

# PRINCIPAIS FONTES DE PODER PARA UMA BOA NEGOCIAÇÃO – A INFORMAÇÃO



**Carlos Pessoa**  
Professor e  
especialista em  
Negociação e  
Gestão Estratégica



**A** relação de força entre os negociadores pode ser desequilibrada em função da presença das fontes de poder antes ou durante o processo da negociação. Quem tiver a fonte terá o poder!

Se ambas as partes tiverem a mesma fonte, quem estiver mais bem estruturado naquela fonte, ou possuir outras fontes, terá mais poder. Existem várias fontes de poder, mas vamos nos limitar a apresentar nesta seção as mais importantes e que podem interferir significativamente no resultado da negociação.

Essas fontes de poder – analogamente aos elementos que constroem a relação e que também, de alguma forma, se entrelaçam – alternam suas posições, pois, em determinado momento, um pode ser consequência do outro. Por exemplo, a capacidade de um dos lados em assumir mais riscos na negociação pode ser obtida como consequência do domínio de alternativas; por outro lado, *risco* e *tempo* são as faces opostas da mesma moeda, pois sem amanhã não haveria riscos e, da mesma forma que o tempo transforma

o risco, a natureza do risco é moldada pelo horizonte do tempo. O tempo é mais importante quando as decisões são irreversíveis, mas muitas decisões irreversíveis têm que ser tomadas com base em informações incompletas e, por isso, o tempo é fundamental para a coleta e análise de informações.

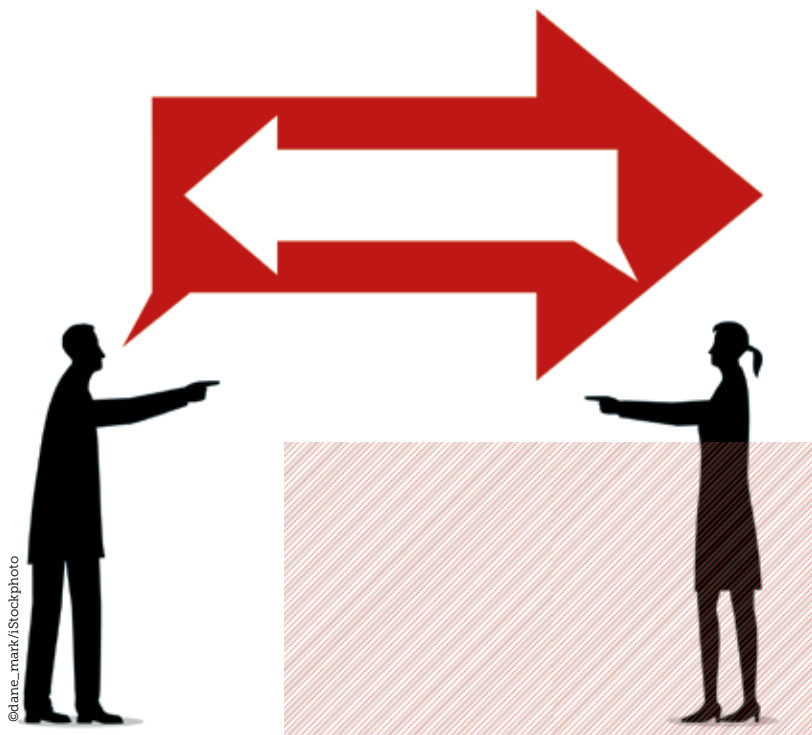
Na contracapa do livro *A arte da guerra*, do general chinês Sun Tzu (400 anos antes de Cristo), existe a seguinte frase: "Se você conhece o inimigo e a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória, você perderá uma batalha. Se você não se conhece e nem ao inimigo, perderá todas as batalhas".

Realmente, a história nos mostra que a informação teve sempre um papel fundamental no destino da vida das pessoas. A história conta que Átila, rei dos hunos, era invencível, imbatível. Todas as fortificações romanas sucumbiram à sua espada. Entretanto, a primeira e única derrota do rei dos hunos como comandante de combates (e aí começou sua decadência) ocorreu para uma fortificação romana, comandada pelo general Aécio, que, quando criança, conviveu com os hunos e conhecia seus segredos de guerra.

Wess Roberts, no livro *Segredos de liderança de Átila – o huno*, conta que, nessa batalha (Châlons), Átila teve que bater em retirada, deixando atrás de si 300 mil corpos de guerreiros hunos imobilizados, executados ou mortalmente feridos, agonizando nos campos da Catalunha.

Assim como a informação é uma imprescindível fonte de poder que permite alterar os fatos e também o curso da história, o mesmo acontece na negociação, em que o objetivo principal é conhecer o limite real do outro, ou seja, qual é o máximo tolerável que você pode tirar do outro, de tal forma que ele ainda fique satisfeito. Entretanto, algumas considerações devem ser feitas com relação à informação:

©diane\_mark/Stockphoto



## 1. INFORMAÇÃO NÃO É CONHECIMENTO

Qualquer pessoa pode produzir incríveis quantidades de fatos, dados primários, números etc. Entretanto, dados, fatos, números apresentados de forma solta, aleatória e sem conexão não têm valor algum isoladamente. É preciso interpretar esses dados e fatos, comparando-os com referências que temos, usar nossa intuição para que possamos ter a informação realmente como conhecimento.

A informação nunca chega "pronta" a nossas mãos; recebemos sempre partes de informação e precisamos ajustá-las para que possamos ter a noção do todo, da informação completa. Muitas vezes, apenas um sinal pode indicar uma valiosa informação.

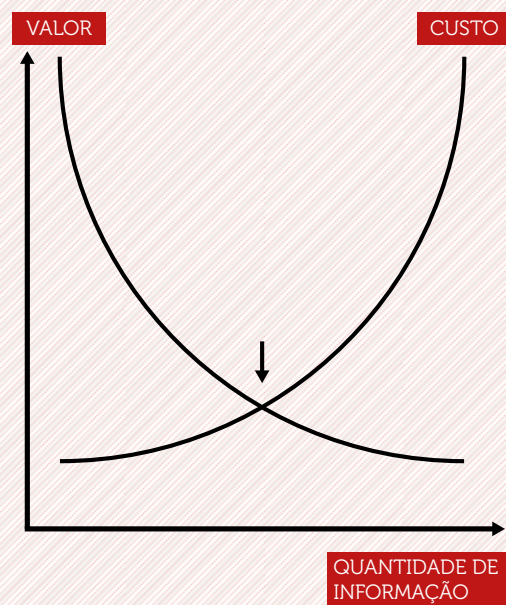
## 2. RELAÇÃO CUSTO X VALOR DA INFORMAÇÃO

Mais informação significa mais trabalho e custo mais alto. Por exemplo, compare o custo de um terno feito sob medida (alfaiate) com um terno pronto à venda na loja. Existe, assim, uma relação entre o valor (quanto vale, qual é o benefício) da informação e o custo para obtê-la.



**Curva Valor x Quantidade:** Significa que, quando não se tem nenhum referencial, qualquer tipo de informação (por menor e insignificante que seja) tem um valor extraordinário. Entretanto, a partir do momento em que obtemos mais e mais informações, sua utilidade (seu valor) é decrescente, pois vai chegar o momento em que uma nova informação obtida será até repetitiva.

**Curva Custo x Quantidade:** A busca de pequenas quantidades de informação quando estamos na "estaca zero" é de custo muito baixo, porque essas informações encontram-se nos registros e contabilidade (resultados, notas fiscais emitidas) ou opinião de profissionais da própria empresa. Mas, a partir do momento em que é exigido um número maior e mais qualitativo de informações, o custo aumenta consideravelmente, porque já é necessária a estruturação de um sistema de coleta (cada vez mais oneroso, tendo em vista a necessidade, muitas vezes, da contratação de empresas especializadas de pesquisa e estudos especiais), registro e análise de informações.



Assim, um sistema de "inteligência" deve ser adequado à relação custo x valor da informação.

### 3. FATOS E SUPOSIÇÕES

O processo de reunião dos dados e sua disposição em forma inteligível requerem uma separação desses dados em fatos e suposições.

- Os fatos são dados que podem ser documentados, não são questionáveis.
- As suposições são informações com base em um conhecimento incompleto.

O problema torna-se crítico quando pensamos e agimos como se determinadas suposições fossem verdades ou fatos absolutos, e nada é mais frágil em uma negociação que afirmações não sustentadas por fatos.

Por outro lado, se não forem identificadas de maneira adequada e competente, as suposições podem levar um negociador a aceitar como concreto algo que na verdade não é. Entretanto, algumas suposições sempre serão necessárias, e cabe ao negociador julgar qual o volume de suposição deve ser utilizado na negociação (ou durante sua preparação). Quanto à sua essência, as suposições podem ser:

- **Sustentáveis** – São aquelas que se baseiam em grande parte na experiência anterior: ações passadas e comportamento do outro negociador e de sua empresa, além da ausência (aparente) de indicação de mudanças na ambiência.
- **Preconcebidas** – São suposições inconsistentes, porque se baseiam na percepção do negociador (paradigmas). Têm sua origem no conjunto de crenças, valores e concepção que o indivíduo tem sobre si mesmo e sobre o mundo a sua volta, e que é o inoculado (de fora para dentro) no seu subconsciente por meio de instituições como família, escola, trabalho, religião, entre outras.



@diane\_mark/Stockphoto

A partir daí, elaboramos suposições sobre pessoas e situações por meio desses nossos rótulos e preconceitos. Não há nada de errado em fazermos suposições sem fundamento; mas os negociadores precisam estar em contínuo estado de alerta para reconhecer o perigo inerente a elas.

#### 4. VELOCIDADE NA AQUISIÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Como as mudanças medem-se não em anos, trimestres ou meses, mas em dias, quem não raciocinar em dias estará com o tempo de vida limitado. Mas a ideia de velocidade é totalmente diferente de tudo o que já vimos.

As decisões e as orientações delineadas – por exemplo – numa reunião de diretoria, em qualquer organização, podem ser divulgadas para milhares de pessoas interessadas, em poucos minutos.

É um jogo totalmente diferente. Conhecimento já não mais representa poder; velocidade sim. Todos possuem

as mesmas informações. A mensagem se vê na mesa de todos, instantaneamente. As informações estão espalhadas, e todos têm acesso a elas, inclusive seus antigos e novos concorrentes.

Ninguém tem tempo para analisar uma decisão sob vários ângulos diferentes, e é preciso tomar a decisão. E ninguém vai tomar todas as decisões e acertar, mas é preciso tomá-las. E é isso que vem acontecendo. Tudo se acha comprimido. Tudo diz respeito a mudanças e velocidade.

Por isso, cada vez mais, a capacidade de aprendizado de uma organização significa, sem dúvida, uma vantagem competitiva definitiva. E ela é mais fundamental na era da tecnologia da informação: se você não tiver essa cultura do aprendizado em sua empresa, se não estiver obtendo informações novas todos os dias, de todas as partes, se não mostrar um desejo insaciável de aprender, você se verá sucumbido no mundo da internet. ■

[www.carlospessoa.com.br](http://www.carlospessoa.com.br)