

Quem ganha?

A negociação pode ser definida como um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas, com o objetivo de construir uma relação duradoura, deslocam-se de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação de suas mútuas necessidades. Sobre ela, é importante saber: 1) finalidade: construir uma relação duradoura; 2) meios: flexibilidade, “movimento”, concessão; 3) percepção do resultado: mútuo respeito e satisfação das necessidades de todos. Esse conceito apresenta algumas considerações importantes a respeito da negociação:

- Não adianta alcançar a satisfação da sua expectativa, se você, para isso, desprezar o outro ou sentir que foi desprezado: de qualquer forma, o resultado será negativo para você (e vice-versa).
- O resultado da negociação está vinculado à percepção das pessoas. E, como a percepção é subjetiva, esse aspecto pode influenciar o comportamento decisório dos indivíduos.
- Algumas situações comumente tratadas como “negociação” (como a solução de um sequestro ou a compra e venda de um veículo usado anunciado num jornal) não representam verdadeiramente um processo de negociação porque, nesses casos, prioritariamente, não existe nenhum interesse das partes na construção da relação duradoura.

As negociações podem ser caracterizadas ainda como: distributivas (negociações de soma zero) ou integrativas (negociações de soma diferente de zero). Estas envolvem muitas questões que diferem em importância para as partes, possibilitando ganhos mútuos, que podem ser obtidos com compromissos ao longo das diversas questões. São jogos “cooperativos” em que todos os jogadores ganham, ainda que não necessariamente as mesmas recompensas. O relacionamento “cooperativo” favorece o alcance dos resultados esperados, porque, nessa perspectiva, os negociadores se enxergam como parceiros. Ou seja, consideram que cada um possui a parte complementar da solução conjunta do problema de ambos.

Já as negociações distributivas (com resultado de soma zero) envolvem tipicamente uma questão única, divisível, como o dinheiro, por exemplo. São jogos “competitivos”, de pura oposição de interesses, envolvendo disputas entre os dois lados, com soma zero: se um ganha, o outro perde. Qualquer erro de um jogador necessariamente beneficia o outro, que, por isso mesmo, não tem o mínimo incentivo em cooperar com o “adversário”. O relacionamento “competitivo” frequentemente provoca o impasse. Todavia, um acordo negociado é mais vantajoso que um impasse. Afinal, as pessoas que negociam têm a esperança de obter um resultado melhor do que se não tivessem sentado para negociar. ■



Carlos Pessoa

Professor e especialista em
Negociação e Gestão Estratégica
www.carlospessoa.com.br