

NEGOCIAÇÃO



A visão integrativa de resolução de conflitos ganha um novo fôlego com a fundação, em 1983, do PON – Program on Negotiation. Tendo início como um projeto especial de pesquisa da Faculdade de Direito de Harvard, esse programa contava e conta com professores, alunos, pesquisadores e colaboradores tanto da Universidade de Harvard como também do Massachusetts Institute of Technology – MIT e da Tufts University. Sua finalidade principal é desenvolver a teoria e a prática da negociação e resolução de disputas, com um papel singular no mundo nessa área.

Como nasce o Método de Negociação Baseado em Princípios Também conhecido como Método Harvard de Negociação, sua proposta foi primeiramente apresentada na obra clássica *Como Chegar ao Sim*, em 1981. O método organizado pelos autores se propõe a dar respostas mais efetivas do que a abordagem que privilegia a chamada barganha posicional, onde cada lado assume uma determinada posição e tenta convencer o outro a ceder, em um jogo de concessões para tentarem chegar a um meio-termo.

Você já parou para pensar se o método que você utiliza para negociar é efetivo? Quais critérios você utiliza para avaliar a sua escolha? Segundo os autores, podemos julgar um método de negociação utilizando três critérios (Fisher, Ury e Patton, 1981):

1. Deve produzir um acordo sensato – que atende aos interesses legítimos de cada uma das partes, na medida do possível;

2. Deve ser eficiente – resolve imparcialmente os interesses conflitantes;
3. Deve aprimorar ou, pelo menos, não prejudicar o relacionamento entre as partes – é duradouro e leva em conta os interesses da comunidade.

Discutir posições nos desvia da geração de acordos sensatos – ao concentrarmos a discussão nas posições, aumentamos a probabilidade de nos fecharmos nelas. Isso ocorre porque estamos ocupados em convencer o outro lado da importância do que estamos propondo e também porque nos vemos na obrigação de defendermos nossos posicionamentos. Nesse movimento, cada lado se compromete progressivamente com a própria posição, ficando cada vez mais difícil de abrir mão do que se está defendendo. Começamos a confundir nossas posições com nossas próprias identidades, desviando o foco dos nossos interesses reais e dos interesses subjacentes do outro lado. O resultado são acordos que guardam graus de satisfação muito baixos, uma vez que foram elaborados a partir de informações muito superficiais sobre as necessidades de cada lado. A sensação predominante é de que o acordo alcançado poderia ter sido melhor trabalhado para fazer sentido para ambos os lados.

Discutir posições se mostra ineficiente – quando duas ou mais partes se envolvem em uma dinâmica de tentar um convencer o outro de que sua posição é a melhor, o tempo e os recursos gastos para construir um acordo são aumentados. Em outras palavras, concentrar-se em defender posições é mais demorado e mais oneroso, portanto menos eficiente. O custo/benefício de pressionar o outro com ameaças, informações distorcidas, abandonar as negociações, gerar dificuldades, pagar para ver e tantas outras táticas é baixo. Quanto maior a pressão para que o outro ceda, maior a reação do outro lado para se defender e também pressionar.

Discutir posições coloca em risco o relacionamento existente entre as partes – negociar com base nas posições frequentemente leva a tentativas de imposição da vontade de um lado sobre o outro. Impor uma vontade tem um custo que normalmente é debitado do relacionamento entre as partes. A energia despendida para fazer o outro lado mudar de posição tem um efeito colateral na relação. Negociar com foco nas posições produz, inevitavelmente, um ambiente de tensão. A sensação de que um dos lados não terá seus interesses e necessidades satisfeitos

gera frustração e ressentimento, funcionando como elementos de corrosão dos elos que mantém seguros um relacionamento. Dessa forma, clientes param de comprar ou utilizar os serviços de uma determinada empresa, parceiros comerciais interrompem suas transações, sócios decidem terminar seus empreendimentos em conjunto. Ao invés de funcionar como um incentivo à tentativa de resolver juntos um problema, reforçando o relacionamento entre as partes, a negociação baseada em posições constringe os negociadores a uma disputa de vontades.

A resposta para essa abordagem posicional mais dura parece estar em fazer o seu oposto, ou seja, ao invés de negociarmos defendendo fortemente nossas posições e colocar em risco o relacionamento, deveríamos adotar uma postura mais branda e preservar, a todo custo, a relação. Dessa forma, atenderíamos ao terceiro critério proposto pelos autores para avaliar a efetividade de um método de negociação.

Por mais que os negociadores tenham identificado os principais interesses e necessidades e gerado diversas opções a partir deles, o momento de escolher a melhor solução pode colocar a perder todo o esforço feito até então.

Quando as partes não optam por utilizar critérios objetivos, a tomada de decisão se torna uma disputa de poderes e o objetivo de se chegar a um acordo sensato é perdido de vista. Os negociadores voltam a cair na armadilha da imposição das próprias posições e ignoram o caráter interdependente das negociações.

A tomada de decisão conjunta fica prejudicada, perdendo-se a oportunidade de se chegar a uma solução que satisfaça os dois lados. Este princípio pode salvar muitas negociações. Ele tem o poder de eliminar a sensação de que uma determinada decisão foi injusta. Quando somos colocados na situação de decidir, nossos valores e crenças quanto ao que é certo e ao que é errado e quanto ao que é justo e ao que é injusto são acionados. O mesmo acontece com o negociador do outro lado da mesa.