

A ARTE DE NEGOCIAR

por Roger Fisher HSM Management novembro-dezembro 1997

Existe uma receita universal de negociação, com sete ingredientes que podem servir tanto à fusão de duas empresas no Brasil como a um tratado de paz entre países do Oriente Médio: comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final. Quem afirma isso é uma das duas maiores autoridades mundiais no assunto, o norte-americano Roger Fisher, negociador que já trabalhou para a Organização das Nações Unidas (ONU) e é fundador e diretor do Harvard Negotiation Project, organização dedicada ao estudo e ao ensino da resolução de conflitos.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, Fisher dá lições de negociação que podem ser extremamente úteis para empresários e executivos brasileiros. Ele define o perfil ideal de um negociador - firme, amistoso e criativo - e a melhor formação de uma equipe de negociação - um profissional criativo, um "relações públicas", um facilitador da comunicação, um profissional, competente para lidar com dados e informações, um juiz e alguém que defenda os interesses da outra parte. Explica ainda como treinar negociadores e como se portar nos momentos de grande tensão e naqueles de rejeição. E, ao apontar negociadores que o impressionam, Fisher surpreende e diz que prefere um negociador low-profile, que se concentra em quem está do outro lado da mesa, a uma estrela da negociação como o ex-secretário de Estado dos EUA Henry Kissinger.

Quais são os princípios universais da negociação?

Acredito que não exista uma resposta universal, porque isso depende muito da cultura de cada país. Mas há sete elementos-chave em uma negociação. O primeiro deles é a **comunicação**. Não é possível negociar sem uma comunicação eficaz. O segundo é o **relacionamento entre as partes**. Elas se vêem como inimigas ou estão trabalhando conjuntamente para resolver um problema? A negociação será melhor se ambas as partes acreditarem que buscam resolver uma preocupação comum e devem descobrir como lidar com suas diferenças.

O terceiro elemento é o **interesse**. Independentemente de cultura, idade, raça, cor, religião, as pessoas têm seus próprios interesses - sucesso, aceitação, dinheiro, terras, segurança. Eles variam em função das circunstâncias, e eu, como negociador, preciso descobrir qual é o real interesse da outra parte. Para chegar a um acordo, devo proporcionar algo que desperte o interesse do outro sem prejudicar meu próprio interesse.

A seguir deverei inventar opções, possíveis acordos. Se quisermos ter um bom acordo, precisaremos conhecer todas as possibilidades. Se você me disser que quer um edifício, perguntarei por que você o quer. Para trabalhar nele? Para fazer um investimento? Para ter proteção? As opções possíveis seriam, respectivamente, um leasing a longo prazo, um leasing com opção de compra, ou uma compra a prazo. Em última análise, procura-se encontrar uma opção que esteja de acordo com nosso interesse.

Depois procurarei encontrar formas de convencer a outra parte de que está sendo tratada de maneira justa. Qual é o valor de mercado? Qual é o preço atual? Quais são os antecedentes? O que diz a lei? A outra parte deve estar convencida de que é tratada com justiça

Quero saber em seguida quais são minhas opções, caso não chegemos a um acordo. Será que eu poderia fazer um acordo com outra pessoa? Será que poderia entrar com um processo na justiça?

Finalmente, chegamos ao compromisso, com promessas práticas e realistas de cada parte.

Qual é o perfil ideal do negociador?

A idéia básica é ser firme e amistoso. É preciso ser franco e persuasivo sem usar coerção. As pessoas não devem querer falar o tempo todo e precisam ouvir interessadamente. Em outras palavras, devem saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros. Isso é incrivelmente importante. Acredito também em ser criativo, produzir idéias nunca antes ventiladas.

O sr. pode dar um exemplo dessa criatividade?

Lembro-me de quando estávamos em Chipre discutindo como dividir a ilha entre turcos e gregos e constituir uma federação. O exército turco ocupava cerca de 40% da ilha e a população grega representava aproximadamente 60% da população total. Como dividir? 40-60? 50-50? Então, eu disse: "Por que não dividir 40-80? Por que não dizer que os turcos poderão utilizar 40% da ilha e os gregos 80% e cada um terá um porto seguro e um pedaço que representa 20% da ilha no

qual trabalharão juntos?" A sugestão deixou-os sem fôlego, porque nunca tinham pensado na possibilidade de que a soma das partes seria mais de 100% se compartilhassem o aeroporto e algumas cidades.

O sr. diz que é preciso criar opções durante a negociação, mas como fazer isso?

Muitas vezes é útil ter um período de brainstorm informal, durante o qual nada represente um compromisso. Eu diria nesse período: "Você me vende a propriedade, eu posso pagar US\$ 1 milhão, mas vamos antes pensar em outras possibilidades". Se eu não oferecer US\$ 1 milhão, você pode pensar que estou querendo ficar com a casa de graça. Mas estou só procurando injetar alguma criatividade sem que isso signifique um compromisso.

A outra possibilidade é imaginar o que seria recomendado por uma terceira parte. O que fizeram outras pessoas nas mesmas circunstâncias? Nesse ponto é muito importante ser criativo. Algumas pessoas têm dificuldade de fazer qualquer outra coisa além de exigir que suas próprias soluções sejam aceitas. É bom quando alguém diz: "Talvez possamos fazer isso de outra forma; que tal examinar outras possibilidades?" Isso exige criatividade e geralmente significa que, durante um certo tempo, as idéias da outra parte não serão criticadas. Com o brainstorm, todas as idéias são apresentadas e surgem as idéias que serão selecionadas para análise mais tarde. Ao final chega-se a uma decisão, porém bem mais tarde.

O que é possível fazer quando a outra parte continua dizendo não? O que fazer para levá-la a dizer sim?

Se a outra parte disser não, você deve descobrir por que ela disse isso. Uma saída é perguntar-lhe direta-mente: "Há algum problema?" Ela tenderá a dizer qual é o problema: "Tem de ser este ano" ou "há gente demais envolvidas ou, então, não pode ser tudo em dinheiro". A outra parte pode até não revelar suas razões imediatamente, mas conseguimos descobri-las sugerindo várias possibilidades. Provavelmente, ao recusar cada proposta, ela explicará por quê. Assim ficamos conhecendo mais exatamente quais são seus interesses.

Você também deve estar preparado para dizer não, mesmo que sutilmente: "Vamos fazer um intervalo agora; se você estiver interessado examinarei a idéia novamente e voltaremos a conversar dentro de uma semana". E nunca admita: "Estou desesperado para fechar o acordo". Por isso é tão importante conhecer as opções. Se a outra parte insistir, você deve saber o que pretende realmente fazer. Se eles não me venderem a casa, o que pretendo fazer? Renovar o contrato de aluguel da casa em que estou morando? Procurar outra casa para comprar? Em seguida, examine essa possibilidade para poder deixar a mesa de negociação em posição cômoda, sabendo como pretende agir.

Como separar as pessoas dos problemas de uma negociação?

Essa é uma ótima pergunta. Evidentemente há casos em que o problema são as pessoas, mas digamos que se trata de uma negociação em que as duas partes sentam-se lado a lado e colocam seu problema sobre a mesa. No Oriente Médio, gostaria que Arafat e Netanyahu se sentassem lado a lado e Arafat pudesse dizer: "Você tem seus extremistas, os que assassinaram Rabin e mataram árabes que estavam rezando, e eu tenho os meus extremistas, que matam israelenses. Temos um problema comum lá fora. Não estou apontando o dedo para você e dizendo que o problema é você".

Eu procuro pôr o problema na parede. Em meu escritório tenho um painel branco pendurado na parede, e sempre que alguém diz alguma coisa importante, digo: "Vou escrever no quadro". No fim das contas, o problema está lá no painel branco e estamos todos olhando para ele. O problema está lá e não estou atacando ninguém pessoalmente. Mostro que a situação é difícil e quero ouvir suas idéias a respeito.

E se a outra parte estiver emocionalmente envolvida?

Se a pessoa estiver emocionalmente envolvida, precisarei enfrentar o problema. Talvez eu deva deixar claro para a outra parte que quero saber o que está acontecendo e que também tenho emoções. Os problemas emocionais precisam ser resolvidos, mas a essência da negociação nunca é o problema emocional; ela gira em torno da busca de um acordo que apenas está sendo complicado pela emoção. O acordo propriamente dito diz respeito a coisas práticas como terras, dinheiro, prazo de pagamento e assim por diante.

Como deve funcionar uma equipe de negociação ideal?

Em primeiro lugar, é preciso definir claramente como serão tomadas as decisões diante da outra parte. Caberá ao chefe ou o grupo pedir um intervalo para poder chegar a um consenso? A idéia é jamais confundir a outra parte. É importante saber que, quando alguém diz alguma coisa, assume um compromisso que envolve toda a equipe. A outra parte também quer saber exatamente qual o papel desempenhado por cada membro do grupo.

Quais os tipos de personalidade ideais para compor a equipe de negociação?

Em minha opinião, é muito útil ter na equipe alguém que compreenda o que está acontecendo do outro lado da mesa. Essa pessoa deve entender a posição do outro, mostrar empatia e ser muito receptiva a suas idéias, fazendo perguntas e prestando atenção. Gosto muito quando essa pessoa se transforma num bom advogado das preocupações e dos

interesses da outra parte.

Participei de negociações com um jovem assistente meu no Canadá. Uma hora depois de iniciada a reunião, o rapaz conhecia exatamente a situação da empresa com que negociávamos. Os advogados da empresa perguntavam-se o que estava acontecendo, porque o William sabia mais do que eles sobre sua situação. Ele sabia o que os números queriam dizer e quais eram os problemas. Uma pessoa com esse papel deve ser muito experiente, ter grande presença de espírito e conhecimento dos antecedentes.

Também é recomendável contar com alguém criativo na equipe, que me permita dizer: "Vamos fazer um intervalo de 30 minutos para ver se produzimos algumas idéias novas". É preciso ainda ter uma pessoa que se relacione bem com os outros, uma que facilite a comunicação e uma competente para lidar com dados e informações. Finalmente, deve haver alguém com a capacidade de julgamento de um juiz, capaz de ver o que está acontecendo num contexto mais amplo.

O que se deve fazer numa negociação se surgir um grande conflito entre as partes?

Talvez seja uma boa idéia fazer um intervalo, dizendo explicitamente: "Parece-me que a discussão está se tornando demasiado emotiva, talvez eu esteja me exaltando, vamos nos dar algum tempo para pensar no caso". Ameaças de parte a parte não são uma atividade construtiva e criam mais problemas do que gostaríamos. Às vezes me aproximo de alguém e digo: "Não sei como você se sente". Ou, em vez de levantar minha voz e falar mais depressa, abaixo minha voz e falo muito lentamente: "Não sei se você está percebendo até que ponto estou furioso. Estou muito insatisfeito com a maneira como nossas negociações estão sendo conduzidas. Vamos fazer um intervalo agora e, se você estiver de volta dentro de 15 minutos, estarei disposto a recomeçar a negociação". Mostre que você também é humano; não deixe que a outra parte faça o papel do tirano, enfureça-se e decida o que será feito.

Que tipo de treinamento em negociação o sr. recomendaria para os mais jovens e os mais velhos da organização?

Uma boa idéia é uns aprenderem com os outros. A primeira regra em minha equipe é a de que um negociador experiente sempre leve consigo alguém que possa assistir, aprender e ensinar com suas observações. A segunda é a de que revise a sessão de negociação com todos os participantes.

Como deve ser conduzida essa reunião de revisão?

A primeira pergunta a fazer é: O que deu certo? Todos emitem sua opinião e depois, em vez de abordarmos os erros cometidos, dizemos: "Muito bem, na próxima sessão, o que vocês sugerem que seja feito de forma diferentes" E todos apresentam propostas de como agir da próxima vez. As pessoas devem ser precisas nas proposições e análises.

O negociador experiente precisa saber, nessa revisão, se os outros julgam que ele fez um bom trabalho. Se a reunião de negociação durou uma hora ou mais, eu não faço a menor idéia dos argumentos que utilizei, de quais funcionaram e quais não. Mas quero ouvir observações específicas: "Em minha opinião você se saiu particularmente bem quando disse tal e tal coisa, mas talvez tenha parecido hesitante quando afirmou que geralmente produzimos aquela outra coisa".

Conseqüentemente, quando a pessoa mais velha age de forma competente com a mais jovem, ambas aprendem. A pessoa mais experiente aprende muito com as observações da mais jovens. Por isso, enfatizo que o negociador experiente sempre deve demonstrar que quer aprender e busca novas idéias.

O que o sr. recomenda em termos de treinamento "técnico" de negociação?

Esse treinamento exige equilíbrio entre teoria e prática. Se um médico não tem em mente o conceito geral de diferenciação dos ossos, por exemplo, não é capaz de organizar seu aprendizado e lembrar as milhares de coisas desconexas que lhe ensinaram. O mesmo vale para a negociação. Precisamos primeiro de teoria, mas uma teoria para praticantes, com os sete elementos-chave (citados no início) que ajudam a organizar as idéias.

Em segundo lugar, devemos deixar que as pessoas façam simulações de negociação em que possam pôr a teoria em prática e exercitar suas habilidades. Numa simulação, as pessoas são reais, mas o problema é retirado de um caso real que não tem nada que ver com elas. Trata-se de um jogo, de uma imitação de negociação que deve ser levada a sério.

Essa simulação deve incluir uma revisão. Os dois lados da mesa de negociação têm de se avaliar mutuamente: "Será que eu disse alguma coisa que vocês julgaram eficaz? Disse alguma bobagem? Agora me deixem ajudá-los: acho que o ponto que vocês levantaram foi muito bom, mas vocês insistiram tanto que, depois de algum tempo, já não conseguia mais ouvir falar no assunto".

Depois, esse treinamento continua acontecendo nas negociações verdadeiras. A fórmula, portanto, é simples: ter algumas idéias preestabelecidas para organizar a preparação, preparar-se para a negociação, negociar, rever e depois fazer tudo

outra vez. Você não estará simplesmente fazendo tudo outra vez numa situação diferente; você estará testando idéias semelhantes num contexto diferente.

Cite uma habilidade que deve ser exercitada nas simulações.

Uma habilidade importante é saber tornar claro seu interesse sem indicar necessariamente quanto pretende pagar por ele. Sempre digo que quero que a outra parte compreenda qual é o meu interesse, mas não necessariamente a intensidade de meu interesse. Não quero que saibam o máximo que estou disposto a pagar pela casa, mas quero que saibam que essa é a casa que quero comprar. Não quero lograr ninguém, mas também não quero contar para a outra parte que todos os meus móveis e minha família estão chegando amanhã e, se não conseguir a casa, não teremos onde ficar.

Em sua opinião, a melhor defesa é o ataque?

Não. Não levo em conta a guerrilha, seja ela verbal ou real. Ficaria surpreso se alguém me dissesse: "Esse preço é absurdo; você está maluco pedindo isso". Responderia simplesmente assim: "O preço foi baseado numa avaliação. O banco recomendou um avaliador que examinou a casa inteira e chegou a esse preço. Se você tiver uma avaliação diferente, terei prazer em discuti-la, mas não adiantará nada você me agredir e dizer que não gostou da quantia. Estou disposto a vender a casa pelo que vale, mas você vai ter de me convencer de que o valor é outro". Eu me defenderia usando critérios.

O sr. pode dar um exemplo dessa tática de guerrilha na negociação?

Recebi certa vez uma proposta por telefone para fazer uma palestra em um almoço de empresários em Minnesota por US\$ 3 mil e disse que a quantia me parecia razoável, mas gostaria de saber quanto haviam pago ao último conferencista contratado. Meu interlocutor respondeu: "US\$ 3,5 mil". Perguntei então: "Era uma pessoa mais famosa? Era o Henry Kissinger?" Ele retrucou: "Não; você é mais conhecido do que ele". Prossegui: "Quanto vocês pagam geralmente?" Ele disse: "US\$ 3,5 mil é o máximo que pagamos a qualquer conferencista". Então, fui direto ao assunto: "Por que estão me oferecendo menos?" Ele respondeu: "Acreditamos que você aceitaria essa quantia. O negócio é pegar ou largar". E eu disse: "Nesse caso, estou largando". E desliguei o telefone.

A pessoa me ligou de volta em seguida e perguntou: "O que aconteceu?" Respondi: "Nada. Você citou um número que não soube explicar e eu simplesmente disse não". Ele aumentou a oferta: "Que tal US\$ 3,5 mil?" Eu não cedi imediatamente: "Esse é o máximo que vocês podem pagar?" "É", afirmou meu interlocutor. Respondi: "Tudo bem, mas na carta de seu chefe confirmando nosso entendimento, quero uma cláusula dizendo que, se vocês pagarem mais para qualquer conferencista este ano, meus honorários serão aumentados retroativamente". Ele reclamou: "Você é duro na negociação". Argumentei: "Isso nos beneficia a ambos. Se alguém quiser mais dinheiro, custará o dobro para vocês e vocês terão argumento para não pagar".

Posso ser muito firme sem atacar ninguém. Em minha opinião, as pessoas ficam na defensiva e menos flexíveis quando suas particularidades entram na negociação, quer se trate de uma questão de raça, inteligência, idade etc. Se vim preparado com bons argumentos, será mais fácil alguém ceder à minha proposta do que se eu tiver um comportamento agressivo ou tolo.

Que pessoas o sr. admira realmente como bons negociadores e por quê?

Sua pergunta é interessante porque os negociadores de maior sucesso são aqueles que não aparecem. Durante muitos anos trabalhei no escritório de advocacia de Dean Acheson, em Washington, logo depois que ele terminou seu período como secretário de Estado. Um dos sócios do escritório, com o qual trabalhei bastante durante cerca de seis anos, chamava-se John Leyland. Ele nunca aparecia: foi contratado por vários governos estrangeiros, tais como os da Dinamarca, Colômbia e Paquistão. Trabalhei com ele numa série de negociações com o Irã, na época do xá Reza Pahled, e também em outros casos. Ele era impressionantemente persistente. Quando eu imaginava que o caso estava encerrado, ele estava pensando em qual poderia ser o próximo passo. Ele levava muito a sério os relacionamentos, prestava atenção no que as pessoas do outro lado da mesa tinham para dizer e cuidava muito de seu trabalho, que sempre vinha em primeiro lugar. Além disso, ele se preparava muito bem para cada negociação e não se colocava em primeiro lugar.

Por tudo isso, Leyland é, em minha opinião, um negociador melhor do que, por exemplo, Henry, Kissinger, que se concentrou demais em sua própria figura em vez de focalizar os casos em negociação. Kissinger fez isso porque acreditava que uma reputação de poder lhe conferiria eficiência, mas eu acho que, sob diversos pontos de vista, é melhor para um negociador manter um perfil discreto e pensar mais no trabalho por ser feito. Prefiro a discrição de um Cyrus Vance, secretário de Estado do governo Carter.