

LIDANDO COM AS REAÇÕES DOS INDIVÍDUOS



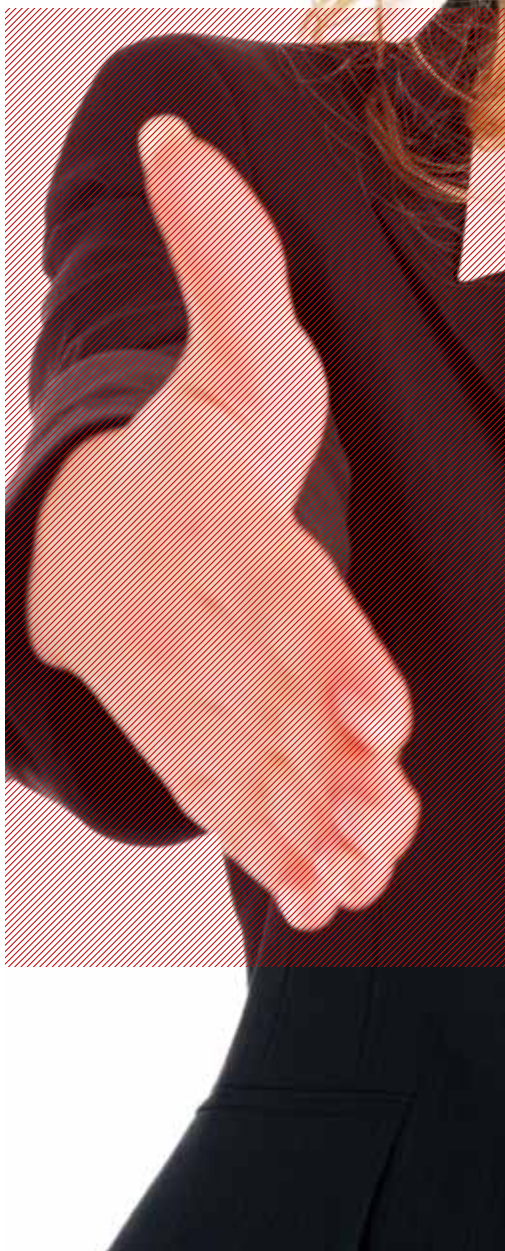
Carlos Pessoa
Professor e especialista em Negociação e Gestão Estratégica

Quando nos relacionamos com pessoas que não sabem negociar, é muito difícil chegar a um acordo vantajoso para as partes. Tal situação é procedente porque as pessoas que desconhecem o processo da negociação apresentam um modelo de comportamento que lhes é particularmente peculiar e conduzem a negociação com o objetivo de conseguir obter somente o que elas querem, sem se preocupar com o que acontece ao outro, e essa proposta unilateral e egoísta frequentemente prejudica a todos.

Esse tipo de comportamento causa fricção e representa um caminho inadequado para conduzir a negociação, porque estimula o atrito; as pessoas sentem-se desvalorizadas, desrespeitadas, desapontadas, e o relacionamento fica desgastado.

Com esse cenário, as partes apresentam grande indisposição e resistência para chegar a um acordo, quase sempre provocando o aparecimento de conflitos graves desnecessários. Nessas condições, se uma terceira parte não fizer uma intervenção (como acontece numa corte de justiça, com a presença do juiz) ou mediação, todo o processo da negociação fica comprometido.

Todos nós já vimos um julgamento em um tribunal (seja presencialmente ou em filmes) e sabemos como é a sua dinâmica. Ele obedece a um ritual com regras rígidas. O cenário é composto de três elementos (além do réu, testemunhas etc.): o advogado de acusação, o advogado de defesa e o juiz. Como o processo evolui?



- Em primeiro lugar, ambas as partes apresentam o histórico do caso, cada uma com seu ponto de vista particular a respeito da situação.
- A próxima ação consiste na apresentação dos dados que dão suporte ao ponto de vista de cada um dos advogados.
- Depois, então, eles apresentam as testemunhas e outras provas para evidenciar os fatos que estão alegando.
- Finalmente, cada parte fecha com um resumo dos argumentos apresentados.
- O juiz é investido de poder para decidir quem "perde" e quem "ganha".

Agora, compare o cenário de um julgamento em um tribunal com a negociação. Cada um, embora signifique um processo de tomada de decisão, se desenvolve de maneiras diferentes.

Em um tribunal, o veredito é dado pelo juiz, ao passo que, em uma negociação, a decisão final é tomada entre as partes. Durante um julgamento, os fatos e argumentos utilizados têm sua validade ou não decididas pela figura do juiz; em um processo de negociação, as partes envolvidas decidem que fatos devem ser considerados.

Em um tribunal, quando o caso é decidido, uma das partes ganha, e a outra perde. O resultado é sempre perde-ganha. Na negociação, o resultado pode ocorrer de forma diferente. Se há uma chance de um acordo com ganhos compartilhados, e as partes chegam a esse acordo, ambos ganham.

COMO É O TRATAMENTO DAS PARTES

Durante um julgamento, embora os advogados se comuniquem pela utilização de pronomes de tratamento gentis, eles se insultam mutuamente, como se fossem adversários. Quanto melhor cada um se sai nesse propósito, mais tranquila é a sua vitória.

Por outro lado, em uma negociação, devemos nos lembrar de que o outro também

tem que concordar com as condições apresentadas e que a decisão para o fechamento de um acordo depende dele também. Lembre-se de que todas as pessoas dividem a mesma necessidade básica de serem compreendidas e valorizadas – necessidade que, quando não atendida, torna-se a causa maior de qualquer conflito.

Na nossa vida pessoal, compartilhamos todas as nossas decisões importantes com alguém. Esse alguém pode ser nosso cônjuge, nossos filhos, sócios, pais, amigos etc. Ninguém toma qualquer decisão importante sozinho.

Nas empresas não é diferente. Não existem mais atividades-fim e atividades-meio nas organizações. Todas são meio. O negócio da empresa é que é o fim. Nessa perspectiva, todas as funções são igualmente importantes.

Assim, com o objetivo de conseguir alcançar nossas metas, seja no campo pessoal, seja no campo profissional, todos nós tomamos decisões em conjunto e, assim, dependemos de dezenas de pessoas sobre as quais não possuímos nenhum tipo controle direto ou superioridade hierárquica. Por isso, não podemos impor qualquer decisão: somos forçados a negociar, a colaborar.

Desse modo, devemos dar um tratamento especial à outra parte, como a quem tem o poder de determinar se nós vamos conseguir aquilo que queremos ou não na negociação, ou seja, devemos tratá-la da mesma forma como um juiz é tratado no tribunal – com respeito e consideração.

Somente por essa razão deveríamos ter a preocupação constante de, antes mesmo de negociar com o outro, investir um tempo significativo na construção de um relacionamento interpessoal consistente com ele, porque isso constitui um facilitador extraordinário de todo o processo da negociação. ■

www.carlospessoa.com.br