

# Segunda fonte de poder: o risco



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

O conceito de risco, como fonte de poder na negociação, significa: quem puder assumir mais riscos – inclusive o de abandonar a mesa durante a negociação até mesmo sem ter chegado ao seu final – sinaliza para o outro que não necessita daquele resultado e que, por isso, não está disposto a fazer qualquer tipo de concessão para concluir o acordo.

Assim, beneficiado por sua posição fortalecida (principalmente se o outro estiver dependendo de concluir aquele acordo), será favorecido com um resultado mais vantajoso. Da mesma forma, se o outro lado não puder se dar ao luxo de sair da negociação mesmo quando o resultado não lhe convém, estará numa situação complicada, pois, refém da necessidade imperiosa de fechar o acordo e, por isso, enfraquecido, terá forçosamente que oferecer concessões expressivas para conseguir alcançar seu objetivo.

Portanto, o risco, como fonte de poder na negociação, manifesta-se da seguinte forma:

- Quem pode correr mais riscos na negociação (inclusive de não ter necessidade de fechar aquele negócio) tem mais poder.
- Quando você precisa (tem que obrigatoriamente) fechar um negócio, sua posição se torna frágil.

## *AVERSÃO AO RISCO*

Na vida, para qualquer espécie de ganho – em dinheiro, em estatura pessoal, o que quer que se defina como ganho – você tem que arriscar um pouco do seu capital material e/ou emocional. Tem que comprometer dinheiro, tempo, amor, alguma coisa. Essa é a lei do universo. A não ser por pura sorte, não há como escapar. Nenhuma criatura está isenta de obedecer a essa lei impiedosa. Para virar borboleta, a larva precisa engordar, é obrigada a se aventurar por onde há passarinhos. Não há apelação, é a lei.

A maioria das pessoas agarra-se à segurança como se fosse a coisa mais importante do mundo. E a segurança parece ter muito a seu favor. Faz com



que a pessoa se sinta protegida; é como estar numa cama quentinha em noite de inverno. Cria uma sensação de tranquilidade. As pessoas que buscam a segurança perseguem-na por toda a vida e nunca a encontram porque ela é sempre ilusória. A busca da segurança e da certeza é, na verdade, um apego ao conhecido. E o que é o conhecido senão apenas o nosso passado?

Mas arriscar é ousar. A palavra *risco* deriva do italiano antigo *risicare*, que significa *ousar*. Assim, o risco é uma opção, não um destino. É preciso correr riscos, seguir certos caminhos e abandonar outros. Nenhuma pessoa é capaz de escolher sem medo. Portanto, risco é sinônimo de liberdade porque o máximo de segurança é a escravidão. Isso implica uma disposição para penetrar no desconhecido – o campo de todas as possibilidades.

Entretanto, a atitude de alguém em relação ao risco é tão individual quanto sua própria personalidade: pessoas diferentes são avessas ao risco em diferentes graus. Algumas pessoas o evitam a qualquer custo, enquanto outras

o abraçam. A tolerância ao risco de cada um expressa a disposição de aceitar riscos para buscar as melhores consequências.

Ela depende basicamente do significado que tem para você o lado ruim – as más consequências de uma decisão – comparado ao lado bom. Se você é avesso ao risco, as más consequências terão mais peso em sua mente do que as boas. E quanto mais pesarem, mais contrário ao risco você será.

Ainda que os fatos sejam os mesmos para todos, aqueles que atribuem uma importância expressiva às consequências dos resultados desses fatos tremem, mesmo sabendo que as chances de serem prejudicadas por eles são mínimas. Pergunte aos passageiros de um avião durante uma turbulência se todos sentem o mesmo grau de ansiedade. A maioria das pessoas sabe perfeitamente que viajar de avião é muito mais seguro do

que dirigir um automóvel, mas alguns passageiros darão trabalho às aeromoças, enquanto outros cochilarão tranquilamente em qualquer circunstância. Onde um vê tempo bom, o outro vê tormenta. As pessoas atribuem ao risco valores diferentes.

Podemos exibir aversão ao risco quando nos oferecem uma opção em um determinado cenário para, depois, procurarmos o risco quando nos oferecem a mesma opção em outro cenário diferente. Tendemos a ignorar os componentes comuns de um problema e concentramo-nos em cada parte isoladamente. Damos atenção demasiada a eventos de baixa probabilidade, mas altamente dramatizados, e negligenciamos eventos de ocorrência rotineira. Tratamos diferentemente os custos e os prejuízos não ressarcidos, embora tenham o mesmo impacto sobre nossa riqueza.

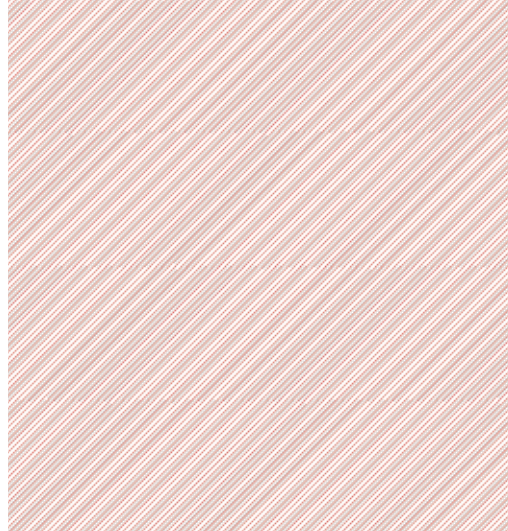
A assimetria entre o modo como tomamos decisões envolvendo ganhos e decisões envolvendo perdas é uma das descobertas mais impressionantes do comportamento humano.

Imagine que uma doença rara irrompeu em certa comunidade e que deverá matar 600 pessoas. Dois diferentes programas estão disponíveis para o combate à doença:

- Se o programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas.
- Se o programa B for adotado, há 33% de probabilidade de que todos sejam salvos e 67% de probabilidade de que ninguém seja salvo.

Que programa você escolheria? As pessoas avessas ao risco preferirão a certeza do Plano A de salvar as 200 vidas à aposta do Plano B, que tem a mesma expectativa matemática, mas envolve assumir o risco de 67% de chance de que todos morrerão.

Agora, consideremos o problema com outra formulação:



- Se o programa C for adotado, 400 das 600 pessoas morrerão.
- Se o programa D for adotado, há 33% de probabilidade de que ninguém morrerá e 67% de probabilidade de que 600 pessoas morrerão.

Observe que a primeira alternativa está agora expressa em termos de 400 mortes, em vez de 200 sobreviventes, enquanto o segundo programa oferece 33% de que ninguém morrerá. Nesse caso, provavelmente as pessoas prefeririam o risco, optando pela aposta, pois não poderiam tolerar a perspectiva da perda certa de 400 vidas.

Esse comportamento, embora compreensível, é incompatível com os pressupostos de conduta racional. A resposta a uma pergunta deveria ser a mesma, independentemente do cenário em que foi formulada. Aversão ao risco ou capacidade de suportá-lo significa, portanto, quão longe estamos dispostos a ir na tomada de decisões que possam provocar os outros a tomar decisões que terão consequências adversas para nós.

Mas a capacidade de administrar o risco, bem como a vontade de corrê-lo e de fazer opções ousadas são elementos-chave da energia que impulsiona o dardo na direção certa do alvo de nossos sonhos e ambições.

Na verdade, é muito bom assumir riscos, se você tiver condições de gerenciá-los bem, pois compreender o risco, medi-lo e avaliar suas consequências significa consignar o ato de correr ris-

cos em um dos principais catalisadores para converter o inimigo (que é a incerteza) em uma oportunidade.

Ninguém enfrenta um risco na expectativa de fracasso. Quando alguém entra num consórcio de um bem qualquer, tem a esperança de ser contemplado nos primeiros sorteios. Todos os jogadores de pôquer são confiantes na própria habilidade de blefar (assumir riscos) e “passar a perna” nos adversários. Apenas o temerário corre riscos quando as regras são obscuras ou faz opções baseadas nas probabilidades de um resultado sem considerar suas consequências.

A essência da gestão do risco está em maximizar as áreas onde temos certo controle sobre o resultado, enquanto minimizamos as áreas onde não temos absolutamente nenhum controle sobre ele e onde o vínculo entre efeito e causa está oculto de nós.

Há coisas que podem ser preditas. Sabemos precisamente, por exemplo, a que horas o sol se levantará a cada manhã. Mas o mundo do dinheiro é um mundo de eventos humanos. Não há método, não existe ninguém capaz de prever esses eventos, pois tudo é totalmente imprevisível.

Qualquer decisão relativa a riscos envolve dois elementos distintos, porém inseparáveis: os fatos objetivos e a visão subjetiva do desejo do que será ganho, ou perdido, com a decisão.

Todos nós temos que tomar decisões com base em poucos dados. Um gole, ou mesmo o aroma de um vinho já indica se a garrafa inteira é bebível. As pesquisas de opinião entrevistam 2 mil pessoas para apurar o estado de espírito do país inteiro. A amostragem é essencial para enfrentar riscos. Todavia, tanto a medição objetiva como os graus de crença subjetivos são essenciais; nenhum deles é suficiente isoladamente.

Para isso, precisamos de nos defender das armadilhas para suportar riscos:

- Não se concentre somente em aspectos negativos das alternativas; avalie todo o escopo das consequências, e não apenas as más, pois, em muitos casos, o potencial do lado bom pode se sobrepor aos riscos do lado ruim.

- Não se iluda com as probabilidades ao justificar o risco; julgue as chances pelos méritos que possuam, sem preocupação com sua capacidade de suportar riscos. Justifique essa tolerância de maneira distinta. Algumas pessoas, conscientemente ou não, justificam sua baixa tolerância ao risco elevando as probabilidades de resultados com consequências negativas e reduzindo as daqueles que trazem consequências positivas, tendendo para uma visão pessimista – apenas para se sentirem seguras.

- Se algo imprevisto ocorre, pode ser considerado como uma questão de boa ou má sorte. O problema é que algo imprevisto pode e provavelmente irá ocorrer. Por isso, quando a incerteza é grave, não a ignore: elabore um estudo dos fatores de risco para cada alternativa que capte a essência da incerteza.

- Algumas pessoas pressupõem que acontecimentos muito positivos ocorrerão. Veem as decisões através de óculos com lentes cor-de-rosa. O pensamento ilusório dessas pessoas pode ser um traço de sua personalidade – todos conhecemos alguém cujo otimismo é eterno –, mas, com frequência, isso se dá por falta de cuidado ao refletir sobre o que pode ocorrer. Evite o otimismo irresponsável, refletindo exaustivamente e de forma realista sobre o que pode dar errado, bem como sobre o que pode dar certo.

### *CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES PARA EVITAR A PERDA DE PODER (RISCO)*

- Blefar à toa.
- Pagar adiantado.
- Ficar intimidado pela oferta final.
- Arriscar-se à toa (orgulho, impaciência).
- Não controlar o emocional. ■

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