

# MOVIMENTOS DA NEGOCIAÇÃO – *A concessão inicial*



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

**A**s negociações implicam troca (dar/receber) entre os negociadores. Cada negociador espera que o outro abandone sua posição original e se dirija para a sua e vice-versa: parte desse movimento implica concessões; parte implica redirecionamento de objetivo.

É importante observar que a primeira concessão leva uma mensagem, frequentemente simbólica, para a outra parte sobre como você procederá. Ofertas iniciais, posições e concessões iniciais são elementos do início das negociações que as partes podem usar para comunicar como pretendem negociar.

Uma oferta inicial extrema, uma posição de abertura determinada e uma concessão inicial muito pequena sinalizam uma posição de firmeza; uma oferta de abertura moderada, uma posição inicial razoável e cooperativa e uma concessão inicial generosa demonstram uma posição básica de flexibilidade.

Obviamente que a primeira oferta deve ser suficientemente sensata para ser conceberavelmente aceitável pela outra parte. Afinal, uma oferta totalmente absurda pode deixar o outro convencido de que não é sequer uma atitude realista negociar com você.

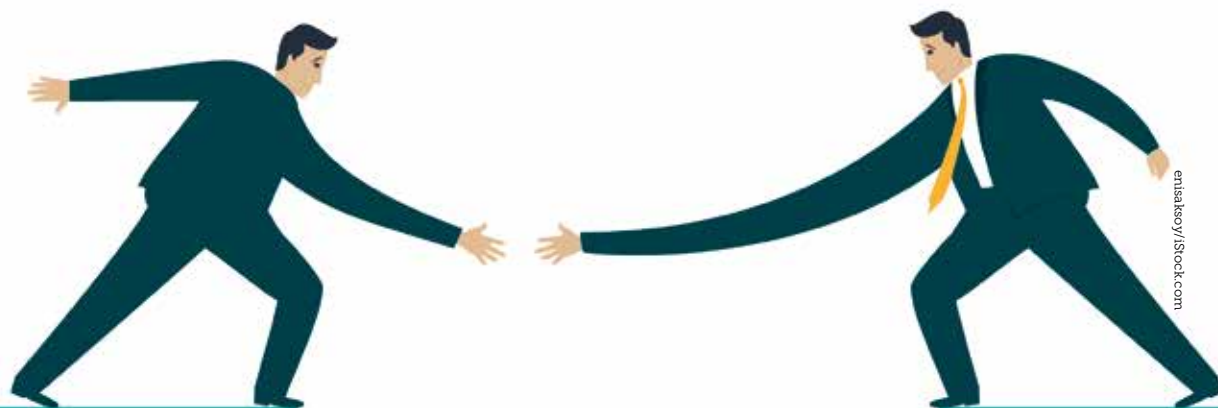
Mas o questionamento mais intrigante é: quem deve fazer a primeira concessão? Quem deve iniciar o movimento? Você deve tomar a iniciativa ou pressionar para que o outro ceda primeiro? O que é melhor ou mais vantajoso estrategicamente para você?

Todos os manuais sobre o tema orientam que é preciso trabalhar no sentido de fazer com que o outro (e não você) tome a iniciativa de oferecer a primeira concessão e, se necessário, até encorajá-lo a isso.

As pessoas que adotam esse procedimento estão convencidas de que aumentam seu poder, pois quem toma a iniciativa de oferecer a primeira concessão está sinalizando que tem mais necessidade em fechar aquele acordo e, portanto, sentindo-se mais fraco.

Tenho muitas dúvidas sobre isso e, na verdade, minha experiência indica que esse procedimento nem sempre é procedente. E tenho fortes razões para pensar assim em função também de um princípio que governa todas as sociedades: o *princípio da reciprocidade*.

Nossa sociedade determina que deveríamos tentar retribuir, na mesma moeda, o que outra pessoa nos proporcionou. Por causa desse princípio



de reciprocidade, somos obrigados a retribuir favores, concessões, presentes, e a sensação de dívida que acompanha o recebimento dessas coisas é tão típica que um termo como “obrigado” se tornou sinônimo de agradecimento em vários idiomas.

Cada um de nós aprendeu a cumprir a regra e conhece as sanções e o menosprezo aplicados a quem a viola. Os rótulos que atribuímos a uma pessoa desse tipo estão carregados de negatividade: ingrato, aproveitador, egoísta, egocêntrico. Como geralmente há aversão em relação às pessoas que recebem e não fazem esforço nenhum para retribuir, costumamos fazer todo o possível para não sermos considerados como uma delas, pois esses rótulos desagradáveis devem ser escrupulosamente evitados; são tão indesejáveis que, às vezes, concordamos com uma troca desigual para nos esquivarmos deles.

Na verdade, existe uma “obrigação” de dar, de receber e de retribuir. E é exatamente a obrigação de receber que reduz nossa capacidade de escolha e coloca o poder nas mãos dos outros.

A regra exige que uma ação seja retribuída com outra ação semelhante. Um favor deve ser retribuído com outro. Um pequeno favor inicial pode gerar

uma sensação de obrigação tão grande que concordamos em retribuir com um favor substancialmente maior. E, assim, já que a regra permite que uma pessoa escolha a natureza do primeiro favor gerador da dívida e a natureza do favor de retribuição que cancela essa dívida, as pessoas que desejam explorar essa regra podem facilmente nos manipular, a fim de que aceitemos uma troca injusta.

Uma razão importante diz respeito ao aspecto claramente desagradável de se sentir em dívida: a maioria de nós acha muito desagradável ficar devendo. Trata-se, para nós, de um peso muito grande que precisa ser removido. Não é difícil identificar a origem desse sentimento. Como arranjos recíprocos são vitais para os sistemas sociais humanos, fomos condicionados a nos sentir constrangidos quando temos uma dívida de gratidão.



### POR QUE DEVO ME SENTIR PRESSIONADO A RETRIBUIR UMA CONCESSÃO?

Como a regra da reciprocidade também governa o processo de concessão, ela pressiona o receptor de uma concessão já feita a reagir da mesma maneira. Por isso, é possível usar uma concessão inicial como parte de uma técnica de persuasão altamente eficaz.

Se ignorássemos tranquilamente a necessidade de retribuir o favor inicial prestado por alguém, interromperíamos uma sequência recíproca e tornaríamos menos provável a possibilidade de nosso benfeitor prestar tal favor no futuro. Portanto, somos condicionados desde a infância para concordar em prestar um favor maior do que o que recebemos simplesmente para nos livrarmos do fardo psicológico da dívida.

A realidade do constrangimento interno e a possibilidade da vergonha externa combinadas podem produzir um custo psicológico alto. Por isso, quando vista à luz desse custo, nossa disposição em retribuir mais do que recebemos em nome da reciprocidade não é tão intrigante assim.

Uma aplicação desse conceito refere-se à obrigação de fazer uma concessão quando alguém fez uma concessão para nós.

Nas *negociações distributivas*, a regra dominante pode ser representada pela estratégia "inicie alto e conceda gradativamente", fazendo poucas concessões em modo decrescente até chegar ao nível de expectativa. Já para as *negociações integrativas*, o processo pode considerar a estratégia de fazer grandes concessões para as "questões pequenas" (menos importantes) e pequenas concessões para as "questões maiores" (mais importantes).

Entretanto, fazer concessões pode também expor quem as faz a algum risco. Se a outra parte não for recíproca, quem faz a concessão pode parecer fraco. Assim, não ser recíproco a uma concessão pode enviar uma mensagem poderosa sobre firmeza e deixar quem faz a concessão propenso a sentir que sua estima foi prejudicada ou sua reputação diminuiu. ■

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