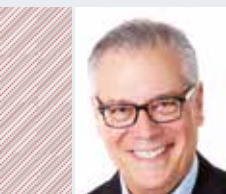


CONCEITO DA ESTRUTURA DE PODER NA NEGOCIAÇÃO



Carlos Pessoa
Professor e
especialista em
Negociação e
Gestão Estratégica

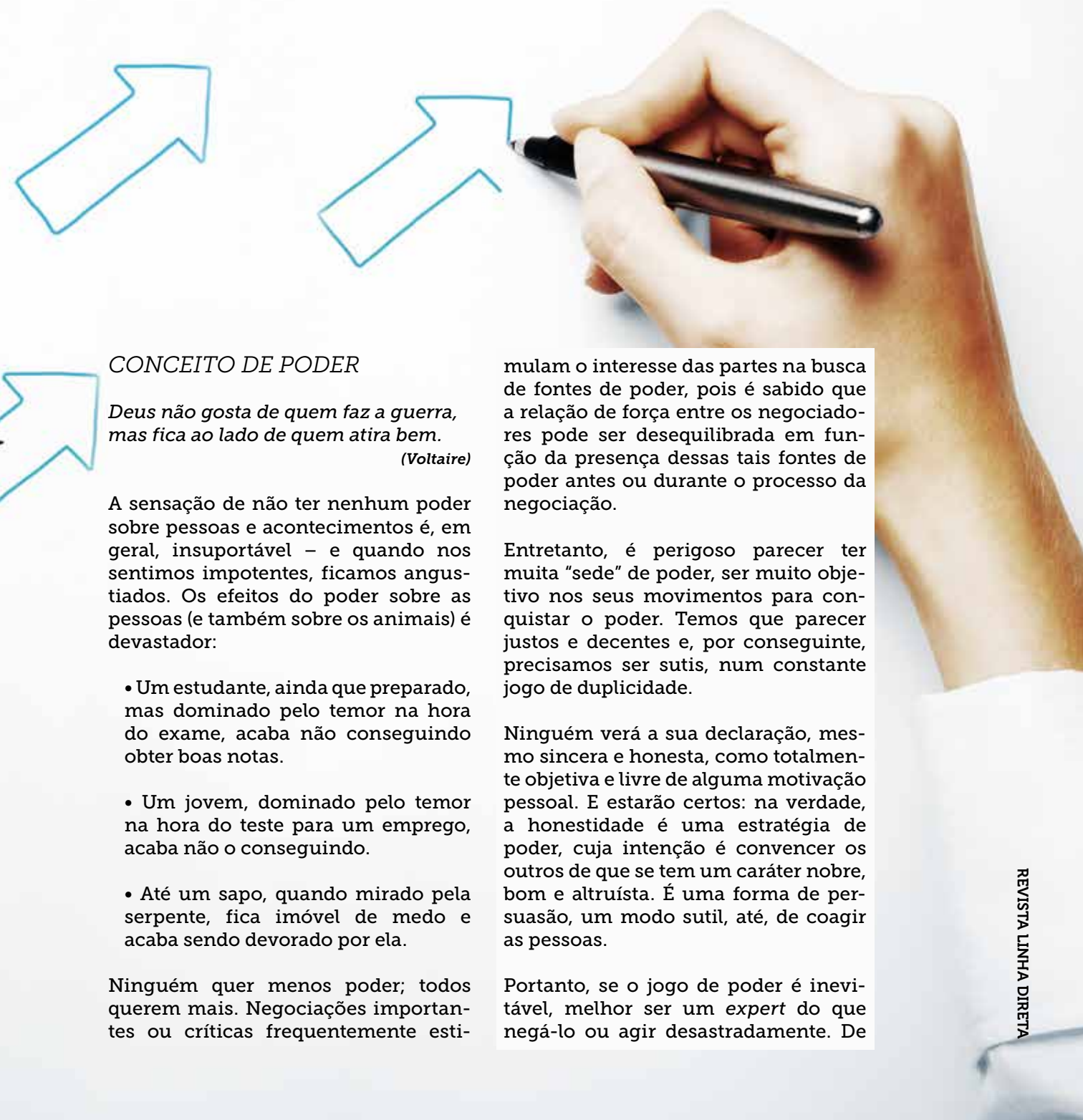
Para desenvolvermos toda a conceituação teórica sobre a estrutura de poder nas relações, vamos considerar o cenário apresentado a seguir, que pode ocorrer comumente conosco ou com pessoas ao nosso redor.

Por exemplo, tentar conciliar com o cônjuge irritado, relacionar-se e argumentar com um chefe autocrata e intratável, dialogar com filhos adolescentes, compatibilizar interesses conflitantes com colegas de empresa inflexíveis, arrogantes ou agressivos, ou, ainda, tratar de negócios com vendedores astuciosos. Essas situações não são novas para ninguém.

Quantas vezes passamos por situações parecidas como essas na imensa agenda de negociação que é a nossa vida? Sob pressão, mesmo pessoas simpáticas e sensatas podem trans-

formar-se em indivíduos irritados, intratáveis. As negociações podem ficar entravadas ou não dar em nada, fazendo-nos desperdiçar nosso tempo e confundindo-nos a respeito de qual caminho seguir ou alternativa adotar.

Todo esse contexto está subordinado a uma delicada estrutura de forças na negociação. O sistema de poder dos negociadores exerce uma influência tão extraordinária nas decisões das partes que pode conduzir o resultado das negociações para patamares, às vezes, vantajosos para uma delas, embora inaceitáveis para a outra, mas que, tendo em vista as condições que se apresentam naquela situação, impedem que a parte que se julga lesada tenha condições de alterar o curso desse resultado, sendo obrigada a aceitá-lo mesmo contra a vontade.



CONCEITO DE PODER

*Deus não gosta de quem faz a guerra,
mas fica ao lado de quem atira bem.*

(Voltaire)

A sensação de não ter nenhum poder sobre pessoas e acontecimentos é, em geral, insuportável – e quando nos sentimos impotentes, ficamos angustiados. Os efeitos do poder sobre as pessoas (e também sobre os animais) é devastador:

- Um estudante, ainda que preparado, mas dominado pelo temor na hora do exame, acaba não conseguindo obter boas notas.
- Um jovem, dominado pelo temor na hora do teste para um emprego, acaba não o conseguindo.
- Até um sapo, quando mirado pela serpente, fica imóvel de medo e acaba sendo devorado por ela.

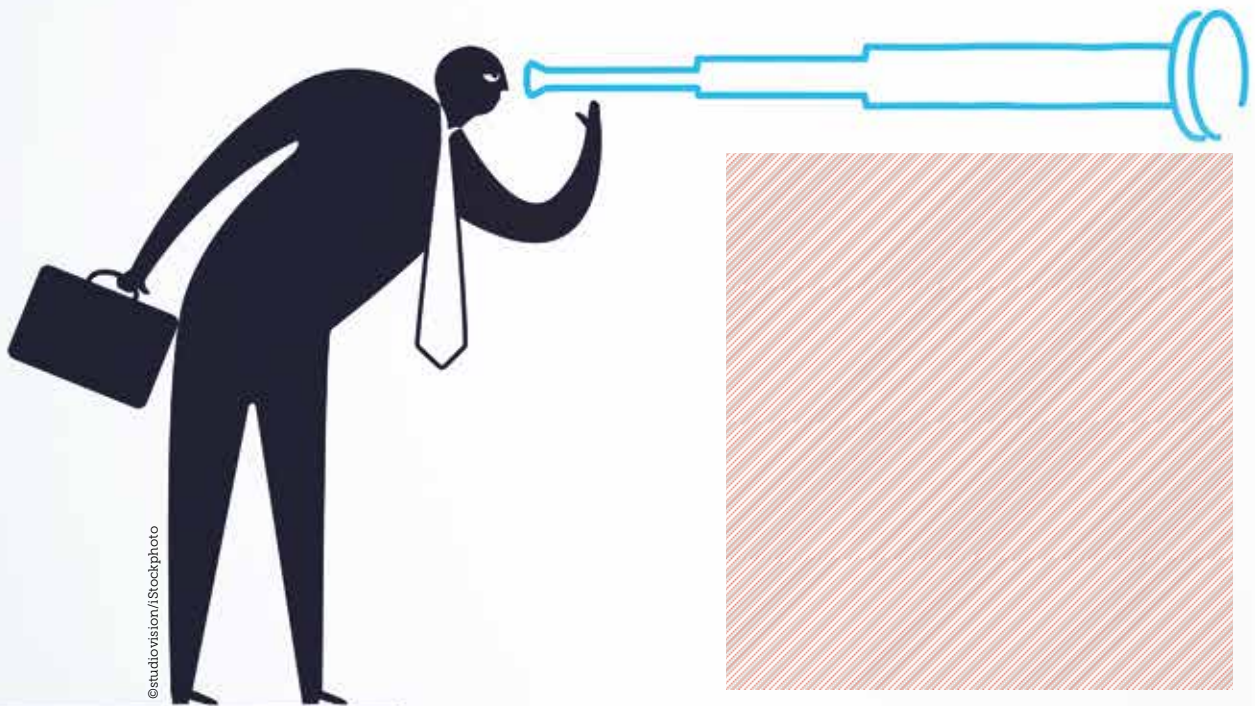
Ninguém quer menos poder; todos querem mais. Negociações importantes ou críticas frequentemente esti-

mulam o interesse das partes na busca de fontes de poder, pois é sabido que a relação de força entre os negociadores pode ser desequilibrada em função da presença dessas tais fontes de poder antes ou durante o processo da negociação.

Entretanto, é perigoso parecer ter muita "sede" de poder, ser muito objetivo nos seus movimentos para conquistar o poder. Temos que parecer justos e decentes e, por conseguinte, precisamos ser sutis, num constante jogo de duplicidade.

Ninguém verá a sua declaração, mesmo sincera e honesta, como totalmente objetiva e livre de alguma motivação pessoal. E estarão certos: na verdade, a honestidade é uma estratégia de poder, cuja intenção é convencer os outros de que se tem um caráter nobre, bom e altruísta. É uma forma de persuasão, um modo sutil, até, de coagir as pessoas.

Portanto, se o jogo de poder é inevitável, melhor ser um *expert* do que negá-lo ou agir desastrosamente. De



©studiovision/iStockphoto

fato, quanto melhor você lidar com o poder, melhor você será como indivíduo, profissional, colega ou aliado. Por isso, o mais importante, e fundamento crucial do poder, é ter a habilidade de dominar as suas emoções.

Reagir emocionalmente em uma situação é a maior barreira ao poder, um erro que custará a você muito mais do que qualquer satisfação temporária que possa obter expressando o que sente. As emoções embotam a razão, e se você não consegue ver com clareza, não pode estar preparado para reagir com um adequado controle da situação.

A raiva é a reação emocional mais destrutiva, pois é a que mais turva sua visão. Também tem um efeito cascata que, invariavelmente, torna as situações menos controláveis e acentua a decisão vantajosa para a outra parte.

O poder é um jogo – nunca é demais repetir –, e no jogo não se julga o adversário por suas intenções, mas pelo efeito de suas ações. Você mede a estratégia e o poder delas pelo que pode ver e sentir. Quantas vezes as intenções de alguém serviram apenas para perturbar e enganar!

Para ser um mestre no jogo, você deve ser também um mestre no comportamento humano. Deve reconhecer as motivações e ver através da nuvem de poeira com que as pessoas cercam suas ações. Compreender os motivos ocultos das pessoas é o maior conhecimento de que se precisa para conquistar o poder. É o que abre possibilidades sem fim de superioridade na mesa de negociação.

Por isso, para conduzir uma negociação com maestria, o negociador deverá ter a liderança do processo e da negociação. E, para ter a liderança do processo, ele precisa ter à sua disposição o arsenal de uma ou mais fontes de poder.

É preciso que o negociador tenha poder, mesmo que sua intenção seja de obter o resultado “ganha/ganha”, porque, se ele não tiver poder, o outro o terá e, por consequência, o outro é que será o líder, e ele o liderado. Nessas condições, seu resultado ou desempenho estará irremediavelmente vinculado ao sabor do outro negociador.

Poder significa, portanto, ser capaz de conseguir que as coisas sejam feitas. Ele lhe permite mudar sua realidade e alcançar seu objetivo. O poder é um recurso extraordinário: é um potencial de influência capaz de realizar e de exercer controle sobre pessoas, acontecimentos e situações.

Entretanto, na sua essência, o poder não é nem positivo nem negativo: depende de sua aplicação.

- Se o poder for utilizado como um meio (como, por exemplo, os caminhos de uma empresa de trans-

porte rodoviário, a energia elétrica, o vento) para alcançar um objetivo, então sua utilização é positiva.

- Se o poder for utilizado como um fim (como numa relação senhor/escravo), então sua conotação é negativa, pois o poder por si só é prejudicial e condenável.

Por isso, precisamos *ter* e, muito mais importante do que isso, *saber utilizar* o poder, porque toda ação provoca uma reação. Enquanto o selvagem acredita que ganhará potência ao beber o sangue do inimigo, no mundo dos negócios ninguém ganha força em consequência da fragilização do outro lado.

Se usarmos o poder para “massacrar” o outro (principalmente se ele – o outro – não tiver alternativa e estiver à nossa mercê), ele se sentirá injustiçado, e esse sentimento terá como consequência uma revanche futura por parte dele.

Isso significa que se, intencionalmente ou não, A impõe a sua vontade, e B, por sua vez, adota o comportamento pretendido por A, muitas vezes contra a sua vontade, essa desigualdade constante de posição provoca um estado de revolta permanente para a parte que se limita a cumprir ordens, ou seja, a inferioridade do sujeito passivo origina um conflito constante para com o sujeito ativo, no caso, o detentor do poder.

É líquido e certo que ele aguardará o momento propício para dar o troco (quem bate esquece, quem apanha não esquece jamais). A arte marcial do Aikidô não tem movimentos de ataque, pois a energia do agressor é usada contra ele mesmo para neutralizá-lo, de modo que o agressor é muito prejudicado na resposta. O poder, portanto, deve ser considerado como um recurso neutro. ■

www.carlospessoa.com.br