

Verdadeiros INTERESSES

Tendo em vista que uma pessoa incoerente pode ser julgada volúvel, incerta, inconstante ou instável; e que uma coerente é vista como racional, segura, confiável e sólida, não é de surpreender que as pessoas evitem parecer incoerentes. Portanto, sempre que uma pessoa toma uma posição visível aos outros, surge o impulso de manter essa posição, a fim de parecer coerente: esse impulso para ser (e parecer) é uma arma altamente poderosa, que faz com que muitas vezes ajamos até de maneira claramente contrária a nossos interesses. Assim, pelo bem das aparências, quanto mais conhecida for uma posição, mais relutantes seremos em mudá-la: criamos raízes profundas para garantir a estabilidade.

Não permita que as raízes engrossem demais. Ficam difíceis de cortar. Elas tolgem seus movimentos e você perde mobilidade e flexibilidade. Na negociação, não coloque foco nas posições do outro, não queira pressioná-lo para trazer a posição dele para mais próximo da sua, porque ele a defenderá com unhas e dentes e vocês irão entrar num jogo de cabo de guerra que não levará a lugar algum. É exatamente esse tipo de comportamento que costuma conduzir a negociação para o impasse, e o pior de tudo, provoca um desgaste no relacionamento interpessoal: a relação pode ficar esgarçada. Portanto, se você quiser negociar com sucesso, descubra os verdadeiros interesses que estão por trás das posições da outra pessoa com quem está negociando e coloque seu foco neles. Por exemplo, por trás da exigência de aumento salarial do funcionário pode estar o objetivo de aumentar seu poder de compra. Entretanto, embora suas intenções subjacentes refletidas nessa demanda salarial incluam obviamente o poder de compra, seus verdadeiros interesses, representados por aspectos subjetivos como status interno, sinais externos, oportunidades educacionais, lazer etc. - itens que ele espera poder comprar com o salário pretendido -, poderiam ser obtidos também de outras formas.

Outro exemplo que ilustra esse conceito é: um comprador de carro pode querer uma Ferrari (posição), quando na realidade ele precisa do prestígio associado a esse automóvel (interesse). Dessa forma, é muito mais fácil alcançar um acordo mutuamente vantajoso para as partes. O sucesso na negociação é vinculado, portanto, mais ao propósito de cada negociador em identificar e atender aos verdadeiros interesses de ambos do que à defesa paranoica das próprias questões objetivas (posições) de cada um. Mas como atender aos interesses de ambos (os seus e os do outro)? É o que veremos na próxima edição. ■



Carlos Pessoa

Professor e especialista em
Negociação e Gestão Estratégica
www.carlospessoa.com.br