

# Negociação como SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Um problema pode ser resolvido de maneiras diferentes: com antagonismo, cada lado lutando por vantagens através de uma série de táticas às vezes sutis, às vezes duras; ou de modo altamente colaborativo, com o casamento entre interesses mútuos. Mas uma negociação se distingue do processo decisório de problemas comuns por causa da interdependência das partes. Isso significa que as ações de cada uma das partes em direção a um acordo têm o potencial de, pelo menos, afetar seu resultado; assim, a interação entre as partes leva a um processo conjunto de tomada de decisão.

A negociação compreende, portanto, uma cuidadosa elaboração de ações decididas em conjunto, em oposição a decisões unilaterais, o que salienta sua natureza de solução conjunta de problemas ou de processo conjunto de tomada de decisão. Seu problema básico é simples: através da escolha entre acordo ou ausência de acordo, como alcançar, de maneira otimizada, todo o conjunto de seus interesses em relação a sua melhor alternativa disponível? O problema básico da outra parte é a imagem espelhada do seu problema: através da escolha entre acordo ou ausência de acordo, como alcançar, de maneira otimizada, todo o conjunto dos interesses em relação à melhor alternativa que ele possui? Observe que, se um acordo é obtido, tal fato representa uma solução simultânea para o problema básico de cada uma das partes. Assim, a solução do problema da outra parte afeta diretamente a qualidade da solução de seu problema, seja tal solução apenas um pouco, algo mais ou expressivamente superior à sua melhor alternativa disponível.

A questão é muito simples: o problema do outro é parte de seu problema! Resolver o problema dele, da maneira que ele o vê ou possa ser induzido a vê-lo, é parte da solução de seu próprio problema. Durante seu crescimento e formação social, talvez seus pais o tenham ensinado a colocar-se “no lugar de alguém”. É um bom conselho para gerar empatia e encorajar a comunicação, mas também é útil nas negociações, e os motivos podem ser puramente egoísticos. Para influenciar a decisão do outro de maneira eficaz, é preciso compreender o problema dele e como ele o vê, as percepções que tem dos reais interesses, das alternativas disponíveis, as noções de justiça que ele tem etc. Nesses termos, sua tarefa primordial é fazer com que o outro perceba os elementos básicos dos problemas dele, de modo que possa, pelas próprias razões, escolher o acordo que você prefere. A diplomacia é a arte de fazer com que o outro escolha o que você quer que ele escolha. ■



**Carlos Pessoa**

Professor e especialista em  
Negociação e Gestão Estratégica  
[www.carlospessoa.com.br](http://www.carlospessoa.com.br)