

# Estrutura da negociação

**P**ara você, que vem acompanhando nossas discussões sobre a arte de negociar, a partir desta edição, falo um pouco sobre a estrutura da negociação, seus princípios e conceitos. Inicialmente, digo que, para a solução de nossos conflitos no cotidiano, existem vários caminhos que podem ser seguidos e que possibilitam a harmonização do conjunto de interesses, quase sempre divergentes, dos indivíduos. Todos são válidos. Um deles pode ser representado por nossa capacidade de negociar planejadamente.

A negociação é uma tentativa de chegar a um acordo ou solução permanentes - e percebidos como justos - em alguma questão sobre a qual discordam duas ou mais partes. Mas ela não é o único e nem, necessariamente, o melhor instrumento disponível para a harmonização entre interesses divergentes e, situacionalmente, pode também não ser o mais adequado. Todavia, seu maior valor compreende a possibilidade de alcançar a solução permanente para os conflitos, simultaneamente à construção de uma relação duradoura entre as partes. A negociação se constitui em quatro campos de resultado: 1) Princípios e entraves que permeiam todo o processo da negociação; 2) Relacionamento interpessoal - a negociação é realizada entre e com pessoas; 3) Campo de forças, representado pelas fontes de poder (genéricas e exclusivas), estratégias e táticas utilizadas, respectivamente, antes e durante a negociação; 4) Preparação eficaz da negociação.

Falando sobre os princípios, frequentemente, deparamos com artigos em jornais e revistas que apresentam algumas técnicas sobre negociação para executivos e empresários. De vez em quando, aparece um novo livro sobre o tema. A maior parte dessas abordagens apresenta técnicas para influenciar o outro. Elas nos ensinam como barganhar melhor: orientam sobre procedimentos eficazes, alertam para os erros a evitar e apresentam listas do que fazer e do que não fazer. Algumas dessas abordagens são boas e efetivas; outras nem tanto. Em geral, elas nos sinalizam como controlar nossas informações, por exemplo, quando fazemos uma oferta. Algumas nos recomendam “disfarçar” nossas verdadeiras intenções e interesses. Outras nos indicam como proceder para persuadir, intimidar ou blefar. Também há aquelas que nos mostram como devemos preservar o relacionamento enquanto alcançamos a realização dos nossos interesses.

Mas a negociação não é uma prerrogativa somente de executivos e dirigentes de organização: todos nós negociamos o tempo todo! Ela é o aspecto central de nosso processo de tomada de decisão coletiva. E este é o nosso grande paradoxo: a negociação é uma das tarefas que mais realizamos e que menos nos preocupamos em aprender! ■



**Carlos Pessoa**

Professor e especialista em  
Negociação e Gestão Estratégica  
[www.carlospessoa.com.br](http://www.carlospessoa.com.br)