foresman & Co., 1985.
- WALL STREET JOURNAL, "Lazarus Long View Drew IBM Account", 27-5-1994.
- WALTER, Ingo & GLADWIN, Thomas N. "How Multinationals Can Manage Social and Political Forces". Em *Journal of Business Strategy*, VII, Boston, verão de 1980.

- WALTON, Richard E. *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultation*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.
- WEISS, Stephen E. "Creating the GM-Toyota Joint Venture: a Case in Complex Negotiation". Em *Columbia Journal of World Business*, Nova York, verão de 1987.
- WINHAM, Gilbert R. "A Practitioner's View of International Negotiation". Em *World Politics*. Princeton: Princeton University, outubro de 1979.
- WOOLCOCK, S. *Uruguay Round Negotiations*. Londres: Royal Institute of International Affairs, 1990.
- YARN, Douglas H. *Dictionary of Conflict Resolution*. São Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- ZAGARE, Frank C. *Game Theory: Concepts and Applications*. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.
- ZARTMAN, I. William (org.). *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity*. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- \_\_\_\_\_ & BERMAN, Maureen. *The Practical Negotiator*. New Haven: Yale University Press, 1982.

## Sobre o autor

Raymond Saner tem vinte anos de experiência em treinamento e consultoria nas áreas de globalização, desenvolvimento de liderança e negociações internacionais em empresas multinacionais, governos e instituições internacionais. Trabalhou como consultor para a Organização das Nações Unidas, suas agências especializadas e outras organizações intergovernamentais, assim como para companhias multinacionais e empresas de economia em desenvolvimento e em transição.

Dr. Saner também leciona no Centro de Economia e Administração da Universidade da Basileia, na Suíça, e dirige seminários sobre negociação para executivos e diplomatas em Pequim, Berna, Bonn/Berlim, Bruxelas, Haia, Frankfurt, Genebra, Hong Kong, Jacarta, Kuala Lumpur, Madri, Manila, Nova York, Paris, Roma e Taipé. Publicou um grande número de trabalhos sobre negociações internacionais, desenvolvimento e treinamento de recursos humanos e liderança global.

Sua experiência acadêmica inclui cursos de doutoramento na Suíça, na Alemanha e nos Estados Unidos. Além de seu país natal, a Suíça, viveu muitos anos na França, na Alemanha, nos Estados Unidos, em Taiwan e Hong Kong. Escreveu numerosos artigos e livros, presidiu conferências internacionais e participou de comitês de diversas organizações acadêmicas. É membro ativo da Academia de Administração, do Instituto Internacional de Ciências Administrativas e da Sociedade para o Avanço Socioeconômico.

Dr. Saner é presidente da Organisational Consultants Ltd., empresa de consultoria especializada em administração interna-



cional, desenvolvimento organizacional e diplomacia de negócios. É também diretor do Centro de Desenvolvimento Socioeconômico de Genebra, na Suíça, que se dedica à pesquisa socioeconômica e à reforma do setor público.

conjunto dos países interconectados uma rede complexa de novos interesses e exigências que todo negociador precisa conhecer para o exercício eficiente de sua atividade, sob pena de, falhando nos detalhes, pôr a perder oportunidades irrecuperáveis.

*O negociador experiente* apresenta-se como um guia muito bem-informado sobre o relacionamento comercial e diplomático no mundo de hoje, endereçado a “empresários e funcionários governamentais [que] precisam dominar uma multiplicidade de habilidades, das quais uma das mais importantes é a capacidade de negociar num contexto que ultrapassa fronteiras culturais e profissionais”.



Mais do que nunca, vive-se um tempo de negociação. O mundo interconectado exige isso, e não se trata de uma tendência passageira. Assim estabelecido, o sistema internacional pressupõe relacionamentos cujos resultados têm a influência de um número sempre maior de atores, a competir por recursos, mercados e legitimidade. Diante dos novos e complexos padrões de interação e interdependência criados pela globalização, os governos, as empresas e as organizações não-governamentais precisam aprofundar sua competência para a negociação.

Este livro de Raymond Saner, sociólogo formado na Alemanha e professor na Universidade de Nova York, é uma cuidadosa e reveladora exposição teórico-prática do tema, que ele admite ter "resultado de muitos anos de experiência pessoal com conflitos", nem sempre bem-sucedidos. E observa: "Aprender a negociar é um processo contínuo e para toda a vida".

Dirigido principalmente a diplomatas e homens de negócios, o estudo de Saner interessa a todos os profissionais que atuam no mercado globalizado.

*O negociador experiente* é mais uma contribuição do Senac São Paulo, a que se integra o Centro de Tecnologia em Administração e Negócios, para a atualização do conhecimento nessa área.

ISBN 85-7359-278-8



# O negociador experiente

estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança

Raymond Saner



2ª edição