

# Negociação *perde-ganha*

**N**a última edição, falamos sobre dois dos possíveis resultados de uma negociação: o ganha-ganha, que se baseia na colaboração, e o perde-perde, representado por posições competitivas. Nesta edição, detalharemos a terceira possibilidade: o tipo perde-ganha, que também se baseia na competição e, infelizmente, ocorre com mais frequência do que poderíamos imaginar. Esse tipo de negociação não conduz à solução permanente da questão, pois os acordos são, na maioria das vezes, determinados pelo uso inadequado do poder por uma das partes. Essa imposição sempre torna o resultado tendencioso, assimétrico e lesivo para a parte mais fraca, porque o jogo é modelado de acordo com as vantagens que poderá trazer para um dos jogadores, provocando a insatisfação da parte lesada, agravando seu sentimento de injustiça e prejudicando as relações futuras entre as partes.

Tais métodos deixam em aberto a questão da essência dos interesses, e aqueles que não são atendidos tornam-se fonte latente de problemas que, em geral, surgem nos momentos mais inconvenientes e inesperados. O conflito permanece, e é mais do que provável que o cumprimento do acordo aceite seja apenas temporário. Frequentemente, esses resultados ocorrem quando algumas situações favorecem acentuadamente um dos lados, provocando desequilíbrio, porque uma das partes pode, por exemplo, estar em posição de poder quase total. Essa onipotência costuma ser representada pela falta de alternativas para o outro, pela pressão de tempo sobre ele, pela sua aversão e incapacidade de assumir riscos e, por isso, a parte com poder pode pressionar e exigir que a outra se submeta pelo desgaste do atrito, sem levar em consideração o mérito dos interesses de ambos os lados.

Mesmo internamente, nas organizações, outras situações do tipo perde-ganha ocorrem, por exemplo, em função da pressão de uma autoridade superior. O custo do sucesso é visto como ganho, pois uma das partes é persuadida a ceder porque percebe que sofrerá mais se estiver obstinada a obter aquilo que deseja. A imposição dos objetivos através do poder é um modo míope de negociar. A experiência mostra que a questão não é resolvida com base na satisfação dos interesses de todos e, por conseguinte, fica em aberto. Assim, a parte intimidada, sentindo-se prejudicada, procurará continuamente meios de desfazer acordos impostos, posicionando-se para o revanchismo e, no momento em que ela também possuir mais poder, tornar-se-á inflexível quanto às suas próprias demandas.

Na próxima edição da *Linha Direta*, mostraremos os resultados assimétricos desse tipo de negociação. ■



**Carlos Pessoa**

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