

Jogo de soma zero

Qualquer coisa com a qual alguém se preocupe em um nível fundamental e que seja potencialmente afetada por uma transação se insere na categoria de interesses, que é a matéria-prima de uma negociação. Os envolvidos sempre vão procurar alcançar o conjunto de seus interesses; por isso, em uma negociação, é importante avaliar o conjunto completo de interesses da outra parte, procurando perceber a forma como ela vê o próprio conjunto de interesses. Indivíduos aceitam acordos somente se cada uma das partes ficar em melhor situação com tal acordo do que sem ele. Ou seja, um acordo deve representar ganhos conjuntos para os interessados, sendo a alternativa acordada uma opção melhor do que a que eles já possuem.

Mas, para alcançar esses tais ganhos conjuntos, primeiramente o negociador precisa descobrir onde eles existem, e deve possuir uma aguda compreensão de como eles são criados. Vários negociadores insistem em ver uma negociação como um exercício de resolver diferenças ou de alcançar consenso. Embora lidar bem com diferenças seja uma importante competência para trabalhar o relacionamento, se o indivíduo se preparar apenas para minimizar diferenças ou fazer concessões em nome do sucesso do relacionamento, ele estará condenado a deixar de ganhar algum tipo de benefício adicional, ingenuamente. Isso conduz o resultado da negociação para uma solução do tipo *mínimo denominador comum*, ao invés de levar ao real benefício que ela pode criar. Um negociador bem preparado é aquele que tem consciência da situação e sabe considerar como as diferenças devem ser colocadas, trabalhando para criar mais valor para ambas as partes.

Geralmente, só de se olhar uma lista de interesses, é possível identificar algumas formas de satisfazê-los. A classificação dos interesses através do nível de importância (hierarquia) serve como guia de como proceder para expandir a torta antes de dividi-la. Os negociadores precisam descobrir os meios de trabalhar conjuntamente, ao invés de ficar discutindo duramente acerca daqueles interesses que são de vital importância para ambos. Essa atitude reflete a ideia comum de que, se os dois lados dão a mesma importância para certo item, a única alternativa é dividi-lo entre eles como adversários de um jogo de soma zero: mais para um significa menos para o outro. Essa ideia ignora o poder de se trabalhar junto para expandir a torta e desconsidera os meios que existem de se criar valor para todas as partes. Isso é o que veremos na próxima edição. Até lá! ■



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