

Defendendo *TRINCHEIRAS*

Imagine a situação: dois gestores de uma empresa, que têm uma relação interna dependente, como o gerente de Compras e o gerente de Produção, são desafetos. Além disso, a diretora de Suprimentos (superior hierárquica do gerente de Compras) é “comadre” do gerente de Produção. A situação do gerente de Compras é, portanto, crítica. Ele sabe que a intenção do gerente de Produção é tentar desaboná-lo junto à diretora de Suprimentos ao menor deslize no abastecimento dos insumos para a linha de produção. Você é fornecedor dessa empresa e está oferecendo ao gerente de Compras uma promoção de produtos com preços baixos. Embora o gerente de Compras declare que, mesmo sendo uma promoção, seu preço ainda não está suficientemente “baixo”, no fundo ele está preocupado em abastecer a linha de produção de forma irrepreensível e impedir que o gerente de Produção tenha a oportunidade de desacreditá-lo junto à diretora de Suprimentos. Para isso, é possível que ele esteja disposto a pagar até mais caro! Seu interesse primordial é a manutenção do próprio emprego!



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

A questão objetiva ou posição (declarada abertamente) é: seu preço está alto! A questão subjetiva ou interesse velado (não declarado abertamente) é: preciso de segurança, de manter meu emprego! Entre as questões subjetivas incluem-se, também, o relacionamento, o caráter do processo de negociação, o precedente que se estabelece, a equidade em relação a ambas as partes e como ela se constitui, sua sustentabilidade, os efeitos sobre a reputação e a autoimagem, se a confiança foi reforçada ou arranhada e coisas do gênero. Com uma frequência muito maior que imaginamos, as pessoas tomam decisões para atender prioritariamente aos seus próprios interesses e usam suas posições para conseguir esse objetivo ou melhorar suas condições.

Quais os riscos de tentar aproximar as questões objetivas na negociação? Elas se assemelham às trincheiras nas guerras, onde os soldados conquistam uma posição física no campo de batalha utilizando-se de um sistema natural de proteção, como cavernas, morros, encostas e buracos, e decidem defendê-la a todo custo. O inimigo também está “entrincheirado” do outro lado, também defendendo bravamente a posição. O avanço de qualquer um dos lados para uma nova posição é sempre possível, mas exige o sacrifício de recursos, ativos e, muitas vezes, de vidas. Nenhum processo decisório difere muito, pois toda decisão que se toma é como uma trincheira: gera um sentimento de compromisso em defendê-la contra tudo e contra todos. Mas qual é a razão principal desse comportamento? É o que veremos na próxima edição. Até lá! ■