

2

Referencial Teórico

Esse capítulo apresenta o referencial teórico sobre negociação e competências profissionais no atual contexto, conceitos que serviram de base para a montagem do roteiro de entrevistas e para a análise do resultado da pesquisa. O conceito de conflito, formas de resolução de conflito e negociação são abordados inicialmente, seguido das classificações de negociação. Depois são abordadas as estratégias e táticas de negociação, assim como contextos específicos de algumas delas, e os fatores que influenciam o resultado de uma negociação. Por fim, discute-se a noção de competência e suas implicações no contexto organizacional atual.

Cabe aqui a ressalva de que a literatura em negociação é, em sua maioria, estrangeira e contendo alguns termos específicos, que ao serem traduzidos podem perder um pouco de seu significado. Por isso, alguns termos foram usados na própria língua nativa do texto retirado.

2.1

A Noção de Conflito

Shin (2005) define conflito, de forma mais genérica, como um desentendimento entre duas ou mais partes que são independentes. Conflitos afetam a produtividade da organização. Existem vários tipos de conflitos em organizações, como entre grupos ou entre pessoas.

Conflitos profissionais podem ser resolvidos através de negociação, mediação, arbitragem e litígio. Os mais comuns, para uso interno nas organizações, são negociação e mediação.

Mediação é usada quando as partes disputantes estão emocionalmente e psicologicamente exaustas e têm dificuldades de se comunicar uma com a outra. Uma terceira parte é adicionada, sendo ela imparcial e neutra, para ajudar as partes a chegarem a um acordo. Esse personagem, no entanto, não possui poderes para resolver a disputa, ele precisa fazer com que ambas as partes concordem com uma dada solução.

Apesar de os conflitos muitas vezes poderem ser resolvidos por negociação ou mediação, há situações que exigem medidas mais rigorosas. Nesses casos, deve-se usar arbitragem ou litígio. Na arbitragem, a terceira parte, neutra, ouve as partes disputantes e decide como resolver o problema, com poderes que são conferidos pelas próprias partes conflitantes. Já no litígio, há o envolvimento de um juiz com poderes legais para resolver o conflito. Como essas duas formas de resolução de conflito envolvem autoridade formal ou legal, devem ser usadas somente em último caso (SHIN, 2005).

2.2

O Conceito de Negociação

Segundo Thompson e Nadler (2002), negociação possui uma diversidade de definições, tais como:

- um processo de decisão interpessoal, no qual duas ou mais pessoas decidem sobre a alocação de recursos escassos;
- um esforço conjunto, no qual negociadores são motivados a cooperar entre si, visando a um acordo, mas competem um com o outro, reclamando os recursos disponíveis.

Shin (2005) vê negociação como um processo por meio do qual as partes em conflito tentam chegar a um acordo sobre os assuntos em que suas opiniões divergem.

Por sua vez, Cohen (2005) diz que negociação é o jogo da vida e sempre que se está tentando reconciliar diferenças, gerenciar conflitos, resolver disputas, ajustar relacionamentos, está se praticando o jogo da negociação. Ele continua dizendo que a vida é um processo contínuo de tentar influenciar outras pessoas. Sempre que uma pessoa, visando um objetivo, se comunica com outra para afetar seu comportamento ou conduta, está participando do jogo da negociação.

Na teoria da negociação existem dois tipos distintos de classificação: negociação integrativa e negociação distributiva (THOMPSON e NADLER, 2002).

Thompson & Hrebec (1996; *apud* THOMPSON e NADLER, 2002) explicam a integrativa como uma negociação na qual se pode chegar a acordos ótimos para ambas as partes, em vez de “dividir a torta no meio”. O problema,

segundo estes autores, é que a maioria das pessoas tem esse pensamento de “dividir a torta ao meio” fixa, ou seja, elas acreditam que o interesse do outro é completamente oposto ao seu próprio interesse. Esse tipo de pensamento faz com que raramente se chegue a um acordo. Muitas vezes, em uma situação na qual ocorrem ganhos a mais de uma parte, isto não significa, necessariamente, perdas para a outra, ou seja, os interesses não são perfeitamente correlacionados negativamente. Uma meta-análise de vários laboratórios e algumas investigações de campo, sobre negociação, revelaram que as pessoas falham em reconhecer interesses compatíveis em 50% das vezes.

Observe-se o seguinte exemplo de negociação integrativa, apresentado por Fisher, Ury e Patton (1991) e sintetizado a seguir: Uma mulher viu seus dois filhos brigando na cozinha por uma laranja. Ela pegou a laranja e dividiu ao meio, dando uma metade para cada filho, acabando com a briga. Quando ela parou e observou o que cada um fez com a sua metade. O primeiro descascou sua metade da laranja, jogando a casca fora, e comeu o resto enquanto que o segundo descascou sua metade e usou a casca para fazer um bolo, jogando o resto fora. Diante dos fatos a mãe percebeu que se ela tivesse tentando entender a fundo qual era a necessidade real de cada um, ela poderia ter deixado ambos completamente felizes dando toda a casca para um e todo o gomo para o outro.

Na negociação distributiva os interesses são opostos; por isso deve haver uma área de barganha, ou seja, deve haver um conjunto de resultados possíveis que ambas as partes estejam aptas a aceitar. Por exemplo, um vendedor de carros está sempre querendo vender o carro pelo maior preço possível. O comprador, por outro lado, quer o menor preço possível. Se não houver uma faixa de preços que ambos estejam dispostos a aceitar, a negociação está fadada ao fracasso. Supondo que um comprador esteja disposto a pagar no máximo \$30.000 e o vendedor esteja disposto a aceitar no mínimo \$28.000, logo há uma área de barganha sendo de \$28.000 até \$30.000 e, assim, as partes devem decidir qual o valor final (THOMPSON & HREBEC, 1996; *apud* THOMPSON e NADLER, 2002).

Raider e Coleman (1992, *apud* SHIN, 2005) classificam negociação de maneira similar à de Thompson e Nadler, porém distinguindo-a entre negociação colaborativa e competitiva. Estes autores definem negociação colaborativa como um processo que tenta resolver o problema de maneira construtiva, no qual as

partes focalizam a tentativa de satisfazer as necessidades de ambos. A negociação colaborativa possui os mesmos princípios da integrativa.

Por outro lado, negociação competitiva é um processo em que as partes, com interesses opostos, dividem um recurso limitado (SHIN, 2005). A competitiva possui os mesmos princípios da distributiva. Esse estudo, ao se referir a um tipo de negociação, estará usando a classificação de Thompson & Nadler (2002).

2.3

Estratégias e Táticas de Negociação

Conforme se verá a seguir, a literatura sobre o tema tem se dedicado a identificar alguns aspectos que influenciam as diversas estratégias e táticas de negociação e seus contextos específicos.

2.3.1

Frames e Modelos Mentais em Negociação

Existem muitas técnicas e táticas de negociação praticadas nas mais diferentes culturas, porém um dos mais populares negociadores no mundo é Herb Cohen, frequentemente contratado para negociar para diversas pessoas e empresas, inclusive para o Governo dos Estados Unidos da América. Segundo ele, um dos pontos cruciais para se obter sucesso numa negociação é não atribuir muito valor ao objeto negociado. Em vista disso, Cohen afirma que o mais difícil é negociar para si mesmo, pois as coisas tentem a ganhar uma importância muito grande e a pessoa acaba se envolvendo emocionalmente. Quando isso acontece, a pessoa perde a perspectiva ampla do assunto discutido, o distanciamento essencial, tornando a situação problemática. Ele exemplifica isso com o seguinte dizer de Sun Tzu, em a Arte da Guerra: “nos confrontos, os líderes não devem estar no meio de suas forças, mas a uma pequena distância. Do contrário, sua visão será distorcida e eles errarão na avaliação da situação como um todo.” (COHEN, 2005, p.7)

Como negociação, em geral, envolve gestão de conflitos, o confronto direto é somente uma opção. Porém, deve-se atentar para que seja feito buscando

soluções alternativas que gerem ganhos para ambas as partes e construam relacionamentos mutuamente benéficos. A pessoa também pode prever, tendo o distanciamento necessário, o início da formação de um conflito e planejar um caminho que o contorne. Desarmar ou reconciliar as diferenças, antes que fique impossível evitá-las, seria uma terceira opção. Esse caso também necessita da visão de perspectiva (COHEN, 2005).

A perspectiva (*frame*) também é essencial no que tange à comunicação na negociação, ao entendimento entre as partes. As pessoas são seres complexos e singulares, não existem duas pessoas idênticas no mundo, em termos de aparências, comportamento, hábitos, crenças, valores, experiências, intuições e emoções. Devido a esses fatores, cada pessoa encara o mundo ou uma determinada situação de uma forma diferente da outra - “todos os comportamentos, por mais estranhos que pareçam, fazem sentido sob o ponto de vista do agente” (COHEN, 2005, p. 13). Segundo Cohen, as pessoas nem percebem que essas características são as que definem a sua compreensão das coisas e, por não possuírem as mesmas características, têm dificuldade de entender o outro e, conseqüentemente, de se comunicar. Para aquele autor, as pessoas tendem a se projetar nos outros, ou seja, achar que os outros têm a mesma perspectiva que a sua. Isso tudo torna difícil que a negociação chegue a um consenso.

Shoemaker e Russo (2001) definem *frames* como algo relacionado a modelos mentais e paradigmas, porém são menos complexos que modelos mentais e não tão abrangentes quanto os paradigmas. Estes autores definem modelo mental como uma rede rica em conceitos correlacionados que formam um construto mental. Paradigma é definido como um modelo mental compartilhado por um grupo que o usa para definir sua realidade. O exemplo que apresentam para diferenciar os dois conceitos é o de que o modelo mental seria uma casa toda mobiliada, enquanto que o *frame* corresponderia somente à estrutura da casa.

Boven e Thompson (2003) dizem que negociação deve ser encarada como um empreendimento para se resolver um problema, no qual as relações causais dos modelos mentais dos negociadores, no que diz respeito à situação da negociação em questão, conduzem seu comportamento. O modelo mental de um negociador está contido numa linha unidimensional que possui, em seus extremos, o modelo puramente “dividir a torta” até o modelo puramente integrativo.

Modelos do tipo “dividir a torta” representam negociações para se reclamar os recursos disponíveis, em que o ganho de uma parte necessariamente representa perda para a outra parte. Modelos integrativos representam negociações para se criar recursos, em que as partes podem criar valor trabalhando juntos para trocar informações e alcançar ganhos conjuntos. Modelos mentais são representações cognitivas das relações causais num sistema que permite às pessoas entenderem, predizerem e resolverem problemas naquele sistema. Modelos mentais são baseados nas experiências e expectativas das pessoas. Eles podem guiar o comportamento em diferentes situações, organizar pensamentos sobre um problema e influenciar a interpretação de uma informação.

Em seu estudo, Boven e Thompson (2003), mostraram que, primeiro, os negociadores que atingem os melhores resultados possuem modelos mentais integrativos, enquanto que os que atingem resultados inferiores possuem modelos mentais menos integrativos. Os negociadores com modelos mentais integrativos dão muita importância para a troca de informações. Segundo, quando os negociadores colaboram um com o outro, eles conseguem atingir resultados ótimos. Quando os negociadores compartilham modelos mentais iguais, a colaboração é facilitada. Terceiro, treinamento experimental é melhor do que didático para se entender o processo integrativo.

Por fim, estes mesmos autores apontam para estudos de especialistas em outras áreas sugerem que eles entendem problemas, na sua área de atuação, em termos de relações causais abstratas. Novatos, por outro lado, pensam nesses problemas em termos de características superficiais. Por exemplo, quando se pediu a alunos de doutorado que categorizassem vários problemas de física, eles os organizaram de acordo com os *abstracts*, pelo conteúdo interno, dizendo se envolviam conservação de energia ou a segunda lei de Newton. Em contraste, os novatos categorizaram os problemas de acordo com suas características superficiais, dizendo se envolviam rotação ou planos inclinados. Na área de negociação, isso também se mostrou verdadeiro. Segundo Boven e Thompson, os negociadores mais experientes, assim como os que obtêm melhores resultados, possuem modelos mentais mais integrativos do que os daqueles que obtêm piores resultados. Os modelos mentais dos mais experientes são, também, mais abstratos do que os dos novatos que, como eles, possuem modelos integrativos.

2.3.2

Liderança na Negociação

A diferença entre um gerente e um líder nato, de acordo com Shoemaker e Russo (2001), é que o gerente opera sob um *frame* definido e executa, já o líder nato faz as perguntas mais profundas, tentando chegar à “raiz do problema”, provoca novas idéias e gerencia mudanças de *framing*. Ele o faz questionando o *frame* da organização e movendo, dessa forma, a organização como um todo de uma perspectiva ultrapassada para uma nova. Para mudar sua perspectiva sobre si mesmo ou sobre outros assuntos, o líder pergunta a outras pessoas como elas o vêem ou vêem outros assuntos. O problema, segundo estes autores, é que muitas vezes as pessoas ouvem o que não querem, sobre si próprios ou da forma como enxergam algum assunto, o que pode gerar estágios iniciais de negação, raiva e desespero.

Segundo Cohen (2005), para ser um líder, vender eficazmente as suas idéias ou convencer a outra pessoa é preciso tentar se colocar no lugar dela. Nas interações, deve-se procurar descobrir informações sobre as crenças, motivos, valores, atitudes, preocupações, necessidades da outra pessoa. Ao iniciar uma **discussão**, em primeiro lugar, devem-se fazer perguntas, mesmo que se pense saber as respostas. É importante a pessoa deixar claro que está ouvindo o outro. Isso pode ser feito através de sinais como o aceno de cabeça, o sorriso, etc. O outro nunca deve ser interrompido, a não ser em momentos oportunos para confirmar se entendeu o que ele mesmo está tentando dizer, para mantê-lo no seu caminho. Quando não concordar com o que foi dito, a pessoa deve suavizar a sua colocação, sem fazer o outro parecer tolo, ignorante ou errado. As pessoas gostam de manter relacionamento com quem respeita seus pontos de vista. Além disto, fatores como nível de conforto, instinto, emoções e sentimentos irão influenciar a sua decisão.

2.3.3

A arte da Discussão na Negociação

O Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa tem, entre suas definições de negociação, uma que se destaca como: “... *discussão* de um assunto de interesse comum entre agentes autorizados de duas ou mais nações...”. O Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa possui as seguintes definições de conflito: “...*profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes...discussão acalorada; altercação*²...”. Por sua vez, discussão também é definida pelo dicionário Michaelis como altercação, já o dicionário Houaiss define discussão como “...*debate, polêmica, em que cada participante defende pontos de vista opostos...desentendimento, briga, altercação*...”.

Carvalho (2003) explica que, segundo Aristóteles, as quatro ciências do discurso³ eram a poética, a retórica, a dialética e a analítica (hoje denominada lógica). Elas eram consideradas ciências, pois enunciavam leis gerais que se aplicavam a todos os casos semelhantes. No entanto, as duas que lidam com a arte da discussão são a retórica e a dialética.

Aristóteles definia retórica como a arte da persuasão, porém a retórica se concentra no teor dos argumentos enquanto que a persuasão possui três fatores determinantes: a pessoa do orador, a natureza dos fatos discutidos e o teor dos argumentos. No que tange à pessoa do orador, há, segundo Carvalho, fatores que influenciam a persuasão - um padre tende a persuadir melhor do que um mendigo, uma pessoa bonita tende a persuadir melhor do que uma feia. Quanto à natureza dos fatos de que se fala, é mais fácil acusar um traficante assassino do que um ladrão de galinhas passando fome. Dessa forma, a retórica não inclui nenhuma característica que tenha valor persuasivo próprio. Outros exemplos dados que não são contemplados na retórica são documentos e provas materiais, confissões e testemunhos, voluntários ou arrancados à força, pois também possuem valor persuasivo próprio.

² Altercação é definida pelo Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa como: “...bate-boca, contestação, disputa, contenda...”

³ Discurso pode ser, de acordo com o dicionário Houaiss da língua portuguesa: 1 “mensagem oral, ger. solene e prolongada, que um orador profere perante uma assistência.”

2 “série de enunciados significativos que expressam formalmente a maneira de pensar e de agir e/ou as circunstâncias identificadas com um certo assunto, meio ou grupo.”

A respeito da persuasão e da retórica, Cohen (2005) faz duas afirmações acerca dos limites destes dois conceitos: “não se engane - a persuasão é mais complexa do que pode parecer à primeira vista” (p.16) e “quase sem exceção, não se muda o comportamento com base da retórica, mas apenas alterando sua maneira de ver as coisas” (p.25).

A dialética por sua vez, segundo Aristóteles, é uma arte da investigação. Ela consiste na técnica de confrontar, de modo racional, argumentos contraditórios dados como resposta a uma pergunta e que busca encontrar a verdade, abandonando os argumentos que vão se revelando inconsistentes. Quando praticada a dois⁴, deve ser conduzida por pessoas informadas e honestas, para não haver truques nem persuasão.

Apesar de não ser considerada por Aristóteles uma arte da discussão, Carvalho (2003) também define a analítica ou lógica como a “arte da demonstração científica segundo o encadeamento necessário das razões fundadas em premissas verdadeiras” (p.37).

Existem mais duas técnicas, consideradas secundárias ou falsificações da retórica e da dialética, que são a erística e a sofística.

Sofística é descrita por Carvalho (2003) como repertório de argumentações falsas, falácias⁵ lógicas. Segundo o dicionário Michaelis, é a arte de sofismar, o que, por sua vez, é definido, no mesmo dicionário como: “encobrir a verdade de (algo) com argumentos falsos”.

A erística, comenta Carvalho (2003), foi pouco desenvolvida por Aristóteles, que se refere a ela como a arte da discussão contenciosa⁶, ou belicosa⁷, que trata apenas de vencer e não de buscar uma prova. Já o dicionário Houaiss a descreve, inspirada em Platão, como “a argumentação que, buscando unicamente a vitória em um debate, abandona qualquer preocupação com a verdade”.

⁴ Para Aristóteles a dialética também pode ser praticada por uma pessoa apenas, através de suas reflexões e pesquisas (De Carvalho, 2003).

⁵ Falsidade de acordo com o dicionário Houaiss.

⁶ Incerto, dúbio, duvidoso, descreve o dicionário Houaiss.

⁷ Que apresenta comportamento agressivo, que incita à guerra, segundo o dicionário Houaiss.

2.3.4

Humor nas Negociações

Forester (2004) aponta, ainda, para a importância do uso do senso de humor. Para este autor, o senso de humor envolve a habilidade de mostrar à outra parte vários pontos de vista, todos de uma vez, o que, no entanto, deve ser feito de forma branda, mesmo em situações de grande estresse, dor ou raiva. Em momentos críticos durante a negociação, ter senso de humor tem pouco a ver com ser engraçado, mas tem a ver com responder aos outros com criatividade e compreensão. Há, segundo este autor, um perigo, pois, às vezes, agir com senso de humor pode produzir o resultado contrário ao esperado. Qualquer uso de humor em negociação deve ser feito respeitosamente, nunca de modo a fazer chacota do outro, esnobar as suas preocupações ou diminuir a importância de seu objetivo.

Usar humor ajuda a ganhar tempo, dar uma pausa na discussão. Isto faz com que as pessoas envolvidas parem e reflitam sobre a certeza absoluta, de cada um, sobre a percepção da situação, relaxando ao mesmo tempo. O humor pode ajudar a mostrar que as pessoas não sabem tudo que acham que sabem. Dessa forma, mostrando às duas partes que elas precisam aprender. Em uma situação absurda, o humor pode dar um “presente”, ajudar as pessoas a reconhecerem que algo conecta os supostos adversários. Deste modo, os adversários podem ver que compartilham algo em comum: a necessidade de compreender melhor a situação e de perceber os pontos em comum. Após esse momento, as partes sabem que precisam conversar e rever seus conceitos sobre o outro e sobre a situação, ou seja, mudar suas perspectivas (FORESTER, 2004).

Forester (2004) 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, mas que os dois lados estão na mesma situação, sem poderem controlar nem prever o resultado. Dessa forma, os dois lados percebem que são vulneráveis. 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.

Em situações complexas, de suspeitas e pesadas expectativas, ter senso de humor pode ser respeitoso, instrutivo e transformativo. Serem capazes de rir

juntas, ao reconhecerem o absurdo de uma dada situação, faz com que as partes fiquem mais à vontade para conversarem. Eles percebem que compartilham uma dependência um do outro ou, então, não estariam discutindo. Percebem que ambas são vulneráveis, que não estão no controle da situação e que possuem limites. Afinal ambos estão rindo, complementa Forester (2004).

O humor também pode ser usado, reconhecendo poder e autoridade. Em uma situação envolvida em estruturas legais e políticas, pode-se deixar claro que não há intenção de abusar do poder e da autoridade, o que acaba abrindo espaço para que se converse e negocie, construindo soluções criativas não previstas pela burocracia. Um exemplo dado por Forester (2004) sobre o uso do humor em negociação seria: “se tivermos sorte, ninguém jogará cadeiras no outro!” (p. 226). Essa frase serve para quebrar o “gelo”, deixar claro que não há problemas em ir a fundo no debate e que haverá um pouco de divertimento ao longo da negociação também. Isso mostra que a pessoa estará conduzindo a negociação de forma séria e com bom humor. É importante notar que não seria a mesma coisa se a pessoa dissesse, no sentido literal, que vai se portar durante a negociação de forma séria e com bom humor. O jeito que se coloca a mensagem deve ser com humor ou, caso contrário, a outra parte pode não recebê-la da maneira adequada. A mensagem perde seu propósito.

Outro exemplo dado por Forester (2004) é o de um negociador que se apresenta como um baixinho, gordo e branquelo, tentando brincar com as suas características pessoais e ao mesmo tempo sinalizar para seus ouvintes de que prefere se expor de forma autêntica. Ao assumir esta atitude, busca fazer com que assuntos difíceis e dolorosos para alguns grupos sejam discutidos, em vez de evitados.

Cohen (2005) afirma que expor para o adversário suas inseguranças e preocupações sinceras é a melhor forma de lidar com elas. As pessoas adoram ouvir “Me ajude!”. Colocá-las “na mesa” e pedir ajuda ao outro mostra sinais de humildade que ajudam a transformar o adversário em aliado. O mais importante, nesse ponto, segundo aquele autor, é que negociação não deve focar só no que é acordado durante a discussão, mas também no depois, pois o acordo tem que ser colocado em prática, executado, e em negociações futuras ninguém quer negociar com pessoas arrogantes e outros do mesmo gênero.

Segundo Forester (2004) o humor pode fazer com que a discussão siga em frente em momentos onde o assunto é crítico. Ele pode tomar 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. 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.

Forester (2004) pondera, ainda, que, se a pessoa não possui senso de humor na prática, ela terá dificuldade de ganhar a confiança do outro, de se conectar com o outro por terem um problema a ser compartilhado, improvisar quando houver normas e regras rígidas, resistir a comportamentos agressivos, encorajar criatividade. Ele segue dizendo que o uso do humor com sensibilidade pode fazer um trabalho substancial: sinalizando que entendeu o outro; provocando alívio; neutralizando expectativas; mostrando que se compreende o outro; fazendo com que observem a ambigüidade das obrigações; fazendo com que observem a imprevisibilidade do contexto como um todo; colocando suas características e estilo; demonstrando compreensão da dor e permitindo resposta; dando poder ao outro, de modo a encorajar colaboração; mostrando a diversidade de perspectivas que pode ser útil no momento.

2.3.5

Momentos Críticos em uma Negociação

Momentos críticos, explica Leary (2004), podem ser vistos como aqueles em que o sucesso ou falha da negociação tomam forma, durante trocas decisivas entre as partes. Clínicos, em geral, os descrevem como um senso de que algo entrou em colapso ou uma novidade emergiu, deixando os participantes tensos ou vulneráveis, ou em outras ocasiões, esperançosos e na expectativa. O fato de que as partes construíram um relacionamento durante certo tempo, parece não importar mais nesses momentos. Tudo parece depender do que acontecer nesse momento crítico. Momentos críticos também são descritos como eventos descontínuos e transformativos, ou ocasiões de engajamento interativo e intensas emoções, envolvendo ansiedade, ou uma surpresa, quando uma ação inesperada leva a incerteza para os participantes, causando questionamentos, pelas partes

envolvidas, sobre o “que está acontecendo” e se elas estão realmente entendendo o jogo que estão jogando.

Barrett (2004) descreve a surpresa como algo potencialmente positivo numa negociação. Muitos dizem que não é possível identificar um momento crítico até que ele tenha passado. Leary (2004) concorda que é difícil escapar da conclusão de que a designação de que qualquer evento como um ponto de transformação é mais bem abordado em termos de interpretação retrospectiva. Segundo o autor, negociadores estão respondendo em tempo real a eventos que já ocorreram. Momentos críticos devem ser definidos de maneira que negociadores sejam capazes de intervir ativamente para patrocinar mudanças que possam ser posteriormente julgadas como sendo transformativas. O que faz um momento ser crítico é o fato de poder ser influenciado diretamente, de modo que faça diferença significativa no contexto da negociação (LEARY, 2004).

Donohue (2004) faz referência à teoria do caos, a qual usa múltiplas metodologias para entender como eventos, aparentemente sem nenhuma ligação, conspiram para influenciar resultados e constatar a existência de padrões mesmo em sistemas não lineares, tentando mostrar que, entendendo tudo sobre o contexto da negociação, seria possível encontrar a lógica e coerência por trás da negociação, aparentemente sem coerência e um padrão lógico, ou seja, aparentemente imprevisível. Entender as mudanças requer que se examine a “figura como um todo” nas negociações. Nessas tentativas de prever momentos críticos e transformá-los em ferramentas controladas para ajudar nas negociações, Barrett (2004) comenta sobre a tentativa de alguns autores em usar a teoria dos jogos, da economia, como uma tática de negociação, para prever a ação e reação do outro e de si mesmo, até se conseguir prever o resultado final. Na opinião de Barrett, isso pode acabar em um ciclo de destruição mútua, dependendo da interpretação das ações do outro.

2.3.6

Quando Desistir de uma Negociação

A teoria dos jogos é usada por Bazerman (2004), que pergunta se a pessoa sabe quando desistir de uma negociação. Ele demonstra isso através de um jogo que faz em suas aulas. O professor oferece uma nota de \$20 e os alunos apostam

livremente múltiplos de \$1. Quem fizer o último lance leva a nota de \$20, porém aquele que deu o penúltimo lance também tem que pagar e não recebe nada. Em suas experiências em salas de aula, quando as ofertas chegam entre \$12 e \$16, em geral todos os demais saem e ficam somente aqueles dois que tinham os maiores lances. Nesse momento eles começam a perceber a armadilha em que caíram. Imagine-se que aquele que ofereceu \$17, vê o outro oferecer \$18, ele tem que escolher entre perder \$17 ou apostar \$19, tendo \$1 de lucro. Agora o que apostou \$18, também tem que escolher entre perder \$18 ou dar \$20. Aqui o problema começa a ficar pior, pois ele já não está tendo lucro nenhum. Feito isso, aquele que ofereceu \$19, tem que escolher entre perder \$19 ou pagar \$21 e ter um prejuízo de \$1. Bazerman comenta que as apostas sempre vão além de \$20 e algumas vezes passam de \$100, pois além da esperança do ganho financeiro que se transformou em prejuízo, há também o orgulho de não sofrer uma derrota humilhante. Esse tipo de negociação é um exemplo de espiral de disputa onde não há vencedores, ou, também chamada de espiral negativa.

Ele diz que as pessoas tendem a escalar de forma irracional seu comprometimento com uma determinada decisão tomada, e relaciona quatro pontos que fazem o negociador suscetível a essa falha:

- Ver a negociação como uma competição - o desejo de vencer a qualquer preço pode cegar os negociadores sobre seus verdadeiros objetivos e, com isso, impedir que os alcancem;
- Entrar numa negociação com demandas rígidas - pesquisas mostram que quando negociadores se comprometem em público com algum ponto, eles se recusarão a considerar concessões mesmo sendo melhor para eles mesmos;
- Falhar em pensar no outro lado - quando negociadores menosprezam a posição da outra parte, ficam muito confiantes no sucesso;
- Dar muita importância a investimentos passados – preocupar-se muito com ações passadas leva o negociador a fazer escolhas ruins sobre o futuro.

Deve-se ignorar *sunk costs*, dizem os professores de contabilidade e economia. A quantidade de dinheiro e esforço investidos no passado são irrelevantes para futuros investimentos, também pregam os professores. Numa pesquisa, onde simulavam negociações sobre compra e venda de imóveis, o preço pago pelo vendedor sempre afeta a negociação. Durante períodos de queda no mercado imobiliário, imóveis ficam meses, ou até anos, vazios, enquanto que os proprietários teimosamente se recusam a aceitar abaixar os preços. *Sunk costs* pesam para as pessoas e criam uma armadilha (BAZERMAN, 2004).

De acordo com Bazerman (2004), quando negociadores pensam que investiram muito para desistir, ficam teimosos e empacados. Para o autor, 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.

Um dos melhores meios de evitar que se escalone irracionalmente um compromisso é antecipar o comportamento do seu oponente, afirma Bazerman (2004). Se o negociador colocar uma oferta na mesa, a outra parte vai aceitar ou tentar ir além da oferta? A pessoa tentará ir além, se tiver investido muito naquela posição para simplesmente desistir. Dessa forma, deve-se evitar induzir declarações firmes e posicionamentos do seu adversário, para que depois ele não fique encurralado. Essa situação pode prejudicar ambas as partes.

Bazerman (2004) exemplifica com o seguinte jogo: existem duas empresas, A e B, líderes na sua indústria. A empresa C é a terceira na indústria, vale \$1 bilhão e anunciou que está à venda. As empresas A e B são as potenciais compradoras, tendo em vista que aquela que comprar será a líder da indústria. Ambas concluíram que C vale para elas \$1,2 bilhões e que qualquer preço acima causaria prejuízo e conseqüente queda nas ações. A e B também sabem que quem não comprar C ficaria em desvantagem no mercado e perderia \$0,5 bilhão. Finalmente, se alguma delas fizer uma oferta a outra saberá.

Quando apresentada a pergunta sobre o que a empresa A deveria fazer, a maioria dos executivos sugere que A ofereça \$1,1 bilhão, pois dessa forma A e C teriam \$0,1 bilhão de lucro. No entanto, o que a maioria não pensa é que B perderia \$0,5 bilhão com essa jogada, e certamente ofereceria \$1,2 bilhões. Agora A tem que enfrentar um problema, escolher entre um prejuízo de \$0,5 bilhão ou \$0,1 bilhão. Logicamente que ele, preferindo o menor prejuízo, faz uma oferta de \$1,3 bilhão. É quando as duas empresas se vêem numa armadilha armada por elas

mesmas, numa espiral igual ao jogo da nota de \$20. O problema vai escalonando e prejudicando a ambos. Esse problema é muito comum e acontece muito no mundo real. Se as pessoas não forem capazes de prever a ação de seu oponente é bem provável que caia numa armadilha escalonada, afirma Bazerman.

Para mostrar como é comum essa situação no cotidiano, Bazerman, conta a história da *USAir*, uma companhia aérea, que foi colocada a venda. As maiores companhias na época eram a *United Airlines* e a *American Airlines*. O caso era igual ao do jogo. No entanto, o presidente da *American Airlines*, Robert Crandall, percebendo a armadilha a sua frente e visando evitar uma guerra de preços, enviou a todos os funcionários de sua empresa uma carta contendo os seguintes dizeres:

“Nós continuamos a acreditar, como sempre acreditamos, que o melhor caminho para a *American* crescer é através do crescimento interno – não através de aquisições. Desse modo, nós não seremos os primeiros a fazer uma oferta para a *USAir*. Por outro lado, se a *United* tentar comprar a *USAir*, nos estaremos preparados para responder com outra oferta, ou por outros meios se necessários, para proteger o posicionamento competitivo da *American*.”

Para Bazerman essa carta era uma mensagem para a *United* não fazer um lance para que as duas não fossem obrigadas a entrar em uma guerra, na qual ambas perderiam dinheiro.

Bazerman (2004) apresenta cinco conselhos para se evitar esses tipos de problemas:

1. Considerar a posição do outro lado: antes de entrar de cabeça em uma negociação, procurar refletir sobre as motivações das outras partes envolvidas;
2. Ignorar *sunk costs*: deve-se ter em mente a negociação e não a justificativa de investimentos passados. Bazerman aconselha a deixar o passado para trás e pensar no que é melhor para o futuro;
3. Procurar conselhos de pessoas que não estejam envolvidas;
4. Desencorajar outros de entrar em uma espiral de disputa na qual não há vencedores;
5. Ficar fora do jogo: comumente a estratégia para evitar uma espiral negativa é identificar a negociação como uma armadilha antes que comece.

2.3.7

Negociação com Pessoas Difíceis

Mesmo tomando-se os cuidados sugeridos por Bazerman, isto não impede que um negociador se depare com pessoas difíceis. Elas podem ser teimosas, inflexíveis, arrogantes, hostis, gananciosas ou desonestas. Hackley (2004) conta a seguinte estória:

“Marty Spence estava desligando o computador na sexta à noite e ansioso para pegar sua família e viajar para sua casa perto do lago no fim de semana. Quando seu chefe de repente apareceu e disse que precisava que ele terminasse uma proposta até segunda de manhã. Seu chefe complementou que tinha que pegar um avião correndo e sabia que podia contar com ele. Spence sabia que precisaria de todo o fim de semana para fazer esse trabalho e todos já tinham ido embora. Ele sabia que teria que fazer o trabalho caso não pensasse em algo rapidamente. Estava furioso, pois não era a primeira vez que seu chefe pedia que cuidasse de um problema que ele mesmo tinha que fazer.

O primeiro impulso de Spence era de revidar, dizendo: “Você teve três meses para fazer essa proposta e eu perguntei várias vezes se poderia ajudar. Não vou estragar meus planos para o fim de semana para te salvar na última hora.” Se tomasse essa atitude, ele estaria se comprometendo e colocando em risco seu relacionamento com o chefe. Alternativamente, ele poderia aceitar e dizer: “Claro, você pode contar comigo.” Só que teria que enfrentar o desapontamento de sua família e lidar com sua própria raiva de estar sendo usado injustamente. Outra alternativa seria tentar engajar seu chefe numa parceria de resolução do problema, dizendo: “Você tem um avião para pegar e eu estou indo pegar minha família para viajar. É importante que eu esteja lá na hora marcada. Eu quero de ajudá-lo, porém gostaria de ter sido informado antes. Vamos ver que soluções podemos achar para esse problema.” Assim, Spence colocou que compreende a necessidade do chefe e que possui seus compromissos também, porém está disposto a achar conjuntamente uma solução que seja boa para ambos” (adaptado de HACKLEY, 2004, p.01).

Hackley (2004) diz que mesmo com uma parceria de resolução de problemas, às vezes é necessário dizer um firme e claro “não”. No entanto, como dizer não e mesmo assim preservar o relacionamento? A sugestão é colocar o não no meio de dois “sins”. Primeiro, é importante que o negociador diga sim para seus interesses e necessidade. Depois é importante que ele diga não para a demanda ou comportamento em questão. Finalmente, que ele diga sim ao fazer uma proposta. Hackley cita um exemplo de um funcionário que pediu ao chefe para trabalhar dois dias da semana em casa. O chefe deve descobrir os interesses do funcionário e decidir se são ou não fortes o suficiente para que tenha que aceitá-los. A partir daí, deve expor seu interesse: “Eu quero ter nosso time junto

aqui, trocando idéias. Eu valorizo sua contribuição e preciso que faça parte desse time.” Em seguida, deve expor o não: “Eu entendo sua preocupação com o tráfego para chegar aqui, mas decidi que você não pode trabalhar em casa duas vezes por semana.” Finalmente, deve apresentar a proposta: “Nós podemos discutir a possibilidade de você trabalhar em casa de vez em quando, também podemos discutir mudar o seu horário de trabalho para evitar os horários de tráfego.”

De acordo com Hackley, pode ser extremamente desafiador colocar-se frente a pessoas difíceis que podem ter um arsenal de armas, incluindo insultos, escárnios, ameaças, mentiras ou exageros. Em alguns casos eles podem atacar, outros fugir do confronto e as vezes pegar a pessoa de surpresa. Sempre que possível, o indivíduo deve se preparar antecipadamente para negociações difíceis, aconselha Hackley (2004). Ele deve conhecer a si mesmo, perguntando: Quais são meus calcanhares de Aquiles? O que é essencial para mim? Quais são minhas metas? Qual será minha estratégia? O que é inaceitável? O que é digno de me fazer ir embora? Depois, deve-se imaginar o que é provável de se ouvir do oponente e planejar como será a reação. Dessa forma as chances de se alcançar um bom resultado aumentam.

Construir uma “ponte de ouro” é um termo usado por Hackey para representar a atitude de deixar o oponente salvar as aparências (*to save face*) e ver o resultado como, pelo menos, uma vitória parcial. Logo, como se faz para deixar o oponente manter as aparências, enquanto a pessoa consegue se impor? A sugestão do autor é mudar a perspectiva do problema de forma a atrair o oponente para a direção desejada (HACKLEY, 2004).

É improvável que pessoas difíceis aceitem integralmente uma proposta, afirma Hackley (2004), não interessando o quão razoável isso seria. Nesta situação, devem ser dadas escolhas a estes indivíduos. Este autor afirma que negociadores experientes procuram meios de construir concordância e deixam que as pessoas difíceis salvem suas aparências, na esperança de que elas se tornem mais razoáveis. Por este motivo, ouvem atentamente as demandas de seus interlocutores, tomando nota, cautelosamente, esperando achar algo que represente alguma vantagem para eles. Hackley afirma que se há um denominador comum em virtualmente todas as negociações bem sucedidas, esse denominador é ser um ouvinte ativo. Diz ainda que não se deve ouvir somente o que a pessoa está dizendo, mas também ouvir o que está por trás das palavras. É uma habilidade que

requer esforço constante de reflexão. Um bom ouvinte conseguirá desarmar seu oponente se posicionando ao seu lado, fazendo perguntas abertamente, encorajando que ele lhe diga tudo que o preocupa. Além disso, a pessoa difícil deve perceber que o negociador está ouvindo e o compreende. O negociador deve resumir o que ouviu e repetir para ver se entendeu corretamente.

Hackley (2004), conclui dizendo que se o negociador quer que a parte difícil entenda sua perspectiva, ele deve entender a do outro primeiro. Lidar com pessoas difíceis não significa gostar delas ou concordar com elas, mas significa mostrá-las que entendeu seu ponto de vista.

William Ury (1993) em seu livro, *Getting Past No*, ressalta cinco passos para negociar com oponentes difíceis, seja ele chefe, colega de trabalho, cliente, vendedor, marido, mulher, ou outra pessoa qualquer:

1. “Não reaja, vá para o mezanino. Quando uma pessoa é difícil, a reação natural das pessoas é de ficar zangado ou desistir. Ao invés, coloque-se mentalmente num lugar onde possa olhar para a disputa objetivamente e planejar sua resposta.
2. Desarme-os se posicionando ao seu lado. Uma das táticas mais poderosas e mais difíceis é tentar entender o ponto de vista da outra parte. Fazendo perguntas que mostrem curiosidade genuína.
3. Mude o jogo: não rejeite – mude a perspectiva. Não se deve entrar no jogo da pessoa difícil. Ao invés de entrar numa guerra de vontades e posicionamento, considere colocar uma nova perspectiva na negociação.
4. Faça com que seja fácil para ele dizer sim. Construa uma ponte de ouro. Procure meios de ajudar seu oponente a manter as aparências e sentir que está conseguindo alcançar seu objetivo, pelo menos em alguns assuntos.
5. Faça com que seja difícil para ele dizer não. Leve-os à razão. Se eles entenderem as conseqüências a suas alternativas, podem se abrir para a razão”.

Cohen (2005) apresenta outras táticas importantes: a tenacidade e persistência. O autor exemplifica com o caso de crianças que, de tanto insistirem junto aos pais e aos avós, acabam, quase sempre, conseguindo o que querem. Mesmo quando elas recebem *não* como resposta de um, tentam o outro e assim continuam, até por que sabem que as pessoas demoram algum tempo para se acostumarem com uma nova idéia. Muitas vezes a parte que quer iniciar uma negociação deve “plantar a semente e esperar germinar”.

Dourado *et al.* (2002) explicam que escalção ocorre quando os participantes de um conflito usam táticas mais agressivas do que anteriormente ou/e quando há um aumento na intensidade do conflito. Durante uma escalção,

ocorre uma mudança extrema nas táticas, um aumento do número de assuntos discutidos, um aumento do número de participantes envolvidos e uma mudança substancial no objetivo dos participantes. O oponente é visto como um membro de um grupo que encoraja escalção comportamental e promove a agressão. Uma aproximação apropriada para entender o processo de escalção é o modelo espiral de conflito de Osgood (1962). Nesse modelo, escalção num conflito é resultado da reação dos participantes a uma ação competitiva do outro, levando a um ciclo vicioso de hostilidade.

Muitos fatores contribuem para escalar um conflito, afirmam Dourado *et. al* (2002). Pesquisas apontam para motivos como poder, muita responsabilidade, temperamento ou conseqüências da decisão.

Zapf e Gross (2001, *apud* Dourado *et al.*, 2002) analisaram se vítimas de intimidação ou ameaça usam mais táticas específicas de gerenciamento de conflitos do que indivíduos não intimidados ou ameaçados. Eles definiram intimidação ou ameaça como um conflito que escalou até altos níveis. Os resultados mostraram que as pessoas que se viam enfrentando intimidação ou ameaças usavam menos táticas de controle e mais táticas evitando e fugindo do conflito. Esse resultado mostra o efeito de usar táticas de domínio ou controle em escalção.

Van de Vliert *et al.* (1995; *apud* Dourado *et al.*, 2002) reportaram resultados comparativos em um estudo do qual participaram gerentes sendo confrontados com um subordinado instruído para escalar o problema. O subordinado era um participante do estudo e era instruído para escalar o conflito em três níveis: negar/minimizar os problemas, atacar as normas e procedimentos e atacar pessoalmente o gerente. O comportamento de usar o poder aumentava com a escalção do conflito, enquanto que os comportamentos de resolução do problema e comprometimento se mostraram lineares.

Van de Vliert *et al.* (1997; *apud* Dourado *et al.*, 2002) demonstraram em três estudos o efeito do comportamento dominador em combinação com o comportamento integrador, em uma situação de conflito escalado. Nas negociações face a face houve aumento no comportamento do uso do poder. Dessa forma quando o subordinado escalava o conflito usando táticas agressivas, como ataques pessoais, os participantes respondiam usando o poder. Nesses

encontros, haveria uma forte tendência a reciprocidade no comportamento de uso de poder.

Dourado *et al.* (2002), em pesquisa semelhante, porém focalizada nas negociações em meio eletrônico, concluem que a irritação ou exasperação relacionada a ataques pessoais pode desaparecer quando o tempo passa ou quando os participantes decidem ser pacientes, esperando e preparando novas possibilidades de resolução da disputa. Evitar o conflito permite torná-lo menos importante.

Um fato comum em negociações é quando a outra parte, no final da discussão, realiza um ultimato do tipo: “*É sim ou não? Você concorda ou vou embora! Escolha entre a opção A ou B!*”. O problema, segundo Cohen (2005), é se a opção A for péssima e a B for ruim. As pessoas acabam aceitando B, caso precisem muito do desfecho da negociação. Porém o que elas não percebem é que entre A e B pode ser sugerido um C ou M ou P. Sempre há em algum lugar uma outra opção viável e melhor a se propor. Não se deve deixar se prender as opções dadas como ultimato pela outra parte. No caso de *sim* ou *não*, pode-se propor um *talvez* ou *depende* ou, se essas outras condições forem atendidas, o *sim* parece interessante (COHEN, 2005).

2.3.8

Ameaças como Tática de negociação

Apesar de a maioria das pessoas ver as ameaças e outras táticas semelhantes como algo ruim, Galinsky e Liljenquist (2004) mencionam pesquisas que sugerem que as pessoas estimam o valor da outra parte de maneira mais favorável quando elas combinam promessas com ameaças do que quando fazem somente promessas. Considerando que promessas favorecem exploração, a ameaça de punição motiva a cooperação. Mas como a ameaça pode surtir efeito contrário ao desejado, um negociador habilidoso deve aprender a usá-la adequadamente. Existe um momento e lugar certo para ameaças. Ameaça pode ser descrita como uma proposta que impõe demandas e adverte sobre o custo de não consentir.

A professora Jeanne Brett da *NorthWestern University* e seus colegas identificaram três situações em que ameaças podem ser táticas eficientes e necessárias. Primeiro, quando negociadores tentam ir adiante em uma situação

estagnada ou exaltada, a ameaça pode ser requerida para fazer a outra parte sentar na mesa para discutir. Ameaçar com ataques um país pode ser um meio para fazer com que seus representantes compareçam a uma discussão de paz. Segundo, ameaças podem ser uma arma contra recalcitrância⁸, direcionando a negociação de um impasse para uma solução. Finalmente, ameaças utilizadas com destreza podem garantir que o acordo irá sobreviver após a negociação, assegurar sua implementação e sua continuidade (GALINSKY e LILJENQUIST, 2004).

Uma ameaça pode provocar resistência, quando as pessoas sentem que ela restringiu sua liberdade, e reagem contra a percepção da perda de uma opção. Pesquisadores descobriram que indivíduos levam mais tempo para tirar o caro da vaga quando tem alguém esperando do que quando não há ninguém. Da mesma forma, fazer ameaças pode diminuir a probabilidade de o oponente conceder seus desejos. Além disso, um acordo feito através de coerção⁹ pode ser considerado ilegítimo, levando o outro lado a violar os termos, a não ser que sejam feitas mais ameaças. Impor suas ameaças também pode incitar o desejo de vingança. Psicólogos descobriram que vingança possui fundamentos biológicos, persistindo até que seja satisfeita, tal como fome. Quanto mais severas são as conseqüências da ameaça, mais extremas serão as retaliações (GALINSKY & LILJENQUIST, 2004).

Táticas e manobras agressivas, segundo Wheeler (2004), tais como marcar o encontro no seu “território”, impor condições para a negociação, formar um grupo mais numeroso que o outro lado, estabelecer suas demandas prioritárias logo no início, têm o intuito de diminuir seu adversário e colocá-lo em desvantagem. Jim Camp, em seu livro *Start With No*, citado por Wheeler (2004), afirma que a coisa mais importante no início de uma negociação é dizer “não” para a primeira demanda vinda do adversário ou a pessoa pode acabar sendo rotulada de trouxa ou otário.

No entanto, Wheeler (2004) afirma que as pesquisas indicam o contrário. Estudos mostram que negociadores instruídos para *schmooze*¹⁰ por 10 minutos antes de começar a discutir os negócios têm percentuais maiores de acertos e

⁸ Resistência obstinada, segundo o Dicionário Michaelis.

⁹ Ato ou efeito de reprimir; repressão segundo o dicionário Houaiss

¹⁰ Discussão não relacionada ao tópico da negociação, mais focada para o relacionamento entre as partes. Poderia se chamar de “jogar conversa fora” ou “bater um papo”.

conseguem fechar acordos mais criativos do que os negociadores que vão direto ao assunto.

Como fazer ameaças de modo que assegure um resultado positivo e cultive respeito e simpatia? Fazendo uma ameaça sábia, respondem Galinsky & Liljenquist. Ao fazer uma ameaça sábia a pessoa deve estar preparada para impor as conseqüências, no caso de não concordância, e ainda apresentar suas demandas suficientemente razoáveis, de modo que o outro lado possa e queira concordar com elas. A partir do momento que o negociador conseguiu uma certa credibilidade, a mera possibilidade de uma ameaça pode ser suficiente para provocar os demais a seguirem a direção desejada. As demandas têm que estar dentro do universo do que é possível para o outro lado.

Ameaças sábias, advertem Galinsky & Liljenquist, satisfazem seus próprios interesses e miram nos interesses do oponente, mas também podem prendê-lo numa direção específica, ou seja, restringir suas opções. Manter uma ameaça também pode ser muito custoso. Para saber se uma ameaça vai satisfazer ou violar seus interesses, Galinsky e Liljenquist sugerem que se respondam as três perguntas que seguem:

1. A sua ameaça é baseada em emoção? Segundo estes autores, negociadores eficientes devem ser racionais – imune a pressões momentâneas e emoções voláteis. A ameaça nunca deve ser feita sob a influencia da raiva: múltiplos estudos ligaram raiva com redução na capacidade de processar informações, comportamentos de risco e julgamentos nebulosos. Galinsky e Liljenquist ponderam que nunca se deve fazer uma ameaça que não tenha sido planejada antecipadamente.
2. A sua ameaça pode incitar uma contra-ameaça que suplante a sua? Antes de fazer a ameaça é importante refletir sobre o impacto potencial de uma resposta de retaliação, para não começar uma guerra que não se esteja preparado para lutar.

3. A ameaça será mais custosa para quem a fez do que para o outro lado? Ameaças não são para punir o oponente, e sim, para realizar seus próprios interesses. Quando se esquece esse ponto importante, o desejo de ensinar uma lição para a outra parte pode causar-lhe sérios prejuízos.

Galinsky e Liljenquist ilustram este terceiro ponto com dois exemplos que são apresentados a seguir.

Em 1984, membros da união dos trabalhadores de automóveis canadense entraram em greve contra a General Motors. Como eles tinham previsto, as negociações chegaram a um impasse e cada dia de greve custava milhões de dólares para a empresa. Após 13 dias, a GM sujeitou-se às principais demandas da união.

No ano seguinte, os empacotadores de carne da Hormel em Austin – EUA – entraram em greve. Nesse caso, a gerência estava preparada para manter a produção em andamento, primeiro operando a fábrica eles mesmo e, depois, contratando funcionários para reposição por valores significativamente menor do que os em greve. Poucas demandas dos trabalhadores foram atendidas e muitos perderam seus empregos.

Em ambos os casos houve a mesma ameaça, porém os empacotadores de carne superestimaram o impacto de sua ameaça, falhando em perceber que a gerência tinha refúgio em trabalhadores alternativos. Acabaram sendo vítimas de sua própria ação.

Galinsky & Liljenquist (2004) reforçam que a pessoa deve ter certeza de que a ameaça funcionará como motivador e não como punição. Deve-se mudar a perspectiva da ameaça, de forma que a concordância por parte do oponente favoreça os interesses dele e que a não concordância seja frustrante. Estes autores ilustram esta última afirmativa com o exemplo sintetizado a seguir.

Em uma disputa entre uma empresa de computadores, Jansen, e um Hospital comunitário, Riverside. Jansen queria virar líder no lucrativo mercado de saúde. Ao mesmo tempo, Riverside, precisava de computadores para aumentar sua eficiência e melhorar sua condição financeira. Jansen e Riverside concordaram quanto a um sistema de informações gerenciais, porém ,após instalado, começaram a discutir se as customizações estavam incluídas no preço ou não.

Sem o sistema Riverside provavelmente iria à falência e Jansen conseqüentemente não receberia o pagamento.

Riverside se viu diante de uma escolha. Ela poderia usar ameaças para assegurar o software, numa linguagem punitiva: “Se não chegarmos a um acordo, você verá muito pouco do seu dinheiro.” Uma outra alternativa, seria colocar a perspectiva da ameaça de acordo com os interesses da Jansen: “Se tivermos que ir a falência, você provavelmente não fará progresso no atrativo mercado de saúde. Por outro lado, se pudermos chegar a um acordo, você será visto como nosso salvador e poderá virar líder no mercado.” Ao focalizar a ameaça nos benefícios da concordância, Riverside aumentou sua probabilidade de chegar a uma acordo integrativo.

Galinsky e Liljenquist ponderam que um ponto relevante a se considerar é como a ameaça afeta o jeito como o negociador é visto pela outra parte e como afeta sua reputação no longo prazo. Ameaças permitem que os adversários salvem as aparências. Estes autores aconselham que se dê ao outro lado um jeito fácil de conseguir suas demandas, provendo alternativas que são de igual valor para o negociador. Recomendam também que o negociador apresente sua ameaça de forma que o oponente perceba que sua concordância é um presente, ao invés de uma concessão forçada. Da mesma forma, quando o adversário concorda com as demandas impostas, o negociador deve responder com gratidão ao invés de presunção.

Galinsky & Liljenquist (2004) finalizam dizendo que as ameaças devem conter uma seqüência de eventos “se, então” que conecte conseqüências específicas para o outro lado no caso de não concordância com suas demandas. Os negociadores devem oferecer um prazo e rota de fuga para evitar as conseqüências da ameaça.

2.3.9

Abertura de Negociações

Wheeler (2004) diz que a abertura de uma negociação lembra um jogo de economia em que um lado tenta descobrir o jeito fácil de vencer o outro, enquanto tenta esconder o seu. Algumas pessoas comparam a abertura de negociação com a primeira jogada em xadrez. Wheeler repara, porém, que ninguém comenta sobre

as emoções e sentimentos que precedem o início de uma negociação, na mudança do planejamento solitário para a preparação para o face-a-face, e que influenciam o comportamento e as percepções das pessoas. Mesmo negociadores experientes ficam ansiosos antes do início das negociações.

A ansiedade é quase universal. Algumas pessoas confessam falta de confiança ou preocupação em não estar no controle da situação. Outras apontam a expectativa sobre o caráter, ética, respeito e a intenção de cooperar da pessoa do outro lado. Outros ainda relacionam ansiedade com a incerteza do processo. Aberturas são diferentes, em três aspectos importantes, do resto do que acontece numa negociação (WHEELER, 2004):

1. A efetividade do negociador é testada, quando ele muda da teoria para a prática;
2. Impressões e relacionamentos – bons ou ruins – se definem rapidamente;
3. Escolhas táticas e estratégicas logo no começo apontam a direção da interação e já excluem algumas alternativas.

A performance na abertura de uma negociação é afetada basicamente por três fatores, de acordo com Wheeler (2004), são eles: ansiedade, impressão e incerteza. Ansiedade para um ator é o simples pensamento de que a garganta pode fechar ou os músculos podem ficar rígidos na hora de entrar em cena, o que acabaria com a sua performance. Para um atleta seria ficar travado. Na verdade é o medo do fracasso, de falhar, e depois ficar conhecido como um mau ator ou perdedor. O problema dos negociadores, por sua vez, vem de um questionamento interior, tal como: será que eu pedi demais ou muito pouco; estou sendo ingênuo ou muito desconfiado; será que conquistei seu respeito ou seu desprezo? O processo de negociação não dá respostas claras para essas indagações e muito menos na abertura. Negociadores que tropeçam no início não podem voltar atrás e começar de novo. Palavras rudes ou desprezo, uma vez expressa, não são fáceis de apagar. Além disso, esse é um trabalho que é feito sem um roteiro escrito ou regras claras, pois o que é dito numa abertura vai depender das atitudes e comportamentos da outra parte com que estão lidando.

Wheeler (2004) continua afirmando que pesquisas mostram que a primeira impressão é formada em questão de segundos, e depois que formada, é difícil de ser alterada. Uma combinação de instintos primários e experiências pessoais rapidamente determinam se consideramos a outra pessoa amiga ou adversária, ameaçador ou inofensivo, forte ou fraco. Um perigo nisso é que nossas próprias ações podem, inadvertidamente, induzir os outros a assumirem exatamente as características que esperamos deles, mesmo não sendo do nosso interesse. Um exemplo seria de uma pessoa rotular alguém de agressivo ou hostil. Essa pessoa tenderá a se defender de ataques imaginários. Como consequência dessa ação, o outro poderia interpretar essa posição defensiva como ameaçadora e resultaria numa espiral negativa.

Estudos mostram que mulheres tiram notas piores em testes de matemática quando concorrendo contra homens do que contra mulheres. Atletas brancos marcam menos pontos jogando golfe quando dizem que é um teste de habilidade física, enquanto que atletas negros marcam menos pontos jogando golfe quando dizem que é um teste de habilidade estratégica. Cada um desses exemplos, mostra que a performance é afetada pela ansiedade devido a estereótipos¹¹. É perfeitamente cabível assumir que isso também afeta as negociações (WHEELER, 2004).

Psicólogos identificaram, de acordo com Wheeler (2004), o “erro de atribuição fundamental”, que é uma tendência comum de atribuir o comportamento dos outros à sua personalidade e não à situação. Normalmente conclui-se que uma pessoa que faz altas demandas é uma pessoa agressiva, mas às vezes ela pode estar se sentindo pressionada pelas circunstâncias. Dessa forma, encontros iniciais de uma negociação podem ser problemáticos, se os indivíduos já esperam ter que lutar contra o preconceito da outra parte. Um exemplo seria o encontro entre um vendedor de carros e um comprador. O vendedor pode ter medo de ser rotulado como um “tubarão”, enquanto que o comprador pode temer ser rotulado como um “passarinho”. Nesse processo de tentar compensar o que se supõe que o outro pensa de você, lutar contra um estereótipo, faz com que nenhuma das partes haja de forma autêntica.

¹¹ Segundo o dicionário Houaiss, significa “idéia ou convicção classificatória preconcebida sobre alguém ou algo, resultante de expectativa, hábitos de julgamento ou falsas generalizações”.

As aberturas exigem que sejam escolhidos alguns caminhos e desistam de outros. Deve-se ser amigável e aberto a opções no início ou deve-se ser mais firme e imparcial as opções do outro? Essas são escolhas que devem ser feitas no início. Não há como escolher todas as opções de táticas e estratégias, sabendo que nunca se deve voltar atrás (WHEELER, 2004).

Wheeler (2004) diz que autores observaram que as pessoas costumam começar com uma postura egocêntrica, que é implicitamente provocativa e julgadora. Este comportamento, segundo o autor, pode rapidamente provocar uma batalha emocional em que os participantes lutam para justificar suas posições e suas identidades. Apesar de todos esses perigos durante uma abertura de negociação, o autor acredita que há oportunidades de encorajar um envolvimento construtivo. A atitude de estar aberto e amigável pode diminuir o peso do início da negociação, e abrir uma brecha para criar momentos agradáveis mais a frente.

A ansiedade que as pessoas sentem em novas experiências possui muitas formas e fontes. No entanto, o início de uma negociação é uma oportunidade, é um momento crítico. Wheeler (2004), porém ressalva que entender tudo isso é uma coisa, praticar é outra completamente diferente.

2.3.10

Prazos e Pressa numa Negociação

A pressa é a inimiga da perfeição. Essa frase descreve, entre outras coisas, que em negociação não se deve ser apressado. Pelo contrário, deve-se aprender a conviver com o silêncio, ouvir, refletir sobre o que foi dito, mesmo que achem que as pessoas inteligentes entendem as coisas rapidamente. Não se deve ter resposta para tudo na hora, deve-se perguntar mais, refletir mais para qualificar o que irá dizer. É melhor do que arriscar colocar tudo a perder na tentativa de fazer tudo rapidamente para mostrar eficiência ou fechar a negociação de modo não otimizado. Negociar rápido demais é perigoso. Uma tática que Cohen menciona é de brincar com a caneta quando alguém faz uma proposta na qual não se tem uma resposta imediata e seja preciso refletir, isso caso já tenha se retirado para ir ao banheiro anteriormente, sozinho ou para discutir com seu parceiro. O “*anrã*” segundo ele, é uma palavra mágica nessas horas (COHEN, 2005).

Moore (2004) conta uma história para ilustrar como prazos e pressa podem afetar as negociações. No verão de 1998, os donos de times e jogadores da NBA¹² estavam emperrados nas negociações quanto aos contratos. No dia 30 de junho os donos declararam greve patronal, paralisando os preparativos para a o início da temporada de 1998/1999. Ambos os lados negociaram por seis meses; durante o período ambos perderam milhões de dólares.

No final, foi um prazo que resolveu o conflito. Os donos declararam que caso não chegassem a um acordo até 7 de Janeiro de 1999, eles cancelariam a temporada. Declarando publicamente sua posição, os donos se comprometeram a declarar impasse caso não fosse cumprido o prazo. Em 6 de Janeiro de 1999, aconteceu o acordo que favoreceu dramaticamente os donos.

Moore (2004) afirma que quando se trata de fazer prosseguir negociações paralisadas, prazos são essenciais. Sem um prazo, negociadores ficam tentados a usar táticas para emperrar, na esperança de pressionar o outro lado a se entregar. Apesar da eficiência comprovada dos prazos, eles continuam uma das estratégias mais incompreendidas da negociação. Quando as pessoas são questionadas a prever o efeito de prazos em negociações, até mesmo negociadores experientes predizem que a presença de prazos compartilhados os fere por forçá-los a conceder mais rapidamente do que gostariam, assim ajudando seus oponentes.

Apesar de haver alguma verdade nisso, argumenta Moore, também é verdade que o prazo aumenta a pressão no oponente para chegar a um acordo. Não é à toa, pois o *best-seller* de 1980 de Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything*, alerta sobre os perigos dos prazos. A chave dos prazos, que muitos não percebem, é que quando a negociação acaba para um lado, também acaba para o outro. Negociadores que reconhecem que prazos afetam ambos os lados igualmente podem usá-los para neutralizar táticas custosas de paralização.

Um exemplo disso, cita Moore (2004), é de um vendedor de carros que tenta alongar a negociação sobre o preço, esperando que a quantidade de tempo que o cliente investiu aumente o comprometimento em fechar o negócio. Para neutralizar essa estratégia, segundo o autor, deve-se tentar começar a negociação pelo carro novo, informando ao vendedor que só tem uma hora para fechar o negócio.

¹² National Basketball Association – é a liga profissional de basquete americana

Outro caso, conta Moore, foi descrito por Robert Ippolito, vice-presidente executivo da Pacific Cycle, na *MBA Jungle magazine*, onde conta sobre uma de suas primeiras viagens a trabalho para a China. Ele estava indo se encontrar com o responsável de uma fábrica para negociar uma grande compra. Robert chegou às 9:00h. O chinês era muito teimoso e passaram 7 horas pechinchando. Faltando poucos minutos para as 17 horas o chinês começou a fazer concessões, o que foi decisivo para fechar o negócio. Robert, então, perguntou para seu interprete por que não fecharam o negócio às 9:30h ao invés das 17:00h. A resposta foi que o chinês não tinha motivos para correr de manhã, porém estava na sua hora de ir para casa. No próximo encontro Robert marcou o encontro para as 16 horas e conseguiu fechar o acordo bem mais rápido. Agora sua estratégia é dizer sempre, ao entrar numa negociação, que possui um outro compromisso em pouco tempo. Caso ele sinta que é para seu próprio benefício ficar mais um pouco, ele pede um telefone e diz para sua secretária adiar o compromisso. Segundo Robert, 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 que acontece se o negociador tem um prazo que o adversário desconheça? Ele deve contar? Não, diz Cohen. Assumindo que um prazo representa uma fraqueza. Moore, por outro lado, afirma que descobriu em suas pesquisas que negociadores que escondem seus prazos aumentam dramaticamente o risco de impasse. A pessoa que possui um prazo fica compelida a ceder mais rapidamente, enquanto que o oponente sem saber sobre o prazo irá esperar até que o outro ceda primeiro. Caso chegue-se a um acordo antes do prazo, o resultado deverá ser muito desvantajoso devido a todas as concessões feitas na corrida secreta para fechar o negócio antes do prazo.

Quando os negociadores contam seus prazos para seus oponentes, eles alcançam melhores resultados, diz Moore (2004). Os motivos são, primeiro que ambos os lados sabendo do prazo irão trabalhar para chegar a um acordo antes do prazo, reduzindo o risco de sair de “mão vazias”. Segundo, quando um oponente sabe sobre o prazo, ele fará concessões mais rapidamente. No caso da NBA, o prazo teria sido inútil se tivesse sido guardado em segredo. A associação de jogadores teria continuado a negociar.

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. Por exemplo, se alguém está negociando com outra pessoa por um acordo legal numa corte, os altos custos dos honorários do escritório de advocacia que aquela pessoa escolheu, pesam somente para ela. Falar para seu adversário que foram contratados mais 10 advogados para trabalhar no caso irá dar ao adversário o poder de atrasar o processo. O que fazer quando um adversário descobre que a pessoa possui um *time cost*? Moore aconselha que nesses casos deve-se impor um prazo para ambos os lados, como adiantar a data do julgamento na corte.

Segundo, ao revelar um prazo, Moore aconselha que se considere cautelosamente se é conveniente revelar também seu BATNA – *your best alternative to a negotiated agreement*¹³. Quando o seu BATNA for forte, então será bom compartilhá-lo com seu oponente. Quando o BATNA for fraco, deve-se guardar em segredo. É possível manter em segredo seu BATNA e revelar seu prazo. Pode-se supor que uma pessoa que esteja se mudando para a Europa em uma semana, esteja com pressa para vender seu carro. Sem revelar seu BATNA fraco (dar o carro de presente para um amigo ou mandar para um depósito), a pessoa pode falar para um comprador potencial que é uma oferta de um dia somente (MOORE, 2004).

2.4

Fatores Importantes para o Sucesso de Uma Negociação

Adair et al. (2004) descrevem uma pesquisa de Brett e seus colegas (1998), na qual eles mediram valores, normas e resultados com ganhos conjuntos¹⁴ de negociações de seis países diferentes: França, Rússia, Japão, Hong Kong, Brasil e Estados Unidos. A pesquisa falhou em mostrar uma relação entre valores e normas culturais com ganhos conjuntos. Negociadores de culturas onde o status hierárquico é valorizado conseguiram negociar ganhos conjuntos tão bem quanto

¹³ Tradução: sua melhor alternativa sobre o acordo de uma negociação.

¹⁴ Ganho conjunto seria uma negociação onde ambas as partes conseguem ganhos. Considerando que toda negociação possui um resultado ótimo, que seria um resultado onde ambas as partes poderiam sair o mais satisfeitas possível, um ganho conjunto significaria que se alcançou esse ponto ou pelo menos chegou-se bem perto.

negociadores de culturas igualitárias, do mesmo modo que ambos os tipos de culturas apresentaram bons ganhos conjuntos e ruins.

Por exemplo, os americanos e japoneses obtiveram as melhores performances entre as seis culturas. Eles se assemelharam na troca de informações, porém se mostraram diferentes quanto à hierarquia (os japoneses são mais hierárquicos e os americanos mais igualitários) e quanto às normas referentes ao quão apropriado é usar táticas distributivas na negociação. Por outro lado, os japoneses e os russos mostraram que têm os mesmos valores hierárquicos e normas quanto a táticas distributivas, porém obtiveram resultados completamente diferentes (os japoneses obtiveram os melhores ganhos conjuntos, enquanto que os russos obtiveram os piores), além de se diferenciarem quanto à troca de informações.

Adair *et al* (2004) concluíram, então, que não há correlação entre valores e normas com ganhos conjuntos numa negociação. Tal estudo mostrou que há diferenças além de valores e normas, mas também que as culturas divergem sobre estratégias de troca de informações e táticas distributivas (poder). Tendo em vista essa conclusão, Adair et al. (2004) pesquisaram a correlação entre essas duas características culturais e os resultados de ganhos conjuntos.

Aqueles mesmos autores mencionam estudos que mostram que os negociadores americanos usam estratégias de troca de informações diretas enquanto que os japoneses usam estratégias de troca de informações indiretas. Os estilos também se mostraram diferentes: os japoneses são menos propícios a dizer “não” e mais propícios a se manter em silêncio do que os americanos. Para gerar ganhos conjuntos ou “aumentar a torta”, negociadores têm que trocar informações o suficiente para entender as prioridades do outro lado e, dessa forma, identificar pontos compatíveis e soluções. Estratégias de trocas de informação direta consistem em três aspectos: colocar as prioridades e preferências sobre um assunto ou oferta, comparações e realces sobre as similaridades e diferenças entre as partes, por fim, reações podendo ser positivas, neutras ou negativas sobre preferências, ofertas ou propostas. Já a estratégia de troca de informação indireta é dada através de ofertas.

Adair *et al*. (2004) explicam que o poder nas negociações é a habilidade de um lado ganhar vantagem sobre o outro lado através de táticas de posicionamento, distributiva ou de influência. Culturas que possuem a hierarquia como valor

salientam a importância do status e do poder, enquanto que em culturas que possuem o igualitarismo como valor salientam a importância da similaridade, igualdade de oportunidades e a realização. Pesquisas mostram que as culturas hierárquicas, comparadas com as igualitárias, em geral, apóiam-se em princípios para o uso de táticas distributivas. Tática distributiva é uma estratégia de poder que foca no ganho individual ao invés do conjunto, utilizando-se de ameaças ou argumentação.

Essa tática é normativa em culturas hierárquicas, nas quais os negociadores usam argumentos de posicionamento e persuasão para colocar as diferenças de poder e status claros. Nas culturas igualitárias, onde estratégias de poder não são normativas e esperadas, negociadores podem interpretar um posicionamento vantajoso como uma pessoa inflexível ou briguenta. Elas podem responder com inflexibilidade e brigas também, conduzindo a uma espiral de conflito, baixos ganhos conjuntos ou impasse (ADAIR et al., 2004).

Existem três tipos de estratégias de poder: legitimidade, persuasão informativa e persuasão informativa com represália. A primeira, legitimidade, faz referência ao status da empresa ou do concorrente para persuadir. Em culturas hierárquicas o status da empresa em que o negociador trabalha é fonte legítima de poder e tem implicações em seu comportamento. Como exemplo de persuasão informativa, no Japão, é normativo que uma empresa com baixo status se submeta a uma outra de status elevado, da mesma forma que um vendedor se submete a um comprador. É uma forma de argumentação orientada para os fatos. O terceiro tipo de estratégia de poder adiciona o elemento da ameaça, por exemplo, o poder de se levantar e ir embora da mesa de negociação (ADAIR et al., 2004).

Adair et al. (2004) observaram que, em relação à estratégia de troca de informação direta, os brasileiros são os que mais falam sobre as preferências e prioridades, enquanto que os americanos ficaram em segundo nesse quesito, porém ficaram em primeiro quanto às comparações e realces e quanto às reações. Os russos, franceses e japoneses são os que menos discutem preferências e prioridades. Os russos, japoneses e chineses de Hong Kong são os que mais usam estratégia de troca de informação indireta, através de ofertas.

Os negociadores russos e japoneses são os que mais usam estratégias de poder, sendo persuasão informativa e persuasão informativa com retaliações,

enquanto que os americanos foram os que menos usaram. Já a legitimidade é mais utilizada pelos franceses, sendo que os russos foram os que menos a usaram.

No que tange à troca de informações gerais e a fazer perguntas, os americanos foram os líderes, enquanto que os russos foram os que menos fizeram perguntas e trocaram informações gerais durante a negociação (ADAIR et al., 2004).

Os americanos e japoneses, concluíram Adair et al. (2004), foram os que alcançaram os maiores ganhos conjuntos. Cada um usou um caminho diferente para alcançar altos ganhos conjuntos. Os americanos usaram muita troca de informação direta e fizeram muitas perguntas, para identificar soluções e “aumentar a torta”. Os japoneses, por sua vez, deduziram as informações necessárias para identificar as soluções através de ofertas, justificando suas ofertas com argumentos persuasivos e ocasionais troca de informação direta.

Os brasileiros e franceses alcançaram ganhos conjuntos médios. Os brasileiros trocam muita informação sobre prioridades e preferências, mas não utilizaram muito as outras formas de comunicação direta e fizeram muito poucas ofertas. No entanto não ficou claro porque que trocar informações sobre prioridades e preferências não é o suficiente para se alcançar altos ganhos conjuntos. Já os franceses trocaram informações gerais, porém aparentemente passaram muito tempo clareando a situação geral e pouco tempo identificando prioridades, fazendo comparações, ofertas, perguntas e mostrando reações.

Os russos e chineses de Hong Kong, por sua vez, obtiveram os piores resultados. Os chineses de Hong Kong não trocam informações o suficiente e os russos ficam muito focados em poder somente.

Adair et al. (2004) classificaram as seis culturas da seguinte forma: brasileiros e americanos como culturas com alto contexto (informações diretas) e pouco poder, russos e japoneses como culturas com alto contexto (informações indiretas) e alto poder, os franceses e chineses de Hong Kong foram classificados como indefinidos.

Esses resultados, segundo Adair et al. (2004), indica haver uma relação entre troca de informações e ganhos conjuntos. Numa negociação com potencial integrativo, muita troca de informação é vital para se identificar prioridades e soluções. Não é suficiente focar somente no contexto ou somente em preferências e prioridades. Deve, também, sempre haver alguma troca de informação direta

para alcançar ganhos conjuntos. Estratégias de poder, no entanto, não mostraram uma relação direta com ganhos conjuntos. Caso não haja troca de informações suficiente, mesmo em culturas onde o poder é um valor e é normativo, negociadores empacam e se vêem incapazes de gerar ganhos conjuntos.

Entender a estratégia do outro pode ajudar os negociadores a direcionar o processo facilitando a geração de ganhos conjuntos. Uma maneira de descobrir a estratégia do outro é descobrir como a estratégia de sua cultura é classificada em termos de valores e normas e deduzir quais comportamentos e estratégias ele adotará. Entender como a outra parte faz para trocar informações, permite ao negociador se planejar estrategicamente para aquela determinada forma de troca de informações de modo a identificar prioridades e soluções.

Thompson e Nadler (2002) colocam a troca de informações entre os quatro fatores mais importantes e decisivos para o resultado de uma negociação. Os outros três, segundo eles, são: concordância ou harmonia interpessoal, coordenação e contágio ou propagação social.

Em outra pesquisa (DROLET e MORRIS, 1995, *apud* THOMPSON e NADLER, 2002), concordância foi um fator determinante para se criar a confiança necessária para alcançar um resultado integrativo. Foi constatado também que dicas não verbais como a postura do corpo, gestos, contato visual, balançar a cabeça, fluência na fala, como “anrãs”, são essenciais para criar concordância.

Coordenação em negociação é a habilidade dos negociadores de concordar, explicitamente ou implicitamente, numa direção que levará a um resultado específico.

Contágio social é definido como a “dimensão do afeto, atitude ou comportamento da pessoa A (iniciador) com a pessoa B (receptor), onde o receptor não percebe uma tentativa de influência intencional por parte do iniciador”. Existem três tipos de contágio social, mas o mais relevante deles, segundo Thompson e Nadler é o “echo contágio”, que ocorre quando o receptor imita ou reflete espontaneamente o afeto ou comportamento do iniciador. Isso foi observado em pesquisas com escrita, em que as pessoas copiavam a inclinação e tamanho da escrita do outro.

2.5

Competência

Existem 3 níveis de competências: competências organizacionais, competências funcionais (macroprocessos da empresa) ou de áreas e competência individual. A primeira se da na dimensão coletiva, enquanto que a terceira se da na dimensão individual, já a segunda se da em ambas as dimensões (RUAS, 2005).

A competência organizacional está ligada com a estratégia competitiva da empresa, com elementos como visão, missão e intenção estratégica. Ela pode ser classificada em 3 tipos: básicas, seletivas e essenciais ou *core competence*. As competências organizacionais básicas são aquelas que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo. As seletivas diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado. As essenciais ou *core competence* diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado.

A *core competence* é muito rara para se construir. É preciso satisfazer três critérios: “1) deve contribuir decisivamente para o valor agregado dos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade, 2) deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos, 2) finalmente, deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por um tempo maior (PRAHALAD e HAMEL, 1995; *apud* RUAS, 2005; p. 43)”.

As competências de áreas ou funcionais estão associadas com o exercício das principais funções coletivas ou macro processos da organização, como, por exemplo: “1) conceber e produzir produtos e serviços adequados às condições de mercado, 2) garantir a comercialização de produtos e serviços no médio prazo, 3) obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos produtos e serviços, 4) gerir a manutenção e a logística dentro e fora da organização, 5) gerir os recursos tangíveis e intangíveis, etc (RUAS, 2005)”. Essas são relacionadas a responsabilidades funcionais por serem atribuições mais específica de grupos, apesar de poderem ser relacionadas com toda a organização.

Em geral, afirma Ruas, o desenvolvimento de competências organizacionais essenciais ou seletivas é oriundo de competências funcionais. Um exemplo de uma competência funcional que, com o passar do tempo, se tornou uma *core competence*, foi a competência de *conceber e produzir motores* da Honda.

As competências individuais também são chamadas de competências gerenciais, comenta Ruas, que tem como objetivo colocar os projetos e propostas organizacionais e funcionais em ação.

A noção de competência, segundo Ruas (2005), é muitas vezes confundida com a noção de qualificação. No entanto, são diferentes em todos os aspectos. Enquanto a qualificação se dá num ambiente de relativa estabilidade da atividade econômica e concorrência localizada, a competência se dá num ambiente de baixa previsibilidade de negócios e atividades, com intensificação e ampliação da abrangência da concorrência.

A qualificação tem seu foco no processo, o que em geral é utilizado em organizações em que o trabalho é baseado em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas. Já a competência tem seu foco no resultado, que por outro lado é típico de organizações onde o trabalho é baseado em metas, responsabilidades e multifuncionalidade. A qualificação seria usada em indústrias, onde prevalece a lógica de padrões, e a competência seria usada em serviços, onde prevalece a lógica de eventos¹⁵. Isso significa que o profissional, além de ter o conhecimento de *como fazer*, tem que ter a capacidade de se adaptar a situação específica (customizada) que enfrenta, sabendo *identificar e escolher o como fazer*. Por sua vez, essa dinâmica leva ao aprendizado, enquanto que na qualificação há baixa aprendizagem (RUAS, 2005).

O conceito de competência pode ser melhor compreendido conforme exemplo de Ruas:

“Os fundamentos da competência *expressar-se por escrito* junto a alunos do Ensino Fundamental é resultado de um processo de desenvolvimento de capacidades sob a forma de conhecimentos, como a representação de cada uma das letras, sobre a formação de palavras, etc. ... vai depender de certas habilidades como desenhar a letra, a capacidade de concentração, etc. ... ainda vão depender da capacidade do tipo atitudinais como a disponibilidade para aprender ... A combinação e a mobilização dessas capacidades com a finalidade de cumprir

¹⁵ Evento nesse caso é definido como forma de imprevisto.

demanda do professor – como, por exemplo, escrever 10 linhas sobre as atividades do fim de semana – é que permitirá o exercício da competência denominada *expressar-se por escrito*. E, assim, poder-se-á dizer que, para um determinado aluno, a competência *expressar-se por escrito* sustentou-se numa determinada combinação de capacidades associadas a conhecimentos, habilidades e atitudes, combinação essa que foi específica para o tema e para as condições de redação propostas” (RUAS, 2005, p. 39)

Ruas (2005) chama a atenção para o fato de que se o tema da redação mudar, por exemplo descobrimento do Brasil, novas capacidades deverão se juntar as outras descritas como necessárias na redação com o tema do fim de semana, como conhecimento sobre história do Brasil, etc. Dessa forma, verifica-se que está se falando da mesma competência (*expressar-se por escrito*), no mesmo ambiente escolar, porém são elaboradas em cima de combinações e complexidades diferentes com relação ao uso das capacidades de conhecimento, habilidade e atitude.

Ruas continua dizendo que constatou que toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades, no entanto essas capacidades se tornam competência somente no momento em que são mobilizadas para a execução de uma determinada ação. É através do resultado dessa ação que a competência é avaliada, podendo ser reconhecida ou não. Concluindo, competência é definida “como o exercício efetivo das capacidades” (ANABUKI, 2002; *apud* RUAS, 2005; p. 40).