

4

Análise dos Resultados

Este capítulo trata da análise das respostas dos entrevistados quanto a conceitos básicos da negociação, fatores que influenciam o resultado do processo e estratégias e táticas em diferentes contextos. Dessas respostas também se pode avaliar importantes assuntos como o modelo mental e perspectiva dos negociadores, contradições na tentativa de se buscar a forma de negociação dos entrevistados. Sabe-se que, ao ser questionado sobre certos assuntos, a pessoa pode ter a tendência a falar o que acha mais correto e não o que faria na realidade. Com uma análise que faz um cruzamento entre as diversas respostas, conseguiram-se captar algumas dessas contradições.

4.1

Conceitos Básicos de Negociação

Mais da metade dos entrevistados não mostrou um conceito mais amplo do que é uma negociação, conforme algumas definições de especialistas, como por exemplo, a definição de Cohen (2005). Estes mostraram ter uma visão estreita do que pode ser classificado como negociação. Suas definições, em geral, focavam somente no maior objeto de negociação dentro de seu cotidiano.

Como exemplo, a profissional 9, que atua no setor de energia elétrica, mencionou somente as negociações com a ANEEL, sobre regulação e assuntos similares, devido a esta ser a principal atividade da sua profissão. Isso se mostrou muito comum e foi o que aconteceu com a maioria dos entrevistados que não conseguiram mostrar a visão mais ampla envolvendo toda a gama de negociações que ocorrem no seu dia a dia. As demais descrições se limitavam a negociações com fornecedores ou com clientes, sendo que alguns incluíam ambos. Quase sempre essas negociações também estavam focadas, por parte dos entrevistados, em preço. Entre estas pessoas, não foram constatados focos em qualidade ou outros possíveis objetos de negociação com um fornecedor ou cliente.

Um exemplo que ilustra este tipo de foco foi o apresentado pelo profissional 13, que respondeu à primeira pergunta da seguinte forma:

“A principal variação é de preço dos produtos que eu comercializo, com relação à cotação que ele está no mercado.”

No entanto, ao ser questionado sobre outros tipos de negociação, como com fornecedores a resposta foi:

“Não, não. Com fornecedores não tem problema, porque esta é a parte mais rápida e barata da negociação.”

O que nos leva a inferir que, apesar de ele próprio classificar a ação de discutir a compra do produto com o fornecedor como negociação, ele define negociação como algo para se resolver um problema. Nesse caso, como negociação com o fornecedor não é vista como um problema maior em seu dia a dia no trabalho, não é relevante para ele. O grande problema do seu negócio é a venda, logo é aí que entra a negociação em sua visão. Em quase todos os casos em que os entrevistados responderam à primeira pergunta com somente um tipo de negociação, sendo o principal tipo do seu ambiente de trabalho, infere-se que negociação é vista pela maioria das pessoas como uma ferramenta de resolução de problemas ou conflitos.

Foi possível identificar, porém, entrevistados que conseguiram descrever o conceito sob uma perspectiva mais ampla, englobando todos os tipos de negociação ou quase todas. Esse grupo correspondeu a quase a metade dos entrevistados. Alguns precisaram ser questionados se não havia outros tipos de negociação, após uma primeira resposta mais estreita. A seguir, comentam-se algumas das respostas que poderiam ser, possivelmente, consideradas definições mais abrangentes dos tipos de negociação nos seus respectivos trabalhos. Uma delas é a de um dentista:

“Negociação com o próprio paciente em relação a aceitamento do plano de tratamento e orçamento. Negociação com os fornecedores, com relação ao preço e custo do material e matéria prima do consultório. Eh, negociação até mesmo com alguns alunos para cumprir com o dever e dever de casa. Eh, negociação com os colegas de trabalho, que são professores também, negociando o que será feito para o período que vem, resumo de aulas, palestras e o próprio currículo da Universidade.” (profissional 3)

Essa descrição, de um dentista que possui consultório próprio para atendimento de seus pacientes e é professor de universidade, mostrou uma descrição bem ampla de todas as negociações que ele tem que praticar no seu dia a dia. Mostra uma consciência bem clara de como sua vida e sucesso profissional dependem dessa habilidade específica. Poder-se-ia acrescentar outras negociações, no entanto, como a negociação com seus funcionários do consultório e outros funcionários da Universidade.

Uma outra resposta, cuja relevância pode ser ressaltada, foi feita pelo profissional 6, que descreveu as situações de negociação da seguinte maneira:

“Negociação de valores, honorários de repente. Acho que também entre os advogados com a causa mais constante, uma causa mais exigente de repente você tem que negociar uma tese entre eles. Se impor ou concordar com eles da tese que foi escolhida para aquele caso. E uma negociação, de repente, um pouco menos evidente que é a negociação do conseguir lidar com o dia a dia, como com autoridade, com delegado, com juiz, promotor, desembargador. Se tentar dizer que aquilo ali não é um absurdo, não é arbitrário, não é ilegal, é um pedido.”

A resposta acima parece conter todos os tipos de negociação naquele contexto de trabalho. Uma outra descrição que se assemelha a essa, em termos de captar todas as formas de negociação no ambiente de trabalho foi feita pela entrevistada 8:

“...primeiro com a clientela interna, que é o meu público interno. São os meus gerentes de área, supervisores que estão ligados diretamente à mim. Tem também com os fornecedores que envolve negociações de produtos de compra, em geral. E o cliente externo que é o paciente o acompanhante...”

Essa resposta foi peculiar, pois foi uma das duas únicas que mencionou a negociação interna na organização. Os outros que fizeram menção a negociações internas foram o profissional 6, que mencionou a negociação entre os advogados para decidir qual tese será usada para a defesa de um caso, e a profissional 12, que mencionou a negociação com seus funcionários em relação a conseguir mais empenho deles sem aumento de salário. O profissional 5 lembrou de mencionar a negociação com os concorrentes.

Observa-se, no entanto, que mesmo alguns entrevistados tendo demonstrado uma visão ampla dos tipos de negociação, essa visão se mostrou baseada nos atores com quem interagem. Os entrevistados classificam os tipos de negociação

de acordo com a outra parte da negociação, ou seja, se é fornecedor, cliente, empregado etc. Pode-se constatar que poucos focalizaram os diferentes tipos de conteúdo que algumas vezes podem estar implícitos na definição da outra parte da negociação.

Um exemplo de descrição dos tipos de negociação focalizados em conteúdos, foi a do dentista e professor (entrevistado 3): “...negociando o que será feito para o período que vem, resumo de aulas, palestras e o próprio currículo da Universidade...”.

Os profissionais que possuem uma visão mais estreita de negociação parecem estar mais próximos do conceito de Shin (2005), que descreve negociação como uma resolução de conflitos. No outro extremo tem-se o conceito de Cohen (2004) que é mais abrangente e coincide com as visões mais amplas de alguns dos profissionais.

4.2

Noção de Sucesso na Negociação

Outro assunto importante abordado foi em relação ao que é considerado sucesso em uma negociação. Praticamente metade dos entrevistados apresentou respostas que faziam analogia à negociação distributiva, enquanto que o outro grupo deu respostas que faziam analogia à negociação integrativa. Este número foi inferior ao outro.

O conceito de sucesso pode mostrar o modelo mental de negociação do profissional. Isso se deve ao fato de que todos estão em busca do sucesso e, dessa forma, seus objetivos serão traçados para que o indivíduo alcance o seu sucesso. Aqueles que vêem sucesso como o alcance do seu próprio objetivo, indiferente à outra parte, mostram que estão pensando somente em si mesmos. Algumas respostas nas entrevistas apontam isso:

“Em que você consiga colocar todos os pontos que sejam favoráveis a você e não deixar que os pontos que te desfavoreçam estejam presentes também.”
(profissional 4)

“Quando eu atinjo o meu objetivo. Por que a gente tenta fazer o melhor para que nos possamos ganhar dinheiro!” (profissional 12)

“É quando você atinge os objetivos que você traçou antes de entrar na negociação.” (profissional 5)

Essas respostas sugerem que, pelo menos em algumas situações, esses profissionais não estão buscando o ganho conjunto, demonstrado por pesquisadores, que é quando se consegue alcançar os melhores resultados. Eles provavelmente usarão a tática de “dividir a torta ao meio”, brigando para ficar com um pedaço maior do que o do outro (THOMPSON e NADLER, 2002). Essa forma de pensar ou de ver a negociação, esse modelo mental, pode levar a conflitos escalados, impasses e até mesmo ao fracasso da negociação (DOURADO *et al.*, 2002).

A outra parte dos entrevistados mostrou que vê o sucesso de uma negociação como um processo em que ambas as partes saem ganhando. Eles buscam o ganho conjunto, o que pode ser percebido quando expressam que o sucesso da negociação depende de que os dois lados saiam satisfeitos. Algumas respostas que demonstram essa visão:

“Bom, negociação bem sucedida é aquela em que ambas as partes entendem que está sendo justo e que traz bons resultados para os dois lados.” (profissional 14)

“É aquela, eu imagino, que seja em que as duas partes se sintam com seus interesses atendidos. Não adianta você negociar, sair vitorioso, que mais tarde pode voltar contra você. Então, sem dúvida nenhuma, uma negociação é onde você tenta chegar no sistema de Pareto, não tem como você estar numa situação melhor sem piorar algum dos dois agentes” (profissional 9)

“Olha, eu acho que uma negociação bem sucedida é quando ambas as partes acabam lucrando... não aonde o outro sai lucrando muito e eu não...” (profissional 11)

Tendo esse conceito de sucesso, estes profissionais tendem a buscar o objetivo de que ambos saiam contentes da negociação, o que pode contribuir para que alcancem melhores resultados em suas atividades do dia a dia, conforme apontam Boven e Thompson (2005).

Houve uma descrição que abordou um outro assunto relevante: a ansiedade. No referencial teórico, Wheeler (2004) observa que parte da ansiedade que acontece com os negociadores é devida ao fato de não terem respostas claras sobre seu desempenho. Wheeler cita como exemplos os questionamentos que podem surgir numa negociação, tais como: “se pedi demais ou de menos, se conquistei o

respeito do outro ou o desprezo” etc. Ele confirma que não há respostas claras nesse processo. O profissional 6 relatou a seguinte resposta para a pergunta 2:

“Eu não sei, acho que de repente a resposta mais fácil seria: uma negociação bem sucedida é quando você consegue o que você quer. Mas eu não sei se de repente ela é a mais bem sucedida. Por que, pode ser que o que você queira não é o suficiente. Você tem que, de repente, traçar um parâmetro e sentir que o mínimo que você pode sair dali é aquela. Se você conseguiu o mínimo daquilo que você achou, você foi bem sucedido. Se você conseguiu o máximo, então você foi extremamente bem sucedido.”

Esse profissional mostra preocupação com aspectos apontados por autores como Wheeler (2004) como importantes numa negociação, pois ele próprio questiona seus objetivos traçados. A dúvida de se ele poderia estar traçando objetivos mais ambiciosos, influencia o resultado do sucesso de uma negociação. Ele apontou uma metodologia a ser usada como uma ferramenta para medir o sucesso do resultado alcançado numa negociação. Como muitos dos autores citados no referencial teórico apontam que a negociação é um processo contínuo de mudança, que momentos críticos podem gerar uma reviravolta total no curso da discussão, e que as pessoas têm que estar constantemente revendo seus objetivos, o critério estabelecido pelo entrevistado mostra-se interessante e pode ser útil para que o negociador avalie o seu desempenho.

4.3

Estratégias e Táticas de Negociação em Diferentes Contextos

Uma negociação pode ser feita em diversos contextos diferentes, o que pode fazer com que sejam utilizadas diferentes estratégias e táticas de negociação. Devido a esse fator, procurou-se descrever as estratégias e táticas utilizadas nos principais contextos encontrados no dia a dia dos profissionais. Primeiramente, buscou-se descobrir se os profissionais possuíam uma estratégia de ação, ao entrarem em uma negociação e, caso positivo, como seria essa estratégia. Isso pode dar uma noção de quão bem preparados estão os profissionais. Os profissionais que descreverem suas estratégias, proporcionaram oportunidade para que elas fossem comparadas com aquelas mencionadas no referencial teórico.

4.3.1

A Preparação para a Negociação

Dois profissionais deixaram claro, e em poucas palavras, que não construíam nenhuma estratégia de preparação de sua ação para uma negociação.

Muitos apontaram, como o profissional 10, o “estudo da questão a ser discutida” como um dos principais pontos a serem observados. A profissional 4 descreveu que procura se preparar “se inteirando bastante sobre o assunto”, já a profissional 9 ressaltou o “conhecimento do assunto”, porém todos dizem basicamente a mesma coisa: : a busca de conhecimento prévio sobre o conteúdo da negociação é entendida como um fator que pode impactar as chances de sucesso.

Na visão da grande maioria, a principal ação a ser tomada na construção de uma estratégia de negociação é conhecer o outro, seus objetivos, interesses, necessidades, seu negócio. Alguns foram além, colocando que com base no conhecimento da outra parte poder-se-ia levantar os pontos fortes e pontos fracos e, a partir daí, construir sua estratégia de ação. Outros disseram que procuram saber se o adversário tem pontos em comum para se criar logo uma conexão e, dessa forma, quebrar barreiras, criar uma empatia, amizade e até ganhar a confiança da outra parte. Cohen (2005) pondera que para ser um líder, vender bem suas idéias, convencer as pessoas, deve-se procurar descobrir tudo sobre a pessoa.

Alguns concluíam dizendo que usariam essa informação para “construir uma estratégia que me favorecesse” ou para “montar uma estratégia de convencimento mais apropriada”. A intenção dessas pessoas é de conhecer melhor o outro para saber como persuadi-lo mais facilmente. O interessante é que alguns dos que mencionaram essa estratégia, tinham aparentado ter o modelo mental integrativo, ao descreverem o que era sucesso numa negociação. O profissional 11, diferentemente, disse que utilizaria o conhecimento das características, pontos fortes e fracos, tamanho das necessidades do outro para buscar uma brecha para conciliar da melhor forma possível os dois interesses. Confirmando dessa forma seu modelo mental integrativo.

O planejamento foi abordado por alguns. Uns ressaltaram a previsão dos argumentos do outro para, antes de iniciar a negociação, elaborar mentalmente as respostas. Outros citaram os procedimentos e análises padrões existentes no seu

trabalho, antes de sentar para fechar a negociação. Hackley (2004) aponta como uma das principais armas para se negociar com pessoas difíceis a preparação antecipada, quando a pessoa deve se questionar para se conhecer melhor e depois imaginar o que o outro irá dizer para estar pronto na hora da negociação. Hackley afirma que isso aumenta as chances de se alcançar um bom resultado.

O profissional 5 fez uma observação diferenciada dos demais, ao dizer que sua estratégia de ação era construída em cima do objetivo. Ele planeja e, quando entra para negociar, começa a improvisar de acordo com o “andar da carruagem”. Ele ressalta, no entanto, que o faz sempre visando o objetivo, sem perder o foco. A profissional 12 também comenta sobre o imprevisto, na hora que os participantes da negociação estão sentados discutindo. Ela disse que procura observar a pessoa para analisar até onde pode ir com aquele adversário específico, exemplificando que se a pessoa se mostra mais maleável, então, ela segue em frente com seu objetivo. Se o adversário se mostra muito duro, ela vê se consegue chegar perto do objetivo. Caso contrário, ela tenta mudar de estratégia. Essa profissional considerou uma questão importante que é o fato de muitas vezes não se ter acesso às informações sobre o outro, que os demais entrevistados expuseram como importantes, para se construir uma boa estratégia de negociação antes de estar face a face discutindo com a pessoa. A própria teoria comenta sobre a vantagem que é saber a estratégia de negociação da outra parte antes de começar a negociar.

4.3.2

Estratégias de Negociação com Pessoas Difíceis

Um dos aspectos em que houve maior concordância entre os entrevistados foi com relação à estratégia para se negociar com pessoas agressivas. Praticamente 100% acham que tem que manter a postura, se manter calmo, não levantar a voz. O profissional 5 disse que tem que se comportar “sendo o mais frio possível. Não demonstrar nenhuma reação...”. O profissional 10 começou sua estratégia dizendo “eu ignoro...”. A profissional 12 falou: “eu fico firme, eu não encolho o rabo não!”, porém complementou dizendo que não altera o tom de voz ou altera sua postura educada. Já profissional 13 acha que “tem que se manter neutro e evitar o confronto”. William Ury (1993) disse, em um de seus 5

conselhos para negociar com pessoas difíceis, que uma estratégia adequada, nestas situações, seria não reagir e ir para o mezanino para ter uma visão de perspectiva.

Quanto ao não reagir, a profissional 2 disse que a tendência ao se deparar com um negociador agressivo é de ficar com raiva. O profissional 3 classificou-os de irracionais que colocam a emoção acima da razão, dessa forma tenta inicialmente argumentar caso contrário desiste de negociar com aquela pessoa. Ele justificou essa atitude dizendo que por mais que consiga sair da negociação alcançando seu objetivo, teme se arrepender após a negociação. O profissional 7 demonstrou que também fica com raiva nessas situações. Ele disse que fala para o outro abaixar a voz e procurar ceder um pouco senão ele levanta da mesa e vai embora. Esse comportamento, segundo Dourado *et al.* (2002), pode levar a um conflito escalado.

Alguns entrevistados disseram também que, na sua opinião, é preciso continuar a argumentar de forma clara e consistente. Outro disse que é preciso expor suas idéias de forma objetiva. Willian Ury (1993) apresenta, entre os seus 5 conselhos, um que diz para não rejeitar o que o outro diz e sim mudar a perspectiva, além de outro que diz para fazer com que seja difícil para o interlocutor dizer não, levando-o a usar a razão.

Tanto o profissional 10 como a profissional 9 disseram que a agressividade é uma reação pelo fato de a outra parte não estar confortável. O primeiro ainda completou dizendo que age assim para compensar seus argumentos fracos. No entanto, a profissional 9 não apenas expôs essa reflexão, mas também acrescentou que se deve tentar fazer tudo para deixar o outro confortável. Willian Ury (1993) apresenta, como os últimos dois conselhos, um que diz para desarmar o adversário, posicionando-se ao seu lado e um que diz para se construir uma “ponte de ouro”, ou seja, que ajude o oponente a manter as aparências.

O profissional 11 explicou que primeiro ouve muito. Hackley (2004) conclui em seu estudo sobre negociações com pessoas difíceis, que o negociador que quer que a parte difícil entenda sua perspectiva, ele deve entender a do outro primeiro. Hackley afirma que lidar com pessoas difíceis não significa gostar ou concordar com elas, mas significa mostrar a elas que se entendeu seu ponto de vista.

O mesmo profissional (11) refletiu que pessoas nesse estado não estão abertas à negociação. Portanto após ouvir atentamente ele procura encerrar a

discussão sem fechar o negócio e marcando uma outra reunião para um outro dia. Quem também mencionou essa estratégia de acabar com a negociação, quando a pessoa está agindo de maneira agressiva, e remarcá-la foi a profissional 4. Dourado *et al.* (2002) concluem em sua pesquisa que irritação e exasperação relacionada a ataques pessoais podem desaparecer quando o tempo passa ou quando os participantes decidem ser pacientes, esperando e preparando novas possibilidades de resolução da disputa.

Alguns dos entrevistados que não mencionaram abandonar de vez a negociação, disseram que se não tivessem êxito em estratégias iniciais tentariam procurar o superior do indivíduo com quem estão negociando. O profissional 6 resumiu sua estratégia em aplicar a lei, usando recursos legais quando necessário.

4.3.3

Estratégias de Negociação com Pessoas Defensivas

As estratégias e táticas para se negociar com pessoas defensivas foram controversas. Os profissionais 1 e 8 tentam se impor, o profissional 10 disse que a tendência é o negociador crescer, ao ver uma pessoa que ele classificou como mais frágil. O profissional 10 ressaltou que não pode demonstrar em nenhum momento agressividade ou tentativa de usar o poder. A profissional 8 exemplificou um caso em que a pessoa era tão evasiva e passiva que ela solicitou à firma que enviasse outra pessoa para a negociação. Apesar de Galinsky e Liljenquist dizerem que ameaças podem provocar resistência, Jeanne Brett identificou que ameaças podem fazer a negociação sair de um impasse, podem ser uma arma contra recalcitrância, podem fazer com que o oponente sente para discutir e podem assegurar sua implementação e continuidade após a negociação.

As profissionais 9 e 12 disseram que não mudam suas estratégias de negociação. A primeira descreveu como mantendo a postura, mantendo-se calma, argumentando de forma clara e objetiva, sendo consistente, tentando deixar o outro confortável. Já a profissional 12 afirmou que não se aproveita e continua buscando o objetivo, não tenta ganhar mais quando se percebe que a pessoa é frágil ou algo parecido.

Todos os demais disseram que sua estratégia seria tentar trazer a pessoa para a negociação, tentando desarmá-la de seu estado defensivo e fazendo com que ela

se abra para a discussão. A tática descrita foi basicamente tentar mostrar os benefícios que o outro teria, seus ganhos, e que não querem tirar vantagem ou usar poder. A tática do profissional 6 é tentar encontrar algum interesse pessoal em comum para criar uma empatia e ganhar a confiança do outro. Wheeler (2004) diz que apesar de Jim Camp aconselhar a dizer não para a primeira demanda de seu oponente, pesquisas comprovam que negociadores instruídos a *schmooze* por 10 minutos conseguem fechar acordos mais criativos dos que os demais.

O profissional 7, disse que a negociação com pessoas defensivas é um caso muito difícil, por isso ele marca várias reuniões para que a pessoa vá se acostumando, para se conhecerem melhor, na esperança de que o outro vá criando confiança e vá se abrindo. Essa tática vai ao encontro da conclusão de Dourado *et al.* (2002) sobre a importância de deixar passar o tempo para esfriar os ânimos e para ajudar nos acordos.

A profissional 4, além de explicar que tenta apontar para os benefícios que a outra parte defensiva poderá ganhar, também disse achar importante apontar para os perigos e conseqüências, no caso de não aceitar a negociação. Aparentemente ela se vale da estratégia proposta por Jeanne Brett (*apud* GALINSKY e LILJENQUIST, 2004).

4.3.4

Estratégias Face à Percepção de Argumentos Falsos

O contexto mais complicado na visão dos entrevistados seria o de negociar com uma pessoa que utiliza argumentos falsos. A profissional 9 observou que essa “é a pior situação”. A profissional 8 simplesmente disse que não saberia negociar com uma pessoa assim e só viu como alternativa viável tentar solicitar a troca do negociador. A profissional 2 disse que, quando você percebe isso, fica com medo, insegura e quando vê está cedendo.

Nesse aspecto, podem-se perceber os primeiros indícios de profissionais que possuem uma estratégia padrão para qualquer caso, ou seja, eles acreditam que um certo conjunto de comportamentos, atitudes, características e táticas pode aumentar as chances de, constantemente, conduzir as discussões para o melhor resultado. Nesse caso, a profissional 9 e a profissional 12 disseram que manteriam a mesma estratégia novamente. O profissional 13 também disse que manteria a

mesma estratégia, complementando uma parte dessa estratégia que é a desistência quando percebe que não alcançará o seu objetivo. Hackley (2004), e os demais autores que pesquisaram sobre negociadores difíceis, montaram fórmulas ou critérios a serem seguidos para lidar com qualquer um deles. Esses “passo a passo” ou roteiros segundo os autores independem do tipo de dificuldade que o outro está criando, são amplos e servem para qualquer situação.

Alguns entrevistados mencionaram a dificuldade de se conseguir perceber uma mentira durante a negociação. No entanto, a partir do momento que ela é detectada, houve uma discordância entre aqueles que achavam que ela deveria ser exposta durante a negociação, como forma de “desmascarar” (profissional 5) essa pessoa: uns consideram que isto deve ser feito de forma delicada, enquanto outros acham que é preciso adotar uma posição mais rígida.

O profissional 5 acha que deve ser feito de forma delicada, já a profissional 4 disse:

“Deixo claro que aquilo não cola, acho que numa negociação tem que deixar bem claro quando sente que o argumento é falso e colocar seu argumento, é desmascarar aquele argumento, colocar os pontos porque aquilo não pode ser daquela forma, não agir da mesma forma q a pessoa, botar de forma clara q aquilo não é aceitável.”

Nesse caso a forma seria menos delicada ou, poder-se-ia dizer, mais abrupta, provavelmente com a intenção não só de “desmascarar” como também de fazer com que aquela pessoa perca totalmente a credibilidade e, conseqüentemente, fazendo a negociação pender para o seu lado.

O profissional 1, o qual focou muito no seu processo principal de captação de clientes, um processo totalmente padronizado e planejado, explicou que quando se percebe que o cliente pode não ser de boa índole não há como existir negociação. Como Bazerman (2004) observou, a melhor forma de se evitar uma armadilha, ou de entrar numa espiral negativa numa negociação, é identificar essa armadilha antes que a negociação comece.

Os profissionais 3 e 10 descreveram táticas diferentes, porém com o mesmo fim:

“Tento arrumar um argumento, sair pela tangente, terminar a negociação se tiver certeza que a pessoa esta sendo falsa, e se não tiver certeza, vou buscar informações sobre a pessoa para saber se ela esta sendo falsa ou não, antes de fechar o negocio...” (profissional 3)

“Se eu tiver prova de que o argumento é falso procuro destruir o argumento. Se eu percebo que o argumento é falso e eu não tenho como provar, vou tentar argumentar com questões de Direito. Normalmente, o argumento falso é uma questão de fato. Se é uma questão de Direito e o argumento é falso você contrapõe com o que é verdadeiro. Está na lei e é claro, todo mundo conhece. Mas se é um fato falso, uma coisa narrada, uma coisa contada falsa, vou tentar colocar uma ressalva e tentar prová-la depois. Se tiver prova na hora vou mostrar logo, mas se não tiver, deixo uma ressalva e depois eu descontinuo quando tiver a prova na mão.” (profissional 10)

Em resumo, ao menor sinal de falsidade, ambos tentarão terminar a negociação em andamento e marcar uma outra reunião, com o intuito de pesquisar e descobrir se o argumento é realmente falso e como contrapô-lo.

Por fim, os profissionais 6 e 13 confessaram que entrariam no jogo e se utilizariam de argumentos falsos também para se resguardar ou para tentar desviar o curso da discussão e, posteriormente, voltar ao assunto principal, porém deixando para trás as falsidades.

4.3.6

Formas de Lidar com a Pressão dos Prazos

O prazo é visto como um tema complexo nas negociações, como Moore (2004) descrevera, ou, mais do que isto, como um problema na negociação, conforme expôs a profissional 4:

“Prazo pode ser um fator que dificulta uma negociação, porque geralmente uma negociação requer prazo longo para que se esgote todo tipo de questionamento, para que haja bom entendimento entre as partes. Acho que geralmente quando tem pouco tempo, uma negociação pode ser bem prejudicada.”

Esse relato condiz com a visão de Cohen (2005), que em negociação não se deve ser apressado; pelo contrário, pelo contrário deve-se aprender a conviver com o silêncio, ouvir, refletir sobre o que foi dito. Ele afirma que negociar rápido é perigoso. O profissional 7 mostra grande preocupação e uma visão bem negativa sobre prazo, reafirmando o que disse Cohen, quando respondeu:

“Induzem ao erro. Induzem a perda, porque o outro interlocutor vai notar q estou com prazo exíguo e eventualmente ele vai endurecer mais e eu vou ter de ceder. Absolutamente não é o tipo de negociação que vou sair ganhando, no máximo o empate.”

A profissional 9 não mostrou preocupação com o prazo. Ela continuou seu discurso de manter a mesma estratégia, mesmo num prazo curto. Reafirmando sua estratégia da seguinte forma:

“Sempre o mesmo principio. Estar bem preparado, com uma estratégia montada. Tem de cara que passar uma mensagem de forma clara e objetiva o que se pretende na negociação, aonde quer chegar, ouvir a outra parte, lançar a sua linha de pensamento e ouvir a outra parte para ir adiante.”

Ela quer dizer que manteria esses aspectos, porém montando uma estratégia que considere o curto prazo na hora de passar a mensagem. Provavelmente seria mais objetiva e direta.

A maioria dos entrevistados afirmou ser importante agir de forma objetiva, ir direto ao assunto, ser o mais sintético possível e ter feito um esquema de idéias ou um planejamento. O profissional 5 observou que um prazo curto pode tornar os seus objetivos inviáveis, fazendo com que o negociador tenha que revê-los dentro do novo contexto, tornando-os mais realistas. Alguns preferem tentar negociar o prazo, mas consideram que nem sempre isso é negociável. Já a profissional 12 não descartou uma “conversinha rápida” ou um rápido *schmoozing*, conforme sugere Wheeler (2004), antes de ir direto ao assunto, mesmo com um prazo curto.

A profissional 2 disse, inicialmente, que ela exporia o prazo curto dizendo que “...se é curto para mim é curto para ele também...”, porém, em seguida, refletiu e acabou achando que nem sempre essa afirmativa é verdadeira. Moore (2004) argumenta que a chave dos prazos, o que muitos não percebem, é que quando a negociação acaba para um lado, também acaba para o outro.

Houve uma divisão equilibrada entre duas das respostas mais utilizadas pelos entrevistados: a de não expor a preocupação com o prazo e a de expô-la, dependendo do contexto.

Alguns entrevistados tinham a opinião de não expor o prazo curto para o adversário, argumentando que seria uma vantagem para ele. Moore, (2004) afirma que descobriu em suas pesquisas que negociadores que escondem seus prazos aumentam dramaticamente o risco de impasse, enquanto que quando os

negociadores contam seus prazos para seus oponentes, eles alcançam melhores resultados.

O outro grupo de entrevistados tinha a opinião de que expor o prazo depende de cada contexto. Eles afirmam que existem situações em que expor o prazo curto é bom e outros em que é prejudicial. Moore ressalta que se deve tomar cuidado com dois pontos importantes antes de se revelar seu prazo. Primeiro não confundir prazos com *time cost*. Prazos finais terminam a negociação para ambos os lados, enquanto que *time cost* se aplica somente para um lado. De acordo com a descrição de Moore, esses entrevistados devem estar confundindo prazos com *time cost*, levando-os a dizer que depende do contexto.

O segundo cuidado descrito por Moore, ao revelar um prazo, é o de que é preciso considerar cautelosamente se o indivíduo deve revelar também seu BATNA¹⁶. O profissional 13 explicou que suas negociações se dão sempre num contexto de curto prazo porque o produto é perecível. Por esse motivo ele possui uma BATNA para o caso da negociação começar a não se concretizar ou se a proposta não for satisfatória. Ele denominou de insatisfatória aquela que não traz retorno sobre o investimento. O entrevistado revelou que tinha um BATNA, quando disse “eu retorno e faço uma subutilização do produto”.

4.3.6

Formas de Lidar com a Ansiedade e as Primeiras Impressões

Wheeler (2004) disse que ninguém comenta sobre as emoções e sentimentos que precedem o início de uma negociação e que influenciam o comportamento e as percepções das pessoas. No entanto, o profissional 7 descreveu o primeiro encontro numa negociação da seguinte maneira:

“Dependendo do interlocutor, tenso. As duas partes ficam tensas porque não sabem as expectativas do outro...”

Wheeler diz que a ansiedade é apontada por alguns especialistas como a expectativa sobre o caráter, ética, respeito e a intenção de cooperar da pessoa do

¹⁶ *your best alternative to a negotiated agreement* ou sua melhor alternativa sobre o acordo de uma negociação

outro lado. Outros ainda relacionam ansiedade com a incerteza do processo. Pode-se reparar que essa ansiedade está presente na tensão do profissional 7, que continua seu discurso dizendo que

“...e ai tem que descontraír, rolar uma conversa sem ser de negociação, de tempo, de futebol, música...ver se tem algo em comum, e quando tiver algo explorar esse tema...e quando tiver relaxado...”

Após expressar sua ansiedade, ele tenta aliviá-la e descontraír o ambiente, praticando o *schmoozing* por um tempo. A profissional 8 também focou muito na estratégia de *schmoozing*, o que, segundo Wheeler (2004) pode levá-los a obter melhores resultados do que aqueles que vão direto ao assunto. Já a profissional 12 afirmou que é preciso agir sem “enrolação”, deve-se ir direto ao que você quer.

A profissional 12 também disse que o principal é uma boa aparência, ir bem apresentável e com postura séria. Os profissionais 3, 4 e 9 colocaram que a aparência, postura, educação e a apresentação são fundamentais. O profissional 6 concordou com os demais em suas colocações, porém ele ressaltou que o motivo disso é a primeira impressão, dizendo: “A primeira impressão é a que fica. Pode-se até desfazer a primeira impressão, acontece muito...”. Wheeler, porém, afirma que pesquisas mostram que a primeira impressão é formada em questão de segundos, e depois que formada, é difícil de ser alterada. O profissional 3 levantou uma questão interessante sobre a primeira impressão, quando relatou sua opinião:

“O primeiro encontro da negociação acontece por telefone. No telefone você já está fazendo sua apresentação verbal pra a pessoa e a pessoa já cria uma imagem na cabeça e já chega na negociação com base no que foi feito por telefone.”

Os profissionais 2 e 10 indicaram como a hora para conhecer melhor o tipo de pessoa com quem estão lidando, perceber como agem e como reagem. Isso serve, como visto anteriormente, para traçar uma melhor estratégia após conhecer o seu adversário.

O profissional 5 se diferenciou dos demais com a seguinte estratégia:

“Quando não conheço o outro lado entro na negociação tentando passar uma imagem a mais neutra possível, para que o cara não possa fazer nenhum pré julgamento de quem eu sou, como vou agir.”

Wheeler (2004) aponta como um dos três aspectos importantes do resto que acontece numa negociação posterior à abertura, as escolhas estratégicas e táticas logo no começo, as quais irão direcionar a interação. Nesta última opinião apresentada, o entrevistado 5 revela que tende a “esconder o jogo”, pois acha que passar informações para o outro é dar vantagem ao adversário. Ele também pode, entretanto, estar criando uma má impressão e prejudicando o relacionamento, que Wheeler aponta como um dos 3 aspectos importantes na abertura. A ansiedade do oponente desse profissional pode aumentar por ele não conseguir conhecer a pessoa com quem está lidando, o que prejudicaria a negociação. O oponente poderia começar a agir de forma diferente por estar ansioso, o que levaria o nosso entrevistado a cometer o “erro de atribuição fundamental” demonstrado por Wheeler. Isso também poderia prejudicar a negociação. Por fim, Wheeler mostra que o desempenho é afetado pela ansiedade devido a estereótipos; agindo dessa forma o entrevistado poderia ser estereotipado pelo oponente.

4.3.7

Percepções Sobre o Uso do Poder em uma Negociação

O poder foi o assunto que deixou os entrevistados mais desconcertados. Houve muita reflexão antes das respostas e em alguns casos não se sentia muita firmeza em suas respostas. Outros manifestavam irritação em relação a esse tipo de atitude, como a profissional 8 que falou sobre o poder em si:

“Bastante complicado. Tenho superiores que têm a questão da vaidade muito grande. Essa disputa da vaidade me incomoda muito. Por que o poder não tem que ser medido, ele existe, não precisa expor, não precisa humilhar, não precisa mostrar, não precisa agredir. O poder é o poder, mas as pessoa não sabem lidar com ele e tentam extrapolar isto para outras pessoas. Eu vejo isso como uma coisa triste, como uma coisa imatura, que tem que se trabalhar com a pessoa. Acho triste por ser uma pessoa adulta, uma perda de tempo e isto não ajuda o crescimento profissional da pessoa.”

Muitos entrevistados deram suas versões sobre o porquê de uma pessoa usar o poder numa negociação, assim como o depoimento acima. Insegurança e falta de argumentos sólidos foram alguns dos motivos citados que levam uma pessoa a usar o poder. O que se pode perceber é que o uso do poder é um comportamento agressivo, as pessoas não gostam quando isso acontece. O exemplo apresentado

por Hackley (2004), no referencial teórico, mostra isso. Dourado *et al.* (2002) afirmaram que pesquisas apontam para o uso do poder, como um dos fatores que contribuem para escalar um conflito. Já Van de Vliert *et al.* (1997; *apud* Dourado *et al.*, 2002) reportaram resultados comparativos num estudo em que o comportamento de usar o poder aumentava com a escalção do conflito.

O profissional 1 demonstrou bem sua insatisfação com o poder e, como os demais entrevistados, ressaltou a importância de não se inibir, porém alertando para o perigo do uso do mesmo, quando falou:

“Quando a pessoa tem poder fica mais complicado, porque fica-se mais na mão dela. Mas ao mesmo tempo, repito, coloca-se o que é importante para a negociação ser bem sucedida. Caso contrario cancela-se a negociação.”

A tática da profissional 12 é fingir que também tem muito poder. Já a profissional 8, que possui uma tática de confronto também, desabafou:

“Eu reajo! Se estou sendo atingida eu reajo, não vou passiva aceitar de forma alguma. Porque, primeiro, eu sou a profissional, conheço do q estou falando. Agente esta num negocio consciente, profissional. Se ele quer usar meios que não são corretos a meu ver eu vou reagir, não vou esperar que o poder dele abaixe ou vá traduzir em beneficio direto para ele.”

O uso do poder cria conflitos e, que conseqüentemente, aumenta o uso do poder, formando uma espiral negativa que provavelmente irá levar a negociação ao fracasso ou a um resultado que não seja bom (DOURADO *et al.*, 2002). A profissional 9 disse que “o uso do poder pode ‘melar’ uma negociação”.

De qualquer maneira, as pessoas se vêm lidando com o poder no seu dia a dia, como expressou o profissional 6: “É meu dia a dia. Eu lido com autoridades”. Visando sempre conseguir alcançar seus objetivos, independente do obstáculo à sua frente, cada um dos entrevistados construiu sua estratégia para lidar com esse tipo de situação. A maioria declarou que é preciso se manter firme, não demonstrar medo, não se inibir, tratar a pessoa que tenta usar o poder com respeito e educação. Alguns disseram que ficam sem instrumentos para lidar com ela. O profissional 7 disse que o poder desigual e faz com que se sinta inferior. O profissional 11 lembrou que “às vezes a gente tem que abaixar a cabeça”.

O profissional 6 mostrou uma tática diferente, comentando:

“...mostrar para a autoridade que você está pedindo,... e sempre suplica, advogado sempre roga, sempre por baixo e é bom porque (...) o outro (...) se sente compelido a te ouvir melhor.”

Cohen (2005) afirma que as pessoas adoram ouvir “Me ajude!”. Pedindo ajuda ao outro, mostra sinais de humildade que ajudam a transformar o adversário em aliado.

Ninguém colocou o uso do humor como uma tática para lidar com o poder, conforme citado por Forester (2004).

4.3.8

Táticas com Relação à Troca de Informações

Outro fator que, segundo Adair *et al.* (2004), influencia o resultado de uma negociação, além do uso do poder, é a maneira como acontece a troca de informação. Quanto a este aspecto, as estratégias reveladas pelos entrevistados se mostraram bem diversificadas.

Adair *et al.* classificaram a troca de informações em direta e indireta, sendo que a direta é decomposta em três tipos: estabelecimento de preferência e prioridades, comparações e reações. As trocas de informação indiretas se dão através de ofertas. Ele também mencionou as informações gerais como outro ponto importante numa negociação.

O profissional 5 mostrou uma opinião que divergiu dos demais, quando disse:

“Em primeiro lugar não pode deixar claro para o adversário seus objetivos. Se ele souber seus objetivos ele estará com a faca e o queijo na mão, o que ficara mais fácil para ele.”

Sua estratégia não inclui expor suas prioridades e preferências para o outro lado. Outro que se mostrou muito cauteloso com as informações a serem passadas para o adversário foi o profissional 10, que falou:

“Importante esconder tudo que acredito que a outra parte necessita para não conceder o que eu quero. Isto acontece muito em acordos. Eu procuro sempre não dar a oferta inicial. Exponho o que eu quero, trabalho com uma margem mínima, e com muita cautela. Procuro dar o mínimo de informações que puder num tipo de negociação como esta. Obvio informações essenciais você tem de dar (...) Mas

de importância para negociar eu só apresento pra a outra parte o essencial, o mínimo que eu preciso pra negociar. Não abro de forma alguma nenhuma questão q possa ser interessante pra outra parte, que possa diminuir a minha posição na negociação.”

Ele revela preferências e prioridades, porém não faz ofertas ou troca de informação indireta. Com relação a informações gerais e reações, ele deixa bem claro que faz de forma bem restrita. Adair *et al.* disseram que em culturas relativamente mais igualitárias, como o Brasil em relação ao Japão, ou seja, onde o uso do poder não é percebido como normativo, é necessário haver muita troca de informações para se alcançar os melhores resultados de ganho conjunto.

Em relação a informações gerais, os entrevistados falaram muito em expor a parte boa da negociação e esconder a parte ruim. O profissional 7 disse, porém, que devem ser expostos os “custos e benefícios”. O profissional 1 também disse que tudo deve ser dito.

Alguns entrevistados lembraram que a troca depende da outra parte com quem se está negociando e do que se está negociando. O profissional 5 expressou a opinião de que a parte mais interessada deve falar mais e a outra ouvir e perguntar mais. O profissional 6 mostrou preocupação em observar as reações do outro e leva isso em consideração antes de passar uma informação. Ele exemplificou um caso em que ele agiria de um modo específico dependendo da necessidade dele:

“Se for um pedido, se estou ali para pedir algo, o que acho mais importante é expor tudo que acho necessário para que ele entenda minha idéia e entenda o direito, e ai depois, ouvir.”

A estratégia dele é expor as informações gerais, suas preferências e prioridades, talvez fazer comparações e, por fim, ver as reações do outro. Já a profissional 4, que também considerou que a troca de informações depende do contexto, respondeu que ela vai abrindo informações de acordo com o quanto o outro lado vai também abrindo as informações dele. Esse comportamento lembra o contágio social, mais especificamente o “*echo* contágio”, citado por Thompson e Nadler como um dos 4 fatores que influenciam o resultado de uma negociação .

As estratégias foram diversas, conforme revelam alguns exemplos:

- profissional 2 – (1) conversa sobre informações gerais; (2) expõe as suas preferências e prioridades; (3) repara nas reações do outro.
- profissional 13 – (1) escuta as preferências e prioridades do outro; (2) expõe suas reações e as preferências e prioridades do outro; (3) expõe suas preferências e prioridades.
- profissional 12 – (1) ouve e pergunta sobre informações gerais e preferências e prioridades; (2) a partir dessas informações, traça sua estratégia, que pode variar.

Não se ouviram relatos explícitos sobre comparações, uma das três formas de troca de informações diretas, porém presume-se que, ao mencionarem conversa sobre diversos assuntos ou sobre preferências e prioridades, os entrevistados consideram deve haver comparações no meio, em algumas ocasiões.

4.3.9

Percepções Sobre o Uso do Humor

Forester (2004) aponta para a importância do uso do senso de humor nas negociações. Praticamente todos os entrevistados foram a favor do uso do humor. Alguns apresentaram ressalvas, a finalidade também divergiu, porém a profissional 4 disse que nunca usou.

A maioria disse que o humor é bom para “quebrar o gelo”, “descontrair o ambiente”, “para trazer a informalidade”. Forester diz que uma risada pode expressar não só alívio como também entendimento mútuo. Permite a cada parte enxergar que ela não está sozinha na situação de pressão imprevisível, sobre a qual ela não possui controle.

Vários entrevistados ressaltaram o cuidado que se deve ter ao usar o humor, pois pode gerar o efeito contrário ao esperado. Forester tinha alertado para esse perigo, explicando que ter senso de humor tem pouco a ver com ser engraçado. O profissional 11 chamou a atenção para esse ponto, dizendo que o humor em negociação não deve ser “um *show* de comédia”. Ele complementou dizendo que “tem que ser o humor certo, no momento certo, para a pessoa certa”.

Alguns disseram que o humor é sempre válido, enquanto que outros mostraram muita precaução. Um exemplo de precaução é a da profissional 9 que

disse que não usa nas negociações da empresa, mas nas negociações do dia a dia internas à organização e somente com pessoas que tem intimidade. A profissional 2 disse que a qualquer hora é válido, contanto que seja espontâneo e bem colocado.

O profissional 7 explicou que o humor serve para aliviar momentos de tensão, pois descontraí e permite que depois se possa voltar a falar de assuntos áridos. Forester (2004) afirmou que o humor pode assumir um sentido de “salvador”, ao fazer com que os dois lados sobrevivam nesses momentos difíceis e ainda saiam dele se sentindo mais próximos um do outro. Ele continuou dizendo que muitas vezes se está lidando com assuntos dolorosos e sérios para uma das partes ou ambas e o humor ajuda a dizer para a elas que precisam seguir em frente e esquecer, que não podem passar o resto da vida presas àquele problema.

O profissional 5 mencionou que um indivíduo pode trazer o seu adversário para o seu lado com o humor. Segundo Forester (2004), quando os dois lados riem, eles percebem que, apesar de não confiarem um no outro, eles compartilham algo, sentem-se mais próximos um do outro e percebem que são mais parecidos nos seus limites do que achavam. De acordo com o profissional 13 o humor transparece tranquilidade, confiança e ajuda a conquistar o outro lado. Já o profissional 6 concordou com ele, ao mencionar que, com o humor, abre-se a guarda do adversário.

O profissional 10 mencionou que há pessoas que usam o humor para diminuir os outros. Forester (2004), por sua vez, chama a atenção de que qualquer uso de humor em negociação deve ser feito respeitosamente, nunca de modo a fazer chacota do outro, esnobar as suas preocupações ou diminuir.

Outros aspectos importantes do uso do humor foram lembrados pelo profissional 11 e pela profissional 8. O primeiro disse que é muito bom para ilustrar uma situação. A segunda revelou que usa quando a coisa está mudando não a seu favor, usando-o como uma forma de escape da situação. Usar humor ajuda a ganhar tempo, dar uma pausa na discussão, de acordo com Forester.

4.3.10

Formas de Lidar com Impasses

Todas essas estratégias e táticas discutidas até agora são muito importantes para que o profissional aumente suas chances de sucesso, tendo em vista os variados contextos com os quais pode vir a ter que se defrontar. No entanto, há uma situação em especial, particularmente importante, com a qual é preciso que se saiba lidar. Em todos os contextos abordados, o negociador pode com competência e um pouco de sorte conduzir a negociação de forma a fechar o acordo sem maiores complicações. Porém, sabe-se que muitas vezes a negociação toma um rumo que faz com que as partes se vejam diante de um impasse, independente do contexto. Dessa forma é importante que um bom negociador tenha em mente essa questão e saiba conduzir esse momento crítico.

Leary (2004) explica que o fato de que as partes construíram um relacionamento durante certo tempo, parece não mais importar nesses momentos. Tudo parece depender do que acontecer nesse momento crítico. A profissional 2 disse que, em um momento desses, ela procura expor para a outra parte o que não pode ceder de jeito nenhum, argumentando que, sem aquilo, ela não tem como trabalhar. Tenta rever, portanto, o processo com a outra parte, mas afirmou que se a outra parte insistir naquilo, ela desiste da negociação.

A maioria dos entrevistados ponderou que a melhor maneira de resolver um impasse é usar o tempo. Dourado *et al.* (2002) concluem, em sua pesquisa, que evitar o conflito permite torná-lo menos importante. Dessa forma os entrevistados usam o passar do tempo como uma tática para voltar e reconduzir a negociação que estava emperrada num impasse. Dourado *et al.* explicam que enquanto as pessoas esperam o tempo passar, também estão preparando novas possibilidades de resolução da disputa. Quase todos os depoimentos dos entrevistados, neste sentido, revelaram uma tendência a se encerrar a discussão e marcar outra reunião para outro dia.

Deve-se tomar cuidado, no entanto, para não cair em uma armadilha: de acordo com Bazerman (2004), quando negociadores pensam que investiram demais para desistir, ficam teimosos e empacados. Isso é ainda mais verdade quando cada lado sofreu perdas devido à demora e falta de um consenso. Isso acaba transformando a negociação numa competição.

O profissional 11 disse que quando chega nesse estágio ele encerra a discussão ressaltando os benefícios para a outra parte, caso ela feche a negociação com ele, porém não o procura mais. Ele explicou que espera o outro procurá-lo, mesmo sabendo que a outra parte pode acabar recorrendo a um concorrente. Ele finalizou dizendo que “(...), mas eu assumo o risco”.

O profissional 1 relatou a seguinte tática:

“Geralmente compartilho o impasse com pessoas superiores ou do mesmo nível e com ajuda deles a gente chega a um ponto comum com a outra parte.”

Para Bazerman (2004), um dos cinco tipos de cuidados para se evitarem os erros comuns de um negociador, é procurar conselhos de pessoas que não estejam envolvidas.

Muitos dos que falaram em pedir um tempo ou adiar a negociação também falaram em reavaliar os pontos críticos, analisar a situação, rever tudo o que foi dito até então. Donohue (2004) comenta que entender as mudanças requer que se examine a “figura como um todo” nas negociações. Outros entrevistados focaram nisso somente. Eles tentam ver o que os conduziu àquele ponto de impasse, procurando onde erraram e se erraram. Toda essa revisão e análise acabam conduzindo-os a uma tentativa de mudança de perspectiva. Alguns entrevistados foram direto ao assunto de mudança do ponto de vista ou da perspectiva da questão em negociação. A profissional 4, por exemplo, disse:

“Levantar um ponto que não foi abordado. Tentar introduzir na negociação um novo ponto de vista pra aquela questão. Contornar: “- talvez este ponto de vista seja interessante para você. Você não quer voltar a analisar isto sob esse novo ângulo?””

Desta forma, ela muda a perspectiva da negociação, com o intuito de vencer esse momento crítico e seguir em frente. Cohen (2005) afirma que, quase sem exceção, não se muda o comportamento com base na retórica, mas apenas alterando sua maneira de ver as coisas. Já Ury (1993) sugere que se mude a perspectiva. Ele continua afirmando que, ao invés de entrar numa guerra de vontades e posicionamento, deve-se colocar uma nova perspectiva na negociação.

Por fim, alguns focaram nas concessões como importantes para poderem seguir em frente quando surge um impasse. A profissional 9 ponderou:

“Nessa hora os dois devem ceder um pouco. Rever o porquê do impasse e tentar ver o que pode ser feito de concessão.”

Robert Ippolito, citado por Moore (2004), descreveu que uma das vantagens deste tipo de estratégia é que ela tende a ser bem vista pelo adversário: “quando isso acontece ainda aumenta seu poder, pois o outro lado vê a ação como um ato de boa fé, até mesmo como uma concessão”.

O profissional 10 conseguiu reunir um pouco de cada tática dentro de sua estratégia, explicando como agir diante de um impasse:

“Não tem outra forma de solucionar o impasse se não a discussão. Você expor um ponto e ouvir os outros pontos de vista. Diante de um impasse que não tenha solução, não há como se resolver senão por concessões mútuas. (...) você tem q saber abrir mão de uma certa forma um pouco, pra receber um pouco do outro lado. Mas cada caso é um caso. Tem casos em que a parte não quer abrir mão de nada. Diante do impasse não se tem nada a fazer senão deixar o tempo conduzir a situação(...).”

Esse profissional consegue reunir a discussão para rever a situação, mudar a perspectiva e pedir ajuda, ao se abrir para ouvir outros pontos de vista, fazer concessões e, algumas vezes, deixar que o tempo resolva.

4.4

Fatores que Influenciam o Resultado de uma Negociação

Os assuntos abordados nas entrevistas obtiveram respostas muitas vezes similares, com exceção dos fatores que influenciam o resultado de uma negociação. Foi nesse ponto que os entrevistados mostraram uma maior diversidade de informações e pontos de vista mais diferentes.

Algumas pessoas não conseguiram definir de forma objetiva esses fatores e acabaram entrando em assuntos como estratégias e táticas de negociação. Fatores externos, do contexto, tais como ambiente ou prazos, não foram citados por ninguém. Todos focalizaram única e exclusivamente fatores e características das partes envolvidas.

Um dos fatores, ou poder-se-ia dizer tática, mais citados como importantes para o resultado de uma negociação foi o conhecimento do assunto que está sendo negociado. O profissional 1 o descreveu como o estudo e análise antes da

negociação. A profissional 9 disse que estar bem preparado e informado sobre o assunto é muito importante. Já o profissional 5 fez a seguinte descrição:

“É o quanto você entende sobre o assunto que você está negociando. É o quão plausível são os seus objetivos, pois não adianta você entrar com objetivos que são inatingíveis. Eh, em relação à pessoa com que você está negociando. Se essa pessoa é um bom negociador ou não.”

Esse profissional colocou o conhecimento sobre o assunto do contexto da negociação como o primeiro ponto dos três que mais influenciam o resultado da negociação. Obviamente que se uma pessoa entra numa negociação buscando objetivos inatingíveis, ela não conseguirá concluir o acordo, a não ser que mude durante a discussão. No entanto, isso tenderá a gerar um desgaste entre as partes, durante a fase de argumentação e discussão sobre o quão inviável é aquela demanda inicial. Isto pode fazer com que a outra parte crie uma primeira impressão ruim, estereotipe o outro, fazendo com que tudo que a parte com objetivos iniciais inatingíveis venha a apresentar depois, seja visto com preconceito pelo outro, ocasionando uma escalção do conflito, podendo terminar no fracasso da negociação.

Apresentar objetivos inatingíveis pode ser resultado da ansiedade de se alcançar o sucesso máximo na negociação. Consequentemente, como Wheeler (2004) explica, a pessoa pode entrar na negociação agindo de uma maneira diferente, mais agressiva, para alcançar esses objetivos, e acaba caindo em uma armadilha. O outro poderá interpretar isso como um traço de personalidade, acontecendo o fenômeno, citado por Wheeler, de estereotipar o outro por um comportamento atípico num contexto específico. A conclusão de que o outro é uma pessoa agressiva, gera uma reação, escalando o problema, o que dificulta um bom resultado no final.

O terceiro fator apontado pelo profissional 5, também foi um dos fatores mais levantados pelos entrevistados. Não há dúvida de que a pessoa com quem se vai negociar será decisiva para o sucesso da negociação. Essa exposição traz vários fatores associados, tais como se ela possui modelo mental distributivo ou integrativo, se ela é emocional ou racional, se ela possui bom caráter ou não, se é agressiva ou não, se é defensiva ou não, se tem poder ou não, etc.

Thompson e Nadler, como visto no referencial teórico, apontaram quatro fatores como mais importantes e decisivos para o resultado de uma negociação. Três dos quatro fatores que estão relacionados, direta ou indiretamente, nas opiniões dos entrevistados são: a concordância, a coordenação e o contágio social (*echo* contágio).

Outros profissionais também fizeram colocações que dizem respeito à pessoa com quem se está negociando, como a profissional 2 que colocou como importantes o carisma, a empatia entre ambas as partes e se o outro se mostra uma pessoa correta, que não está tentando competir ou ganhar, mas que quer o bom para os dois. Essa profissional busca concordância e coordenação. O profissional 7 apontou para o respeito ao interlocutor e que o outro tem que ceder de vez em quando. A profissional 8 ressaltou o amadurecimento emocional, o equilíbrio psicológico e emocional, argumentando que numa negociação as pessoas têm que ser racionais. Para o profissional 13 o importante é o bom caráter de ambas as partes. O profissional 10 mencionou a postura como o principal. O *echo* contágio também está implícito, pois como as pessoas tendem a se comportar de acordo com o comportamento inicial da outra pessoa, elas procuram negociar com pessoas que possuem o comportamento que elas gostariam de lidar como boa postura, bom caráter, racional etc.

O mesmo, o profissional 10, lembrou da importância da capacidade de síntese e a capacidade de colocar bem as idéias, expô-las de maneira que a outra parte possa facilmente compreendê-las. Esse também foi outro fator importante para alguns dos entrevistados, como a profissional 9 que disse ser importante ser objetivo durante a discussão. O profissional 6 mencionou a exposição das razões, a argumentação e a retórica, conforme indicado por Thompson e Nadler (2002) e Adair *et al.* (2004) em relação à troca de informação, além da colocação de Carvalho sobre as artes da dialética e da retórica. O profissional 11 fez essa colocação de maneira interessante, pois ele expôs as conseqüências caso isso não seja levado em consideração:

“Olha, eu nas minhas negociações costumo ser muito transparente, claro e objetivo com quem eu estou negociando. Eu acho que isso torna muito mais fácil a negociação nesse sentido. Você ser direto, objetivo e mostrar o que você pretende e aonde quer chegar com tudo isso. Se você ficar enrolando, ficar dando voltas, acaba que o outro lado não entende, fica criando questões na cabeça, e fica na dúvida, na desconfiança. Isso atrapalha muito a negociação na minha visão.”

Ao mencionar ser transparente ele também entra para o grupo dos profissionais que consideram o bom caráter ou a demonstração de sinceridade, honestidade como fatores fundamentais para uma boa negociação. Em outras palavras, ele busca a concordância, coordenação, o contágio social, a dialética que, segundo Aristóteles, só podia ser feita por pessoas honestas. Ou seja, ele busca uma “boa” troca de informações, O que foi apontado no referencial como o principal fator influenciador do resultado da negociação.

Ter conhecimento sobre o assunto ou estar bem preparado, conforme anteriormente observado, é algo considerado importante por alguns entrevistados, porém um diferencial e que pode influenciar muito o resultado de uma negociação é o acesso a informações. Ter acesso a mais informações importantes foi colocado por alguns como um fator que pode decidir o resultado de uma negociação. O lado que possuir vantagem de informações pode balancear o resultado favoravelmente para si. Além da profissional 9 que mencionou esse ponto, a profissional 4 proferiu o seguinte discurso: “Se um dos lados tiver desequilíbrio de informações vai ser importante...”. O referencial teórico mostra que muita troca da informação é vital para se identificar prioridades e soluções. Aquele que esconder informações pode estar falhando em descobrir uma solução ótima, com o intuito de conseguir uma melhor solução para si próprio, em detrimento da outra parte.

Por fim, o profissional 3 ressaltou a importância de se ter conhecimento do interesse da outra parte. Adair et al. Concluíram que ter conhecimento da estratégia do outro ajuda a direcionar o processo facilitando a geração de ganhos conjuntos.

Os entrevistados também tiveram que refletir sobre o que pode levar uma negociação ao fracasso. Nesse caso, fatores que influenciam o resultado de uma negociação emergiram para justificar o motivo do fracasso da negociação.

Nesse caso também houve uma grande diversidade de respostas, sendo algumas complementares à anterior, outras confirmando a visão do profissional, ou seja, apontando os mesmos fatores, outros se viram influenciados pelas outras perguntas e incluíram outros fatores que não tinham considerado anteriormente.

Um desses casos foi o fator do tempo ou prazo. Na primeira pergunta ninguém o mencionou, porém quando responderam a essa pergunta no final, viram que o prazo, um dos assuntos abordados durante o roteiro, também era muito importante no processo de negociação. Ele apareceu basicamente em

descrições como ansiedade e precipitação. O profissional 10 fez a seguinte ponderação:

“A pressa, né, a falta de preparo, a ansiedade, a própria agressividade, acho que tem vários fatores que podem levar a negociação ao fracasso. O despreparo é obviamente a principal delas, não há dúvida. Conduzir de uma forma afobada, com pouca cautela, acho que isso é uma causa suficiente para levar uma negociação ao fracasso.”

A agressividade, a intransigência e falta de flexibilidade também passaram a ser mais abordados, nessa etapa da entrevista, como fatores que influenciam o resultado de uma negociação. Na verdade ficaram entre os fatores mais levantados pelos entrevistados, estando presente em quase todos os depoimentos.

Outro fator que também foi abordado durante a entrevista e ganhou relevância nesse final, na perspectiva de um dos entrevistados foi o relatado pelo profissional 6:

“...ter usado o humor num momento errado. Ter transformado alguma coisa, algum comentário em algo que afetou ele pessoalmente e aí ele já começa a criar um tipo de barreira, de predisposição contra qualquer coisa que você fale e argumente mesmo que você tenha o direito ali já começa a ficar difícil.”

Tanto o mau uso do humor, como comentários que podem afetar as pessoas e fazer com que se fechem, foram assuntos discutidos assim como os riscos alertados por Forester (2004).

Um fator importante que não tinha sido levantado por ninguém até então e que foi lembrado pela profissional 8, foi:

“...negociação não é aquela naquele momento, você vai amadurecendo, vai aprendendo. Mais na frente você vai ganhar com certeza. Você vai ter essa troca e quem te ganhou hoje depois vai perder também. Isso é a vida!...”

Ela faz uma clara descrição da importância da experiência no contexto da negociação, ponto considerado fundamental para se alcançar os melhores resultados, o que foi mostrado no referencial teórico, na pesquisa de Boven e Thompson (2003).

A profissional 12 colocou outro ponto que também não tinha sido lembrado por ninguém, mas não menos importante:

“Se você se distrai e perde o foco do seu objetivo ali, você pode levar ela ao fracasso. Por que, assim, uma palavra, um detalhe se você perder, por que, assim, de repente a pessoa esteja falando e você não esteja prestando atenção em um negocinho que era chave, você pode perder a negociação por uma besteira.”

O foco constante no objetivo é um assunto que muitos dos pesquisadores no referencial teórico mencionam, alertando para que não sejam esquecidos e que o negociador se deixe entrar em competição ou ficar tentando punir o outro ou, ainda, deixar-se levar pelo emocional. A atenção ao outro, o ouvir com cuidado quando a outra parte está falando foi um dos fatores levantado por muitos dos entrevistados.

Fatores mencionados mais de duas vezes e que complementam a lista acima foram: emocional, perder a cabeça, falsidade, desonestidade, não observar o adversário, não ter uma boa retórica, comportamento competitivo, uma das partes estar só visando o seu ganho e não o ganho conjunto e conflitos éticos.

Uma opinião polêmica foi a do profissional 5 que colocou como um dos fatores que mais podem levar uma negociação ao fracasso seria a exposição dos seus objetivos. Ele acha que se os seus objetivos forem expostos, você está dando uma vantagem de informação para que o outro a use contra você e em seu favor. Já vimos opiniões contrárias a essa, como o relato do profissional 11.