

NEGOCIAÇÃO INTERPESSOAL

Como os fatores interpessoais afetam o resultado dos processos de negociação humana.

INTRODUÇÃO

A própria individualidade das pessoas pressupõe – por princípio – interesses diferentes em termos de conjunto. Ou seja, os interesses humanos são tão amplos, diversificados e numerosos que o conjunto de interesses de uma pessoa, num determinado momento, tem probabilidade quase zero de ser igual ao de outra. São tantas as combinações de interesses que é quase impossível uma pessoa ter uma mesma combinação de interesses que outra, principalmente se imaginarmos estas duas pessoas se encontrando. Uma mesma combinação de interesses entre duas pessoas é, portanto, teórica. Pode até existir, só que as pessoas poderão estar a quilômetros de distância. Se, além disso, imaginarmos uma coincidência de momento (pessoas com mesma combinação de interesses se encontrando num mesmo momento), a probabilidade torna-se menor ainda. Um conjunto de interesses não é algo estático. Pelo contrário, é algo em constante mutação, principalmente se levarmos em conta os aspectos sutis e refinados dos interesses humanos.

Na medida em que os interesses humanos diferem, as relações das pessoas de uma Sociedade dependem sempre de alguma forma de transigência, acordo, negociação para haver equilíbrio de interesses. Tal “equilíbrio”, definido como uma “negociação de sucesso”, ocorre quando as partes conseguem, de alguma forma, conciliar seus interesses de forma satisfatória a ambas.

Esse tipo de negociação, que dessa forma representa uma posição de equilíbrio, pressupõe duas condições básicas. A primeira é a liberdade. Uma negociação só ocorre quando as pessoas sentem-se livres para relacionar-se com as outras. A segunda é o envolvimento, a não-alienação. Uma pessoa alienada, não-envolvida, nem se dá ao trabalho de negociar: meramente deixa acontecer.

Em negociação, a liberdade também está relacionada à questão do poder, na medida em que interesses diferentes podem ser forçados a se acomodarem por uso de poder e o exercício de autoridade externa.

A questão da alienação, por outro lado, envolve inúmeras outras: motivação, percepção de poder próprio, percepção de seus próprios direitos, negação de uma realidade (a da diferença de interesses) e negação da importância da ação que conduza à conciliação (mesmo que parcial ou temporária) de interesses e muitos outros.

Em nosso paper, faremos alguns comentários sobre fatores relacionados à questão maior da liberdade e da alienação. Entretanto, em função da amplitude e importância desses temas – que mereceriam trabalhos específicos, principalmente se relacionados à problemática das negociações políticas –

evitaremos nos estender demasiadamente para termos condição de privilegiar outros tópicos mais diretamente relacionados ao tema deste trabalho.

Neste sentido, desenvolvemos o trabalho imaginando uma sociedade livre e ativa, onde o processo de negociação se encontra presente em praticamente todos os tipos de relações entre pessoas e nas mais diversas situações:

- entre pais e filhos
- entre patrões e empregados
- entre colegas, pares, amigos, companheiros
- entre partidos políticos
- entre governantes de diferentes países
- entre setores de uma sociedade
- entre quem produz e quem consome
- entre quem tem e quem não tem (recursos, *know-how* etc.)
- etc.

A conciliação de interesses pode ocorrer na forma de negociações sobre aspectos materiais (nível de remuneração, preço, recursos materiais, limites territoriais, etc.), bem como sobre aspectos mais abstratos e subjetivos (grau de liberdade para os filhos, condições de trabalho, acesso a informações, grau de participação nas decisões etc.).

Neste quadro, o processo de negociação interpessoal representa um papel importante, de grande impacto potencial para a Sociedade. Na medida em que mais negociações em nossa Sociedade vierem a ocorrer (“sucesso das negociações”), ou seja, na medida em que os interesses das pessoas venham a ser efetivamente conciliados, com satisfação para as partes envolvidas, teremos mais harmonia e cooperação, com benefícios maiores para todos. É nesse sentido que **NEGOCIAÇÃO** representa um tema que merece estudos mais profundos.

O tema “negociação interpessoal” pressupõe estudos de caráter fortemente interdisciplinar. Neste trabalho, utilizamos conhecimentos e experiência da Amana no campo de administração geral (“management”), especialmente aqueles relacionados a planejamento, estratégia, processo decisório, cultura organizacional, liderança, poder, motivação e comunicação. O campo da psicologia social é extremamente relevante para este paper, não só pela influência deste nas próprias disciplinas do campo de “management” (forte influência da psicologia no estudo da administração), como principalmente pela relevância do mesmo para uma melhor compreensão do processo e da dinâmica da negociação humana.

Na primeira parte do trabalho, procuramos mostrar a dinâmica de uma negociação – desde a fase de planejamento até a negociação propriamente dita – com o objetivo de dar uma visão geral dos fatores que podem afetar os resultados de uma negociação.

Na segunda parte, elaboramos um pouco mais profundamente sobre áreas que – a nosso ver – mais significativamente podem afetar a eficácia das negociações: planejamento/estratégia/ processo decisório.

Na terceira parte, procuramos fazer uma conclusão geral, resumindo em algumas poucas propostas básicas o que deveríamos estar fazendo para que mais acordos, conciliações de interesses e cooperação venham a ocorrer entre as pessoas, entre instituições e entre segmentos de nossa Sociedade.

O presente trabalho procura valorizar o que efetivamente ocorre na vida real, fonte das mais legítimas aprendizagens humanas. Além disso, para dar um foco mais claro e objetivo às contribuições potenciais do projeto, escolheu-se o processo de educação e formação de pessoas como tema de fundo da análise. Durante todo o paper, as seguintes questões estarão em pauta:

- em que aspectos precisamos educar, formar, treinar melhor visando a ter mais pessoas conseguindo negociar mais construtiva e eficazmente?
- por que as pessoas falham nesses aspectos específicos (objetos de análise durante o trabalho)? Por que nosso processo educacional não cuida do desenvolvimento dessas habilidades e capacidades (detectadas como relevantes ao processo de negociação)?

Dentro desse raciocínio, podemos também dizer que, ao longo do trabalho, uma dúvida maior se contrapõe a cada comentário, em cada análise: “Não estariam os processos de educação e formação de pessoas, hoje em vigor, formando ‘contranegociadores’, ou seja, pessoas propensas a impasses, competição, represálias e isolamento, ao invés de prepará-las para acordos, negociações nutritivas, cooperação, ajudas desinteressadas e convivência com apoio e suporte mútuos?”.

PARTE I: FATORES QUE AFETAM O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO (O CASO LONG)

Nesta primeira parte do trabalho, descreveremos uma negociação “real”, a partir do planejamento até a fase de negociação propriamente dita. Ela se baseia em um tipo de simulação já realizada

muitas e muitas vezes com executivos de grandes organizações. Tomaremos aqui o exemplo de uma delas. Os executivos foram divididos em dois grupos de oito pessoas: o primeiro grupo representando os advogados de uma empresa – os Laboratórios Long; o segundo grupo representando os advogados de uma pessoa física – Paulo Setúbal, que alega ter ficado semi-invalído em consequência de um acidente causado pelos efeitos colaterais de um remédio produzido pela Long. Cada grupo teve um tempo para se planejar isoladamente. Em seguida, os dois grupos encontraram-se em uma outra sala para a negociação propriamente dita. Tanto as reuniões de planejamento como as da negociação propriamente dita foram gravadas em videoteipe. Grande parte de cada uma das reuniões está aqui reproduzida, com pequenas mudanças, eliminações de trechos repetitivos e supérfluos. Nomes fictícios foram usados visando a manter em sigilo a identidade das pessoas e da empresa.

O relato sobre o caso Long está entremeado com comentários e observações (destacados em *itálico*) que julgamos pertinentes para estimular o leitor a refletir sobre questões subjacentes ao que acontece na realidade. O objetivo desta parte é trazer à tona aspectos relevantes da dinâmica de uma negociação, dentro do contexto de uma situação próxima do real (na medida em que os participantes não atuaram com script definindo o comportamento a demonstrar na reunião e estiveram soltos para atuar naturalmente). Alguns desses aspectos relevantes apontados nessa parte serão expandidos na Parte 2 do trabalho. Outros merecem uma atenção um pouco maior da própria Parte 1, nos “intervalos” dos relatos. Outros só são citados para registro, com o objetivo de apontar a presença do fator e sua influência na dinâmica e, possivelmente, nos resultados da negociação.

I.1. PLANEJAMENTO DOS ADVOGADOS DA LONG

Sala de reuniões de um grande escritório de advocacia. Oito pessoas presentes. Todos advogados com um mesmo número de anos na casa. São pares: não há um líder formal no grupo. Os sócios principais do escritório não estão presentes, mas recomendaram máxima atenção ao caso.

Dentro de pouco tempo, ainda naquele dia, eles receberão a visita de um grupo de advogados que, em nome de um tal Paulo Setúbal, vem tratar de um problema que envolve o maior cliente do escritório: o Laboratório Long, multinacional da indústria farmacêutica, uma das maiores operando no país.

De acordo com a ligação telefônica recebida naquela manhã de um dos principais diretores da Long, os advogados de Paulo Setúbal querem conversar para tentar fazer um acordo com a empresa.

Caso não cheguem a tal acordo, irão levar o caso à Justiça imediatamente.

Um memorando interno foi produzido a partir do telefonema. É o material que os oito advogados estão lendo silenciosamente nestes primeiros momentos da reunião.

Esta é a íntegra do memorando:

“Paulo Setúbal, 35 anos, fazia um tratamento longo com um antibiótico para bronquite crônica – o LONGICILINA – dos Laboratórios LONG. Há seis meses, a LONG descontinuou a produção do LONGICILINA e lançou em seu lugar um antibiótico semelhante – o LONGEX. O fato de que o LONGEX substituíra o LONGICILINA foi amplamente divulgado nos 3 meses prévios ao seu lançamento.

Paulo Setúbal passou a tomar o novo antibiótico depois de saber da “substituição” do remédio que tomava há 2 anos. Seu médico havia aprovado a substituição.

Um mês após o início do tratamento, Paulo começou a sentir problemas ocasionais de visão (turbamento forte por frações de segundo).

Três meses atrás, Paulo viajava à noite quando sentiu tontura e perda de visão (um pouco mais prolongadas) e – como consequência – sofreu um sério acidente.

O auto, Astra ano 2002 (sem seguro), ficou completamente destruído e Paulo teve que ficar 40 dias no hospital. A recuperação será somente parcial: Paulo teve um problema sério na mão direita (e ele é destro) e não poderá mais usá-la tão bem quanto antes. Ele terá que aprender a usar a esquerda. Isso vai afetá-lo no trabalho (Paulo, arquiteto, desenhista de perspectivas, autônomo, retirava – em média – \$25.000 por mês).

Há 30 dias, foi divulgado pela imprensa que o antibiótico LONGEX causava tontura/cegueira temporária e que o Laboratório LONG havia retirado o remédio de circulação. O Ministério da Saúde – que tinha anteriormente aprovado o LONGEX – está investigando o caso. Vários processos contra a LONG estão em andamento. Dois acordos já foram feitos entre a LONG e queixosos. Um deles por \$700.000 (a pessoa ficou completamente inválida) e o outro por \$25.000 (um jogador do Corinthians que vai ter que ficar 6 meses parado).

O objetivo é chegar a um acordo com os advogados do Sr. Paulo Setúbal. Se esse acordo não for conseguido, o processo vai correr pelas vias legais (isso não convém à LONG, tanto pelo risco de a indenização ser muito grande e pela criação do precedente, como pela publicidade, que prejudicará ainda mais a imagem da LONG provocando novos processos e até afetando a venda de outros produtos).

Na medida em que os advogados tomam contato com o problema, através do memorando, manifestam, de variadas formas, o que se passa em suas mentes:

- Jorge, um encorpado senhor de meia-idade, sorri com frequência durante a leitura, como se estivesse se divertindo com os pormenores da situação.
- Luiz Antonio, provavelmente o mais jovem do grupo, pouco mais de 30 anos, faz comentários jocosos: “O cara é destro... É um infeliz mesmo!”.
- Alguns dos advogados reagem aos comentários de Luiz Antonio e riem juntos. Outros, aparentemente absortos na leitura, permanecem silenciosos e impassíveis, como se não estivessem ouvindo os comentários.
- Gilberto, um dos mais agitados do grupo (seus não-verbais durante a leitura são reveladores nesse sentido) termina de ler rapidamente, olha para os companheiros e, não obstante o fato de a maioria ainda não ter terminado de ler, comenta em voz alta e com ar estranhamente... triunfal: “Está claro!”. E sorri, passando uma mensagem que é um misto de “está no papo!” com “vai ser divertido, pessoal. Vamos lá!”.
- Lúcia, a única mulher do grupo, termina a leitura quase ao mesmo momento que Gilberto e confirma o comentário: “Sem dúvida...” E complementa: “Não temos o que discutir. É pagar e pronto!”.

Dois ou três dos outros advogados reagem às observações de Gilberto e Lúcia: “Mas, a questão é quanto ao valor!”, “O ‘xis’ do problema é chegar aos números”.

Paulo, aparentemente o mais idoso do grupo, comenta, com voz pausada e devagar, num tom de alguém que pensa em voz alta: “Por que não vamos à Justiça? A indenização poderia vir a ser mais amena. Num acordo, talvez paguemos muito mais...!”.

Poucos minutos se passaram. Mas já é possível identificarmos alguns fatores que poderão estar afetando o processo de acordo, a negociação que terá lugar (ou não) entre os advogados da Long e os de Setúbal.

Jorge e Luiz Antonio – com uma aparente postura de “divertimento” face à situação e de ausência de consideração positiva em relação à pessoa do envolvido, poderão afetar o “tom” da reunião e conduzir as discussões para uma trilha inadequada. Se vierem a ser ativos durante a negociação propriamente dita, poderão, por comportamentos que mesmo sutilmente (consciente ou inconscientemente) reflitam essa postura de desconsideração para com Setúbal, despertar defensividade nos advogados que o representam. Uma vez despertada essa defensividade, normalmente as probabilidades para um acordo diminuem razoavelmente.

O que sempre impressiona nesses casos é a crença de muitas pessoas de que conseguem esconder essa postura/atitude (de desconsideração para com o outro) quando estão face a face com o outro lado. De fato, muitos realmente conseguem fazê-lo com maestria. Atores quase perfeitos. “Quase” porque de alguma forma, certamente não-racional, não-objetiva, não-consciente, o outro lado “capta” a atitude por trás do comportamento. O interessante aparentemente é que essa própria captação não vem de imediato ao

plano consciente. Ela simplesmente gera emoções fortes. De repente, a “temperatura” da negociação começa a subir, provocando o surgimento de barreiras ao processo de negociação. Da mesma forma que essas pessoas acham impossível que o outro saiba qual a sua “postura interior”, também não conseguem ver a causa da subida da temperatura. É freqüente a surpresa quanto à reação do outro. O que freqüentemente se ouve são verbalizações do tipo “... não entendo sua forma agressiva de...” Nessa mesma linha, é interessante notar a relutância das pessoas como Jorge em aceitar sua própria atitude. É como se passassem a acreditar honestamente de que não estavam com “tal postura”. Aparentemente, uma demonstração do tipo “não dei a mínima demonstração desta atitude, portanto, não estou tendo tal atitude”.

É interessante refletir sobre o mecanismo da ironia, do sarcasmo, das “agulhadas”. Quanto há de consciência do processo por parte do próprio autor das observações irônicas e dos não-verbais que refletem tais sentimentos (será que fazem deliberadamente? Será que sentem que estão sendo irônicas?).

Também impressiona a arte do misturar ironia e sarcasmo com humor que certas pessoas desenvolvem a níveis “elevadíssimos”.

No grupo de advogados da Long, Gilberto parece achar este tipo de “arte” algo importante a ser dominado na profissão. E este é o outro ponto que merece ser analisado numa outra parte deste trabalho: as qualificações percebidas como sendo importantes para a profissão e as eventuais distorções causadas por isso. Gilberto parece ser um bom exemplo disso. Faz comentários irônicos e até muito grosseiros com um amplo sorriso cobrindo toda sua expressão. Será que isso impacta mais negativamente ainda no outro lado...?

Por outro lado, a postura de ausência de consideração positiva – além de causar defensividade no outro – provoca também barreiras ao próprio entendimento de que o outro lado diz e à captação de sutilezas/pormenores da situação. Leva também através da subestimação do outro a avaliações incorretas/inadequadas que resultam em estratégias erradas.

A rapidez com que Gilberto chega ao veredito de “tudo está tão claro”, após uma rápida leitura do memorando, indica outra área-problema que afeta consideravelmente a qualidade do processo de negociação: a superficialidade do diagnóstico da situação e a superficialidade do planejamento.

Ao final desta primeira parte, mostraremos os elementos presentes no caso da Long com grande quantidade de pormenores – não só em termos de diagnóstico da situação como em termos de planejamento – para que se possa avaliar o nível de superficialidade a que nos referimos.

O importante, em termos de reflexão quanto a esse aspecto, é tentar analisar o porquê desta tendência à superficialidade.

- Seria uma característica cultural do brasileiro? O célebre “jeitinho” não se fundamentaria na fé de que na hora “H” a gente dá um jeito? Daí a questão, “para que perder tempo planejando?”
- Seria um problema de habilidade não-desenvolvida? Nossas escolas não ensinam a planejar. Nem mesmo as escolas de administração dão a devida atenção ao desenvolvimento da habilidade de planejar, mostrando o como, fazendo praticar, dando “feedback” refinado etc. No máximo passam conceitos que são “encostados” num canto da cabeça, provavelmente sob a etiqueta de “teorias não-aplicáveis”. É o mesmo que explicar a uma pessoa como funciona um automóvel e esperar que ela guie um – sem nunca ter tido aulas práticas...
- Seria um problema de “hardware”? De “circuitos” pouco elaborados que acabam simplificando tudo? Uma máquina fotográfica em preto e branco que transforma as centenas de cores de uma paisagem em meras dezenas de tons cinza?
- Seria algo de cunho emocional? Uma excessiva ansiedade que o impele à “fazeção” através da qual vai conseguir aliviar sua tensão?
- Seria a cultura específica de certas organizações que impele as pessoas à ação rápida, a resultados de curto prazo, a corridas contra o relógio? Uma cultura na qual o “fazer” é altamente valorizado e o planejar é lucubração perigosa; portanto, algo a ser olhado com desconfiança?
- Seria um tipo de resistência psicológica em lidar com o complexo, com o ambíguo, com mudanças contingenciais, com o emaranhado de causações, com decisões inter-relacionadas, com as incertezas, com o risco inerente a tudo isso?
- Seria simplesmente uma postura de mínimo esforço/preguiça crônica gerada por um processo educacional em que trabalhar é “penalidade”; e ociosidade e o “não precisar fazer nada” é “prêmio”?
- Seria reflexo de processos educacionais excessivamente relaxados que não desenvolvem pessoas empenhadas naquilo que fazem (e que se contentam com meros “mais ou menos”)?

Outro aspecto interessante a registrar, ainda sobre estes primeiros minutos da reunião dos advogados da Long, é que tanto Gilberto como Lúcia chegam rapidamente a uma conclusão. Só que a conclusões diferentes.

Gilberto “veste” rapidamente o papel de fiel e ferrenho defensor dos interesses da Long. E chega à conclusão de que “será fácil ganhar do oponente”. Sua postura é de competição, quase uma guerra. Seu objetivo é derrotar o outro. Não interessa quem seja e qual a causa.

Lúcia analisa a situação e realisticamente a avalia à luz de seus próprios valores, sua própria ética, sob o seu prisma de justiça/do certo/do errado. Primeiro, antes de qualquer coisa, deseja saber o que é justo, o

que é certo E sua avaliação é tão rápida quanto a de Gilberto. Tão superficial quanto a dele também?

Cabe também registrar a diferença entre juízos de valor (como aquele feito por Lúcia) e diagnósticos do tipo “será fácil derrotar o oponente”.

Lúcia teria simplesmente “sentido” ser justo indenizar Setúbal já a partir de uma primeira leitura do texto? Esse sentimento seria resultado de algo global/gestáltico, não-racional? Em sendo esse o caso, seria válido classificar o que ocorreu como algo superficial? Aparentemente, nesta questão, tanto no caso de Gilberto como no de Lúcia, há margem para se discutir o assunto.

Mesmo a questão da superficialidade do diagnóstico e do planejamento deve ser cotejada em relação à capacidade humana de intuir, de trabalhar informações e conhecimentos de maneira não propriamente lógica (no sentido de processos racionalmente encadeados).

Em termos de negociação, o “feeling” que impele a ação de certas pessoas decididamente tem um peso significativo nos resultados e merece uma atenção especial. A questão complexa aqui é: “Qual o tipo de atenção? O que é possível fazer?”.

A questão lado direito, lado esquerdo do cérebro nos traz alguma luz a este aspecto, mas aparentemente não é suficiente. Existe ainda um campo extenso a explorar, principalmente em termos de intuições completamente desvinculadas de informações/conhecimentos. Trata-se de um campo explorável tão-somente em conjunto com o estudo do espírito, da alma, do mistério da própria vida.

Ainda neste trecho em análise, é interessante notar o que ocorre a partir do comentário de Lúcia (“É pagar, e pronto!”): alguns participantes da reunião aparentemente questionam Lúcia, mas na realidade somente o fazem quanto a um detalhe menor. Aparentemente, de forma involuntária, comungam com Lúcia quanto à colocação maior, a de que não há dúvidas quanto à responsabilidade da Long e que será necessário indenizar. Parece “involuntária” porque um debate profundo/elaborado/consciente colocaria em “xeque” primeiramente, antes de qualquer coisa, a própria afirmação maior.

Sensibilidade para processos de decisão em grupo e individuais parece representar outro fator de grande significado em se tratando de negociação. Voltaremos várias vezes a este assunto, no transcorrer deste trabalho, na tentativa de, a partir do observado na negociação Long/Setúbal, elaborar sobre os vários prismas através dos quais podemos “radiografar” este processo de grande relevância ao resultado de negociações interpessoais/intergrupais.

Neste momento, o aspecto particular de processo decisório a destacar é o risco envolvido na tendência de as pessoas iniciarem o “debate para decisão” no meio do caminho, sem questionar o que já foi percorrido

(sem questionamento da base: ou seja, assumindo como “intocáveis” certas decisões embutidas no processo).

Vale também comentar que este aspecto aqui abordado está freqüentemente presente em processos manipulativos de decisão. A tendência a que nos referimos é usada por pessoas que desejam “conduzir” o processo visando a chegar onde querem.

Nesse sentido, o comentário de Paulo (“Ir à Justiça, ao invés do acordo, não seria melhor?”) é uma excelente forma de começar o debate do zero. Independentemente da possibilidade (de deixar ir à Justiça), o processo de questionamento da base normalmente traz à superfície inúmeros dados e raciocínios de grande valor, tanto no processo de planejamento da negociação como na hora da negociação propriamente dita.

O começar da base depende muito de disciplina e de método. Pode ser aprendido/transformado em hábito com excelentes resultados. Entretanto, há dois tipos de obstáculos a considerar.

O primeiro ainda é o nível de abstração/inteligência/sofisticação do “hardware” e “software” da pessoa. Certos processos são muito complexos; não é fácil chegar à base e à reconstituição dos caminhos lógicos. O processo torna-se ainda mais complexo quando há fatores subjetivos/afetivos/políticos envolvidos. É preciso que a pessoa, além de seu potencial intelectual, tenha refinada sensibilidade para lidar com fatores não-lógicos/racionais.

O segundo tipo de obstáculo ocorre quando, não obstante o desejo de começar pela base, outros fatores impedem a pessoa de fazê-lo. No caso de Pedro, o fator impeditivo tomará a forma de ação do grupo, como poderá ser visto logo a seguir.

- A reflexão em voz alta de Paulo “Por que não vamos à Justiça?” é cortada por um “Não convém!” de Virgílio, que havia permanecido em silêncio até então. “Isso não nos interessa.” completa, sem ao menos levantar os olhos do papel no qual fazia algumas anotações.*
 - Numa fração de segundo, José Luiz, que estivera lendo o memorando com bastante atenção, completa a seqüência de observações de Virgílio: “Isso eles não sabem. Eles não sabem que não nos interessa ir à Justiça. Não sabem que estamos com medo. E isso é um trunfo nosso!”*
 - Virgílio prossegue: “Podem estar forçando um acordo porque eles não querem ir à Justiça”.*
 - Durante alguns minutos, vários advogados falam ao mesmo tempo em conversas cruzadas/paralelas. Alguém propõe começar discutindo a estratégia da negociação e todos concordam prontamente com isso. Mas, logo a seguir, Gilberto coloca para o grupo: “Então, quanto a gente proporia? \$350.000?”*
- A reunião já está aquecida. A participação é intensa; todos muito envolvidos. Outros fatores que potencialmente afetarão os resultados da negociação podem ser identificados claramente.*

A tentativa de Paulo de questionar a base (“Por que não deixar ir à Justiça?”) é frustrada bruscamente por

uma avaliação instantânea (“Não convém! Isso não nos interessa!”)

A colocação de Paulo poderia ter originado um debate rico foi relevante ao processo de negociação e aos seus resultados. Entretanto, o comentário de uma única pessoa foi suficiente para barrá-la.

Se observarmos com cuidado o comentário de Virgílio, veremos que se trata de uma avaliação simples, pessoal, não fundamentada. Ele não chega a explicar por que não convém ir à Justiça.

Por que Paulo não volta à carga, buscando junto a Virgílio maiores informações?

- Seria efeito dos não-verbais de Virgílio (tom de voz, baixa consideração, nem sequer levantar os olhos para fazer a observação) passando uma mensagem do tipo: “Seu burro! Larga mão de falar besteira!”?
- Seria receio de virar o “chato” do grupo, através de insistências que venham a segurar/retardar o grupo?
- Estaria ele esperando apoio de outras pessoas do grupo à sua proposição (ausência de apoio significando endosso ao “corte”?)
- Seria condicionamento à autoridade (forma “autoritária” de Virgílio intervir)?

O comentário de José Luiz, segundo o qual os advogados de Setúbal não saberiam que à Long não interessaria ir à Justiça representa, por outro lado, uma suposição sem qualquer fundamentação: nada dá suporte à mesma. Entretanto, ninguém contesta.

Suposições como essa de José Luiz e julgamentos sucintos, sem explicações, como o de Paulo ocorrem com frequência em processo de negociação. Seja em reuniões de planejamento como esta, ou nas negociações propriamente ditas. Parece extremamente importante que tais colocações sejam questionadas: seja pelo próprio membro da equipe, seja pelo “oponente”. Será que as pessoas deixam passar por “conveniência”? Para não truncar o processo? Para não virar o “estraga prazeres”/ o “amargo” do grupo? Ou é a resistência normal ao confronto? Ou então simples alienação/não-interesse/falta de envolvimento (“tanto faz...”).

Nessa mesma linha de análise, por que ninguém se opõe à interrupção do processo decidido pelo grupo, feita por Gilberto (propõe número, quando a decisão seria de discutir primeiro a estratégia)? Por que ninguém insiste em fazer a reunião voltar ao caminho estabelecido? Será por que existe algum tipo de “ilegitimidade” em atuar sobre o processo? Um tipo de receita que diz que é somente o líder que pode/ deve atuar sobre processos? Ou seria mera inércia, falta de envolvimento, o evitar ser “chato” etc.?

- Virgílio coloca com vigor: “Espere aí! Nossa estratégia é de pagar o menos possível!” (Questão da clareza do objetivo da negociação)
- Paulo intervém: “Vamos ter que operar numa faixa; mínimo para máximo. Mas uma negociação não depende só da situação. Vai depender de quem vai negociar, do outro lado, das partes

envolvidas...” (*Importância da pessoa que vai negociar, suas características, sua personalidade; importância de compreensão empática do outro*)

- Lúcia interrompe: “Nós nem conseguimos ver direito o problema e já estamos querendo analisar as pessoas que estarão negociando. Vamos primeiro discutir quanto é justo pagar. Depois, negociamos. Primeiro a integridade profissional...” (*Questão da ética, do senso de justiça, do que é certo e errado independentemente dos interesses envolvidos*)
- Lúcia já fala forçando espaço, já que há mais três ou quatro começando a fazer outras colocações. Há, no meio do ruído todo, comentários de apoio a Lúcia (“Não é hora de analisar pessoas...”)
(*Questão de processo da reunião, dinâmica de apoios, suportes versus contras sistemáticos; agendas ocultas etc.*)
- Virgílio aponta o memorando e começa a ler dados ali mencionados: “... idade de 35 anos, arquiteto, autônomo, \$25.000 por mês...” (“*Cara dura*” em prosseguir contra a maré, ignorando comentários e pessoas; “forçando a barra” para levar o grupo a discutir o que quer)
- A citação desses dados “acende” o grupo todo. Há menção de inúmeros outros itens: “... quanto vale um Astra? Isso é devido a ele... 40 dias de hospital... 2 anos para treinar a mão esquerda ...” (*Forte tendência das pessoas a ficarem com dados objetivos; ficam mais confortáveis do que tratando de dados subjetivos; menos pessoas parecem estar confortáveis com ambigüidade*)
- Lúcia eleva a voz acima da dos outros e diz: “Tenho uma proposta. O Setúbal tem 35 anos. Supondo que ele teria vida útil profissional até 65, são 30 anos. É só multiplicar \$25.000 pelo número de meses referente a 30 anos. Como há probabilidade de recuperação da mão esquerda, vamos colocar uma perda de 40% até o final da vida...” (*Percepção dos objetivos da negociação parece estar em torno da questão MANTER IMAGEM EMPRESA JUSTA*)
- José Luiz retruca, cortando Lúcia: “40% é muito pesado. Tem que se pensar no tempo que ele levaria para treinar a mão esquerda...” (*Questão do entendimento das colocações; tendência de as pessoas não checarem entendimento*)
- Paulo apóia: “É... temos que pensar só no tempo de treinamento da mão esquerda. Nada de vida toda...” (*Consideração não-positiva no tom e na forma de intervenção. Específico em relação à Lúcia*)
- Gilberto completa: “Ele não está totalmente inválido. Pode aprender a usar a mão esquerda. Pode mudar de profissão. Virar vendedor de...” (*Racionalidade alta com foco nos próprios interesses. Lógica centrada só no lado de cá, sem considerar o outro*)
- O comentário de Gilberto parece irritar Lúcia: “Pera aí! Isso é interferir na vida da pessoa!” (*Ética, respeito ao limite do outro*)
- Gilberto responde prontamente falando de capital para iniciar o negócio, que a decisão é da pessoa etc. O argumento é fraco, mas Lúcia não volta ao ponto. (*Questão do ceder a argumentos por conveniência, por cansaço*)

- Vários outros advogados começam novamente a colocar valor aos dados do problema: valor do Astra, valor da diária do hospital. Parecem ficar mais à vontade. Muitos participaram. *(Dados objetivos “versus” subjetivos. Dispersão, falta de objetividade, não-consciência dos objetivos maiores)*
- Nesse período há muitas estimativas: “... acho que ele treina a mão esquerda em 24 meses. Isso multiplicado pelo salário...” *(Suposições, premissas, estimativas, legitimadas por números, cálculos etc.)*
- Lúcia volta a colocar sua proposta “... 30 anos de vida útil, 40%...” É bruscamente interrompida por Paulo: “Você é advogada de quem, hein? Da Long ou do Setúbal?” *(Questão do trabalhar conflitos e nível de agressividade no grupo)*
- Lúcia balbucia algo como: “Estamos tentando ver que condições ...” É interrompida de novo por Paulo: “Você está querendo dar indenização por 30 anos, Lúcia! O que é isso?” *(Uso de autoridade, poder, intimidação)*
- Virgílio volta a trazer à tona, “cortando” Paulo, a questão de uma indenização suficiente para Setúbal começar outro negócio. *(Recorrência dos dados. Tempo de recesso para pensar das pessoas: não insistem, mas continuam a trabalhar “internamente” durante algum tempo. Voltam à questão mais tarde. Ponto a questionar: envolvimento no debate durante o “recesso” para trabalhar determinado ponto)*
- Lúcia retruca: “Pessoal! Estamos interferindo na vida do cara!” *(Tom de lamentação e forma de colocação já não de participação e influência, mas de simples “queixa”)*
- Paulo volta forte: “Cuidado com essa nossa decisão! A gente não sabe o que vem por aí! Aparecem mais 10, 30 caras como o Setúbal... A gente vai fechar a Long?!” Seu não-verbal é forte: corpo virado, torcido em direção à Lúcia, volume de voz alterado, expressão forte no rosto. *(Argumentos extremados, hipóteses distantes para destruição de posição)*
- Lúcia evita o olhar de Paulo, olha para o grupo, não responde.

Neste ponto, há inúmeras evidências quanto ao impacto das posturas de cada pessoa em relação às outras e das habilidades em ouvir, em expressar-se com clareza com a preocupação de se fazer entender pelos outros etc.

O impacto das habilidades interpessoais na qualidade dos processos de negociação é bastante grande. Na medida em que temos a oportunidade de presenciar processos como o que estamos descrevendo, nos quais é surpreendentemente freqüente o número de interrupções da fala do outro, várias pessoas falando ao mesmo tempo, resistência a ouvir o outro, tendência a falar demais, ansiedade em colocar seu próprio ponto de vista, baixa atenção à fala do outro, postura passiva no ouvir, falta de persistência em ir até o fim – ao não concordar, ao não entender -, comportamentos de não consideração pela pessoa do outro, comportamentos que despertam defensividade (ironia, sarcasmo, postura crítica, avaliativa, agressividade nas colocações), nos questionamos do porquê disso e do porquê da aparente baixa atenção dada ao

desenvolvimento de habilidades interpessoais em nossa sociedade. Seria uma questão de nível de educação, de grau de civilidade alcançada? Seria um problema ligado ao “traço cultural”?

Aparentemente, em nossa sociedade, as habilidades interpessoais não ocupam posição de destaque, não representam uma área prioritária. Valoriza-se, por exemplo, mais o acúmulo de conhecimentos do que o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Os nossos programas formais de educação não contemplam espaço/energia/atenção para o desenvolvimento dessas habilidades, embora sejam básicas, inclusive como meio para otimizar a aprendizagem e desenvolvimento geral. Por que essa lacuna existe? Quais as causas disto? Será por que parecem ser coisas tão naturais como respirar e andar? Será por que aparenta ser uma sofisticação supérflua (em comparação a outras coisas mais concretas, de uso mais importante)? Será mera falta de sensibilidade para o assunto das pessoas que teriam condições de mudar esta condição? Será que estamos armadilhados num círculo vicioso (maioria das pessoas achando que não é algo necessário por se sentirem plenamente habilitadas)?

Uma coisa é bastante evidente: na medida em que mais pessoas tiverem habilidades interpessoais desenvolvidas a um nível adequado, haverá melhores condições para acordos e negociações mais freqüentes (menos impasses, menos desacordos e rupturas).

Nossa observação de inúmeras situações de negociação nestes anos todos de vivência/experiência concreta nos indica algumas áreas que devem merecer atenção no processo de desenvolvimento de habilidades interpessoais: capacidade de expressar com clareza o que pensa; capacidade de expressar empaticamente o que deseja, isto é, expressar-se usando o quadro de referência visando a assegurar a melhor qualidade de compreensão possível (pelo outro); capacidade de fazer perguntas de forma refinada (forma adequada à situação); habilidade de dosar sua participação evitando falar demais; objetividade na expressão, evitando dispersão/prolixidade; capacidade de assegurar correspondência adequada entre intenção e efeito; precisão das colocações; “didática” nas colocações; capacidade de expressar/trabalhar emoções; habilidade de lidar com o próprio processo de relacionamento; habilidade de ouvir proativamente (não somente de forma passiva); habilidade de “ouvir empaticamente” (usando o referencial do outro, acompanhando o raciocínio do outro); habilidade de observar/captar pormenores da dinâmica interpessoal; habilidades de captar não-verbais, emoções; postura que estabeleça relações de confiança, ausência de defensividade/autenticidade/ de consideração positiva/de respeito/construtiva.

A reunião prossegue num clima de alto envolvimento, voz elevada, agressividade nas colocações.

A descrição do processo abaixo serve também para ilustrar os problemas freqüentemente verificados no planejamento, na definição de estratégias e na tomada de decisão, outra área que afeta sobremaneira os resultados das negociações e que é analisada de forma mais detalhada na Parte 2 deste trabalho.

- Lúcia, quase sem ação em função da forma agressiva de Paulo intervir, olha silenciosamente para o grupo, como a pedir ajuda. Ninguém se manifesta. Em relação ao ritmo dos debates de até então, o silêncio absoluto – mesmo de poucos segundos – parece ser constrangedor para todos. *(Postura em relação a agressões; questão do apoio do grupo, envolvimento, “comprar a briga” versus “intromissão”; constrangimento face ao silêncio como elemento cultural)*
- José Luiz quebra o silêncio: “Bem... Vamos fazer os cálculos, só para termos uma idéia. 144 x 25... \$3.600.000... Viji!” *(“Estratégia” de aliviar clima de tensão e constrangimento trazendo à baila assunto menos ameaçador, mais simples, mais objetivo?)*
- Lúcia volta à questão: “Pagamos esse valor, a empresa reconhece o erro publicamente, capitaliza em cima para ficar com uma imagem de empresa justa e...” *(Persistência em voltar à discussão mesmo após “agressão” – após breve silêncio – sem trabalhar a agressão propriamente dita. Ignorar a agressão e prosseguir – como estratégia?)*
- Gilberto interrompe, elevando a voz: “Mas não sabemos se o antibiótico realmente causa problemas! Pelo menos até que a análise do Ministério...” *(Questão de debater sobre a “letra da lei” em contraposição ao “espírito” da mesma. Qual a opinião pessoal de Gilberto, independentemente de provas?)*
- Lúcia insiste: “Nós estamos fugindo de novo do assunto! A gente precisa primeiro definir quanto seria justo... Isso tudo que vocês estão tentando colocar é mero argumento... Não podemos acreditar nisso, de que o remédio não teve nada a ver com o acidente...” *(Questão dos padrões pessoais de Lúcia quanto ao que vem a ser justo; postura dela sobre integridade pessoal; questão de integridade pessoal em contraposição aos valores da empresa: possíveis conflitos de interesse)*
- Paulo olha fixamente para Lúcia, levanta a mão e diz: “... \$3.600.000?! De jeito nenhum!” *(Parâmetros próprios para definir o que seja aceitável ou não aceitável; a questão de julgar pelo número final sem sequer explorar o que está por trás do número)*
- Lúcia ainda tenta prosseguir: “Gente... Vamos assumir...” *(Forma de intervir no processo do grupo: tom de “lamentação” em contraposição a ações mais construtivas, mesmo que mais duras, formais, sérias)*
- José Luiz dirige-se ao grupo: “Então, pessoal: qual seria o valor devido?” *(Tentativa de trazer uma maior objetividade à discussão, mas ainda sobre números e não sobre a base, as razões, os fundamentos)*
- Paulo coloca sua posição rapidamente: “Eu acho uns 6 meses de salário, no máximo... Uns \$150.000, mais as despesas...” *(“Palpite”, sem justificativas; simples opinião baseada em senso pessoal de “o que parece justo” ou quase um número qualquer trazido à tona por uma certa preguiça em entrar mais fundo nos debates?)*
- Gilberto, interessado na forma como o número será colocado aos advogados de Setúbal, intervém: “Pessoal... Eu só tenho uma preocupação aqui. Vamos estabelecer um máximo para a negociação. E um mínimo para começar. Se a gente emplacar esse primeiro número, nem

chegamos ao teto máximo...” (Prossegue ainda a preocupação com números e, agora, sobre manobras para “pagar o mínimo possível”, objetivo de alguns dos advogados do grupo)

- Lúcia é persistente; não concorda com Gilberto: “Eu acho que a gente tem que ver o problema pelo lado do prejudicado... Eu acho que o devido é...” (Questão de persistir na mesma abordagem de argumentação com possibilidade de ficar maçante. Valeria a pena mudar abordagem? Funcionaria entrar mais neutramente sobre o que está atrás dos números?)
- Gilberto interrompe, já com a voz alterada: “Olha, você é advogada da empresa. Tem que esquecer o problema do cara!” (Estaria a irritação de Gilberto, em relação à Lúcia, ligada à sua expectativa quanto à atitude e comportamento de um advogado “exemplar”?; questão de empatia com o “oponente”; questão de encarar negociação como GUERRA e não como possível forma de conciliar interesses)
- Lúcia não se conforma com a colocação de Gilberto: “Não posso esquecer, desconsiderar a pessoa. Afinal...” (Forma de intervir muito voltada para o lado pessoal ao invés de canalizada para o contexto da negociação? Alternativa mais impactante não seria a de destacar a necessidade de considerar a forma e os argumentos dos advogados de Setúbal na negociação?)
- Paulo interrompe, voltando à sua argumentação anterior: “Se amanhã aparecem mais dez pessoas querendo ganhar \$700.000 cada um!” (Argumentações baseadas em suposições extremadas levando a polêmicas fortes, contra-argumentações igualmente extremadas, elevação do nível de emoção)
- José Luiz retorna forte: “Não tem que pagar, não! Como advogados, somos obrigados a defender o criminoso! Mesmo que a gente saiba que o cara matou... temos que dizer que o cara não matou...!” (Questão da percepção de papéis; questão da supressão do julgamento próprio, do senso de crítica para incorporar – sem questionamento – um papel definido, conforme seu entendimento do mesmo)
- O comentário de José Luiz impacta Lúcia, que só consegue dizer: “Que horror!” Parece que Lúcia não está acreditando no que está vendo e ouvindo. (Questão do efeito de exclamações avaliativas no outro: a impressão que deixa – de pessoa meio infantil?; isto, em contraposição a um posicionamento mais claro em relação às colocações do outro)
- Gilberto apóia José Luiz: “É verdade! É isso aí! Poxa, ou a gente assume o papel de advogado, ou...” (Ou de quê? de ser humano que pensa e julga, independentemente do que os papéis sociais descrevem, ou melhor, a “caricatura” dos papéis pressupõe?)

A reunião fica tumultuada, volta-se a falar de números e dados objetivos (carro, seguro, diária de hospital etc.). Vários minutos de discussão sobre números, porém, sem entrar no mérito dos mesmos.

Tanto o nível de participação (mais pessoas intervêm) como o de envolvimento (voz alta, entusiasmo, mais vibração) parecem se elevar quando o grupo passa a tratar de números e dados objetivos.

- José Luiz, em determinado instante, volta à questão como se tivesse descoberto algo novo:

“Acho que a gente tem que entrar na negociação com um objetivo claro: não pagar nada! Afinal, não existem provas!” (*Nível de aspiração alto, desejo de chegar ao máximo. Resta saber quanto realista é o “desejo”; questão da diferença entre um “desejar muito” e a “férrea determinação de chegar”*)

- Gilberto pondera: “É... acho que eles têm muito a perder se a coisa for parar na Justiça. Será um processo lento, muito moroso. Eu acredito que eles vão querer negociar...” (*“Empatia” conveniente, ainda centrada no que se deseja deste lado de cá; e quanto àquilo que a Long vai perder se o caso for para a Justiça...?*)
- Paulo parece entusiasmado com a idéia de nada pagar! “É isso aí... O remédio, afinal, foi aprovado pelo Ministério da Saúde. A imprensa é que está difamando o remédio... Não há provas de que o remédio cause tonturas e tudo o mais...” (*Objetivo da negociação está claro? Objetivo deste planejamento está claro? Não deveria se especular sobre qual será a reação dos advogados de Setúbal quanto a essas questões e se preparar adequadamente? Por que as pessoas passam a fazer planos e estabelecer objetivos sem considerar o outro?*)

Novo tumulto. Novo “pingue-pongue” de número e dados objetivos (valor da fisioterapia, salário multiplicado pelo número de meses...)

- José Luiz arrisca: “Sabe... eu acho que eles vão pedir uns \$900.000 ...” (*“Palpite” com base em que fatores? Esses \$900.000 serão fundamentados pelo outro em quê, especificamente?*)
- Gilberto contesta: “Acho que não... Se eles souberem dos outros acordos, serão menos ambiciosos. Afinal, pagamos \$700.000 para invalidez permanente. Acho que eles vão pedir uns \$350.000, a metade ...” (*Suposições ainda muito convenientes para o seu próprio lado; questão do “entrar no papel” distorcendo a visão do outro*)
- Lúcia não concorda com Gilberto: “Acho que eles vão querer muito mais do que os próprios 700. Vai ser acima de 1 milhão...” (*Maior grau de empatia com o outro levando a suposições bem diferentes e, possivelmente, mais próximas da realidade*)
- Paulo ignora os comentários e interrompe, dirigindo-se a Gilberto: “Com quanto você pretende começar? Com zero?” (*Questão da interrupção brusca de uma discussão: baixa consideração pelo outro? Técnica deliberada para mudar o curso dos debates? Questão da não-insistência por quem é interrompido – não querer ser chato? Não desejar confronto?*)
- Lúcia se exalta. Parece pessoalmente ofendida: “Eu nunca começaria com zero! Acho absurdo! Ridículo! Uma verdadeira ofensa!” (*Ainda a empatia com o outro levando a sentir o que o outro sentiria ao ouvir a posição de “zero”? Questão da técnica de começar por uma posição extrema para depois ir cedendo gradualmente: uma armadilha da qual possa ser difícil escapar sem “perder a pose”?*)
- Gilberto retruca, em voz alta: “É uma negociação! Acho que a gente não tem nada a perder com

isso! É zero, mesmo!” (Questão de extremismos na argumentação levando a afirmações superficiais, não-fundamentadas; questão da credibilidade a ser afetada pelas posições extremadas)

- Paulo apóia: “Pagar qualquer coisa é admitir culpa. E ainda vamos levar fama de péssimos advogados! Vamos ser difamados na praça...” (Questão dos conflitos de interesses: interesses dos advogados podendo interferir no processo de defesa dos interesses do cliente; questão da imagem pública, status, aparência, em contraposição à integridade, ao verdadeiro, ao autêntico)
- Gilberto abre uma “concessão”: “O ideal é zero. Mas topo pagar uns \$115.000...!” (Ainda uma discussão superficial que não entra nos méritos dos números colocados à mesa)
- Lúcia ainda insiste: “Pois eu acho que menos de 350.000 é ridículo!” (Questão do “entrar no jogo” do outro de forma quase inconsciente, levando os debates a um “pingue-pongue” inócuo de meros números sem qualificações)
- Paulo, visivelmente aborrecido, olha para Lúcia e dispara: “Temos que ir por votação! Poxa! Você discorda de tudo!!” (Questão da escolha de “processo geral e amplamente aceito” de resolução de diferenças de opinião no grupo; questão de não-questionamento da própria aplicabilidade e validade do processo no momento e na situação)
- A “votação” é rápida. Logo após o comentário de Paulo, Gilberto diz “115”. Os outros repetem “115” um a um. Sem exceção. Só Lúcia nada diz. (Questão do não-questionamento da própria forma de votação a qual foi decidida por uma só pessoa...)
- Gilberto fecha a votação dirigindo-se para Lúcia: “Fechado! Voto vencido! Pronto! Agora, deixa de ser chata!” O tom é de “pseudobrincadeira”, mas a “mensagem” está dada. (Técnica da brincadeira para passar mensagens sem ser “ostensivamente agressivo”)
- Lúcia, retorna, no mesmo tom: “Vocês ainda vão se arrepender... Vão todos pra cadeia!” (Mesmo tom, mesma técnica, para passar o recado sem romper os limites “agressividade socialmente aceita”)

Risadas tensas. Alguns segundos de silêncio, como se o grupo tivesse chegado ao final da reunião.

- José Luiz parece querer reunir o que foi conversado: “Deixe-me entender o que vocês decidiram, então... A gente começa com zero. Mas a meta é 115...” (Questão da necessidade de monitorar o processo da reunião em termos da forma e o processo decisório em termos da legitimação e confirmação do que o grupo está decidindo)
- Carlos, que estivera praticamente calado até aqui interrompe: “Só um minutinho. Vamos tentar definir quem é que fala...” (Ainda a preocupação com o processo, desta vez quanto à negociação propriamente dita, quando do encontro com os advogados do outro lado)

O grupo parece não ouvir Carlos. Há vários comentários entrecortados, ainda sobre meta a definir etc. (Questão da forte tendência das pessoas dedicarem toda sua energia e atenção a questões de conteúdo; tendência de considerar as questões de processo como itens não-importantes, secundários)

- Carlos insiste: “... 2 minutinhos... Eu recomendaria que quando eles falarem do carro, um de nós defenda. Só um. Se o assunto for indenização, fala um outro. E assim por diante. Vamos tentar fazer com que eles pensem que estamos superorganizados: um especialista para cada assunto...” (*Questão do aparente mais importante que a própria realidade: impressão de “superespecialização e possível impacto no outro mais relevante do que a própria organização do grupo na busca de uma eficácia verdadeiramente maior, e não somente aparente*)
- Gilberto ignora o comentário de Carlos e coloca: “A gente não pode perder controle do assunto. Somos da parte patronal. Somos a empresa. Devemos estar seguros, atuar com calma. Eles vão entrar emocionalmente; vão apelar!” (*Mais uma vez a questão da percepção dos papéis, os preconceitos. Mais uma vez, a importância da aparência. Mais uma vez, a suposição que subestima o outro e uma “empatia” muito superficial*)
- Paulo complementa: “É isso aí... Não fazer um jogo duro de palavras. Cuidado! Vão apelar para aspectos sociais!” (*Suposições calcadas em “fórmulas” pré-concebidas: classe patronal constituída de pessoas maduras, seguras, razoáveis, racionais; “o outro lado” constituído de pessoas emocionais, apelativas, não-rationais, não-razoáveis...*)
- Gilberto volta-se para Lúcia e recomenda, em tom professoral: “No que você achar que o advogado de lá tiver razão... controle-se e fique calada! Não seja uma “espiã” deles em nossa própria casa...!” (*Uso de pressão e poder do grupo em atitude de baixa consideração positiva; suposição de que uma posição imposta poderá ser mantida ou defendida na hora da negociação em si*)
- Paulo reforça, dirigindo-se à Lúcia: “Não seja tão condescendente como você está sendo aqui... Tem que ser durona!” (*Ainda os “conselhos e recomendações” ao invés de procurar trabalhar positiva e construtivamente as opiniões divergentes no grupo*)
- Lúcia, acuada, ironiza: “Poxa... agradeço esse tremendo apoio...!” (*Questão de recuo, ao invés de persistir procurando trabalhar o que está na base das divergências*)
- Gilberto reforça sua posição: “Temos que partir para o exagero, para podermos atingir nossos objetivos. Vamos ameaçar que essa negociação vai levar uns 10 anos. Nesses 10 anos, o cara fica sem dinheiro e...” (*Ainda a questão de “pedir 10 para conseguir 5”; ainda a subestimação do outro; ainda a postura de “guerra”, pressão, imposição, ameaça, ao invés de uma busca construtiva de conciliação de interesses*)
- Carlos retorna timidamente: “Um momentinho. Se a gente sentir que está perdendo... a gente pede ‘tempo’, se reúne fora e...” (*Ainda a preocupação com o processo da reunião de negociação que terá lugar; mais uma vez a rejeição pelo grupo*)

O grupo ignora Carlos. Ele é interrompido por um dos membros do grupo, outros fazem comentários diversos...

A reunião já está terminada. Vários participantes estão se levantando. Na saída da sala, Lúcia ainda

insiste: “Quero deixar meu protesto... Estou decepcionada com a desumanidade e falta de profissionalismo de vocês... Vocês estão simplesmente defendendo o emprego de vocês...”

- Gilberto olha Lúcia sorrindo e diz: “Não é à toa que você ainda é uma advogada júnior...! (risadas).
- Carlos levanta os braços e ainda insiste: “Só um minutinho... Só para organizar... Quando um estiver falando, o outro não entra no meio. Senão... Só um de nós deve falar...”

O comentário de Carlos cai, de novo, no vazio. O grupo já está se retirando...

1.2. PLANEJAMENTO DOS ADVOGADOS DE SETÚBAL

Dentro de poucas horas, um grupo de advogados estará visitando os representantes dos Laboratórios Long. Eles defendem Paulo Setúbal, arquiteto de 35 anos que está semi-invalído em consequência de um acidente causado pelos efeitos colaterais de um remédio da Long.

Reunidos, eles planejam como conduzir o processo de negociação com os advogados da Long.

“... claramente, na Justiça, a Long vai perder. A gente já parte do princípio que a Long firmou dois acordos. Ficamos numa situação favorável desde já...” *(Percepção, avaliação do poder inerente à situação. Questão dos riscos de uma superestimação. Questão das suposições e das inferências)*

O clima é de tranqüilidade. Aparentemente, os advogados de Setúbal estão conscientes da força de barganha que possuem.

- Marco, que desde o início assume a liderança da reunião, prossegue: “... a Long tem interesse em firmar acordo, tanto que ela firmou com duas pessoas. Quer dizer... intuitivamente, a gente até vê porque a Long está firmando acordos. Porque ela não vai querer ver o nome da companhia destruído... imagem... escândalo... Ninguém vai querer comprar os produtos dela. O fato é que ela já firmou acordos... criou precedentes...” *(Tentativa de empatia com outro; inferências ainda distorcidas pelos próprios interesses)*
- Ivan interrompe: “Nós temos que considerar o quanto ele ganhava por mês, e adicionar uma boa taxa de lucro. Vamos ver quanto tempo se vive com ela (indenização). Porque o parâmetro máximo é \$700.000 – o que ficou inválido total...” *(Questão do RACIOCÍNIO/“reasonig” nas análises de dados, no processo de formação de opiniões, argumentos, como fator de grande relevância nas negociações. Neste caso, excessivamente simplificado, conduz à conclusão errada)*
- Marco não concorda: “Não. Máximo, não...” *(Questão da clareza das expressões, da “didática” das colocações. Questão das interrupções da fala do outro como forte barreira ao processo de diálogo, de ouvir)*

- Ivan ainda insiste: “Máximo de acordo...” (*Dificuldade de entender o outro na medida em que mantenha o mesmo processo de raciocínio, mesmo prisma de análise*)
- Marco: “... se ele era pedreiro, de repente...” (*Ainda a questão de explicações por “borbotões” e a questão das interrupções, que irá continuar*)
- Ivan: “Não... digo, o máximo de acordo que a empresa topou...”
- Marco: “... não há informação sobre a pessoa que ficou totalmente inválida...”
- Ivan: “Mas temos a informação do limite máximo que a companhia pagou para um inválido...”
- Marco: “Isso não quer dizer o máximo (para todos os casos). Pode não ser um arquiteto, um trabalhador de nível inferior e muito menos...”
- Marta acha que está perdendo tempo: “Acho importante primeiro decidir nossa meta ... ” (*Questão de processo decisório. Discute-se primeiro para depois definir a meta? Ou estabelece-se a meta para depois definir a estratégia? Está-se falando de meta número ou o objetivo maior?*)
- Marco: “A meta é conseguir o máximo possível!” (*Aparentemente, Marco interpreta mais para o lado do objetivo maior. Neste caso, a questão é a da superficialidade de definição, que pode vir a comprometer fortemente a negociação que terá lugar*)

As questões do processo decisório, do planejamento e mesmo da definição de objetivos serão objeto de atenção, de forma detalhada, na Parte 2 deste trabalho. Neste caso, o objetivo – definido como sendo “conseguir o máximo possível” – trará problemas para a negociação.

Pela nossa experiência, os aspectos “implícitos” na maioria dos casos são fatores-chave da negociação – acabam afetando o planejamento e a própria negociação, exatamente pela não-alocação de energia suficiente aos mesmos (muitas vezes, pelo simples fato de serem óbvios demais, “naturais” demais). No caso dos advogados de Setúbal, o fator-chave “FAZER O ACORDO”, óbvio demais, não foi explicitado, nem debatido. “Fazer o acordo pelo valor máximo possível” já seria um objetivo um pouco mais elaborado se a primeira parte da frase receber a ênfase devida. A ênfase apropriada leva a uma atitude de busca de entendimento, conciliação de interesses, de evitar o impasse (que levaria o caso aos Tribunais). Sem uma consciência clara dessa primeira fase do objetivo, todo o esforço poderá ser canalizado na procura do valor máximo de forma absoluta, podendo gerar impasse.

- Oswaldo, aparentemente, está preocupado em organizar o grupo: “O negócio é o seguinte: nós temos que organizar como é que nós vamos trabalhar lá, na hora da discussão, porque... (quem vai falar?)... senão, todo mundo vai falar, poxa (*Preocupação pelo processo da negociação*)”
- Marta pergunta: “Vai ter porta-voz?”
- Ivan arrisca: “... Vai ter (no outro lado) um cara só falando. Talvez, direcionando em cima de alguém (do nosso grupo) que seja...” (*Suposição sobre a ação do outro; alto risco dessas suposições*)
- Marco opina: “Acho que tem que ter um porta-voz. O resto do pessoal fica como apoio.”

- Marta: “Eu acho que nossa estratégia deveria ser a de tentar evitar que os advogados do lado de lá...”

Neste ponto, há várias pessoas falando ao mesmo tempo. Os comentários giram em torno do possível comportamento dos advogados da Long. (*Questão do interesse em tentar prever o movimento do outro; da importância de ter informações sobre o outro (como são, como pensam etc.); da importância de se conhecer melhor a natureza humana*)

- Marta insiste: “Temos que definir uma estratégia...” (*Preocupação pelas coisas maiores, mais básicas, antes de ir aos detalhes; senso de prioridade*)
- Marco retoma o comando: “É isso que nós devemos abordar nesta reunião: o enfoque: por onde vamos trabalhar. Estamos imaginando que eles vão trabalhar a idéia de que Setúbal sabia que dava tontura e, apesar disso... Qual vai ser o ponto de defesa que vamos usar? Temos que ter isso claro: de que o problema é da empresa. Tinha um remédio totalmente inseguro, não suficientemente testado, e o colocou no mercado ...” (*Questão de empatia com o outro; procurar saber como o outro irá agir para poder – a partir daí – planejar as estratégias defensivas*)
- Peter, que estivera observando, calado, o desenrolar da reunião, entra no processo de “simulação”: “Aí, eles vão dizer que o Ministério aprovou o remédio. E que o médico idem...”
- “A aprovação do Ministério da Saúde não significa que há isenção de responsabilidade!” retruca Marta, já entrando no papel de defensora dos interesses de Setúbal.
- Marco elabora um pouco mais sobre a questão levantada por Peter: “O Ministério da Saúde certamente aprova, ou desaprova, um remédio em função de uma percepção da idoneidade do laboratório que apresenta determinados resultados. Se esses resultados estiverem falseados por alguma razão, as aprovações estarão também, né? É o caso dessa vitamina aí que o Pelé fez propaganda. Ela esteve aprovada com base nas informações fornecidas pelo laboratório. Algumas entidades da área médica fizeram outra análise do remédio e comprovaram que a composição do remédio não era a mesma que estava na fórmula aprovada pelo Ministério da Saúde.”

Todos parecem concordar com a argumentação de Marco. Os não-verbais são de apoio às idéias colocadas. Marta complementa os comentários: “O Setúbal não sabia que era o remédio que causava tonteiras. Há 3 meses ele viajava à noite. Só há 3 dias é que foi divulgado pela imprensa que o antibiótico causava tonteira. Então, na época em que ele sofreu o acidente, ele não tinha a informação de que aquela tonteira era ocasionada pelo remédio que ele tinha substituído. Ele não sabia...”

- Ivan, aparentemente impaciente quer, parece, partir logo para um debate sobre números: “O que a gente quer? Uma indenização estática, uma indenização que reponha o salário dele, o Astra 2002 que ele ficou sem...”
- Oswaldo completa: “40 dias, que ficou no hospital...”

- Ivan, porém, quer uma resposta específica: “Sim, mas o que a gente quer...”
- Oswaldo responde, achando óbvio: “Um carro novo, uma pensão porque o Setúbal não vai conseguir trabalhar com a mão esquerda...”
- Marco entra firme: “Não! Eu acho que o problema tem 3 pontos: 1º é a gente se cobrir das eventuais acusações que eles vão fazer (que o cara tava dirigindo com tonteira etc.), 2º é a gente armar o ataque contra o laboratório, 3º é a indenização...”
- Marta tenta resumir: “Então o que a gente quer (a indenização do laboratório) corresponde a uma soma de remunerações, um Astra novo...”
- Ivan tenta emendar: “Para conseguir isso, nós temos que nos defender e...”
- Marco complementa enfaticamente: “E temos que saber como é que vamos atacar o laboratório! Não é só defendendo que nós vamos conseguir...”
- Ivan continua: “Ataca o laboratório, depois a gente passa para...”
- Marco procura fechar: “Primeiro você tem que falar sobre a reputação do laboratório. O laboratório não vai se expor, entrar na Justiça. Acho que esse é o ponto básico...”
- Marco volta a enfatizar: “O objetivo único é forçar acordo!”
- Ivan parafraseia: “Forçar acordo...”
- Marta pondera, como se estivesse pensando alto: “Acordo... O que vai ser negociado no acordo?”
- Marco procura explicar a Marta: “Forçar acordo envolve, do ponto de vista monetário, 3 questões: uma é o carro, outra é a despesa de hospital e a terceira é o prejuízo na execução do trabalho...”

A reunião parece transcorrer tranqüila e a forma produtiva. Levantam-se várias hipóteses quanto aos fatores que poderão vir a ser levantados pelos advogados do outro lado. Quase em um formato de simulação, contra-argumentos são trabalhados pelo grupo.

Um aspecto relevante a notar, neste ponto, é a postura geral do grupo: a de “forçar acordo”. Conscientes do poder de barganha que a situação parece conferir a Setúbal, seus advogados pretendem usar esse poder com toda a carga possível. Como poderá ser visto mais adiante, essa postura (de “forçar acordo” em contraposição a uma atitude mais construtiva de “procurar acordo”, uma conciliação de interesses) dos advogados terá efeito marcante na negociação propriamente dita, e nos seus resultados.

Esta postura quase “autocrática” dos representantes de Setúbal, mais uma vez, ilustra a forte tendência de as pessoas entrarem nas negociações excessivamente centradas em suas próprias posições, em seus próprios pontos fortes, em suas próprias argumentações, em seus próprios direitos. Poucos negociadores conseguem disciplinar-se no sentido de efetivamente procurar conhecer melhor os pontos fortes, direitos e vantagens do outro lado.

Seria uma questão relacionada à maior/menor sensibilidade em relação ao outro? Seria uma tendência ao egocentrismo definido pela nossa sociedade e pelo nosso processo de educação e formação? Seria resultado de um conjunto de valores impregnados em nossa sociedade que conduz a uma supervalorização de si e uma subestimação do outro (tanto em termos de poder, direitos etc. como em termos de adequação e legitimidade de intenções)? Seria simplesmente uma tendência ao acomodamento, de fazer as coisas superficialmente, de ficar na análise do mais imediato (o seu próprio lado), não chegando à análise do mais distante, do mais difícil (o outro)? Seria um certo tipo de receio de enxergar-se mais cruamente em comparação, inclusive, ao outro? Seria ainda uma crença de poder lidar com o que poderá vir do outro (na hora da negociação) de forma criativa, engenhosa, com um “jeitinho”? Seria a crença de que sempre será possível conduzir a negociação dentro dos nossos termos (ou seja, nós no comando da situação) e que, portanto, haverá “campo de manobra” (mesmo porque a sensação de as rédeas estarem com o outro é nada confortável numa negociação)? Seria a postura desenvolvida em nossa sociedade de extrema cautela para não sermos manipulados pelos outros (e virarmos “trouxas”) que faz com que os advogados procurem “forçar o acordo” (evitando, assim, entrar no jogo do outro, nos termos do outro)?

- Marta está fazendo os cálculos no papel: “Realmente, ele tem 35 anos, vamos dizer que ele se aposenta com 60/65. Se aposentar com 65, ele tem 30 anos pela frente. Então: $25 \times 30 = \$750.000$, que é mais ou menos...”
- Oswaldo corrige rapidamente: “Veze 12. Falta multiplicar por 12. Nove milhões. Você está pedindo um absurdo, Marta...” *(Mais uma vez, uma pequena armadilha de raciocínio que é desarmada por um companheiro...)*
- Marco não acha o valor absurdo: “Só uma paradinha nas contas. Nós estamos com uma dúvida no grupo. Acho muito importante a concepção de invalidez. É para efeito de justiça. Não é invalidez para o trabalho. É em função da profissão que você exerce. Se o sujeito é um pianista e perde uma mão, ele é considerado inválido para aquele seu trabalho. Aí você vê que o valor da Marta não é tão fora da realidade. Acho, inclusive, que...” *(O conceito é válido e interessante. Igualmente importante, porém, é trabalhar a possível relação do outro a esse conceito de invalidez. Aqui, mais uma vez, a importância de considerar o outro)*
- Ivan parece preocupado com um possível impasse: “Só tem um detalhe: se a gente forçar muito, não vai ter acordo...” *(Neste momento, aparece a primeira preocupação com um possível impasse. É interessante aqui notar que poucas pessoas parecem estar conscientes de que um impasse significa “não-negociação”, um “não acordo”. A tendência de grande preocupação em não ser explorado, não deixar que o outro tire vantagem – ou mesmo, no inverso, em extrair tudo que puder do outro – desfoca naturalmente a inadequação do impasse)*
- Marco esteve fazendo contas: “Vocês concordam com uma indenização de 5 milhões?”
- Vários comentários de apoio: “Pelo menos repõe o salário do Setúbal...” *(Apoio frágil, uma vez*

que o número não foi fundamentado...)

- Marco parece descobrir um ponto importante: “Pera aí. Quem paga os custos do julgamento é quem perde... Mas quem paga o advogado? Do valor que o advogado conseguir, 20% é dele. Certo?”
- Marta apóia: “É isso aí. Então tem que incluir 20%. Senão, o Setúbal não vai ter os 5 milhões para aplicar, para ter o rendimento de \$25.000 por mês.”
- Ivan pondera: “\$6.000.000 tá bom, então...”
- Vários comentários apóiam um número um pouco maior: “\$6.600.000!”
- Oswaldo parece preocupado com o outro lado: “Qual é a estimativa que vocês fizeram da meta da Long?”
- Ivan tem uma outra questão: “Pera aí. Um dado que nós não temos aqui é o tamanho do Laboratório Long!”
- Marta encerra a questão prontamente: “É multinacional! 6 milhões não é nada para eles...!”
- Oswaldo insiste: “Mas o que vocês acham sobre o que a Long vai estar a fim de pagar?”
- Marta pondera pensativamente: “Pelo jeito, eles não vão considerar o Setúbal inválido. Não vão ter esta consideração. Eles vão querer pagar em torno de 100 a 300 mil...”
- Ivan especula: “Eu acho que eles vão até 500...”
- Marco, que parece achar essa questão supérflua, interrompe com outra questão: “Com quanto nós vamos começar a discussão? Com 10 milhões?”

A meta definida pelos advogados do Setúbal (6 a 6,6 milhões) parece alta, se considerarmos que eles próprios acham que a Long estará a fim de pagar algo por volta de 100, 300 ou 500 mil. Além disso, os números pretendidos pelos representantes do Setúbal estão fundamentados numa questão polêmica: perder a mão direita significa, no caso de Setúbal, invalidez parcial ou permanente?

Como julgamos se a meta de 6 milhões é alta, excessivamente alta ou apropriada? Onde está a linha divisória entre “desejo/sonho” (uma vontade, relativamente frágil, ao nível de um “seria muito bom se...”), ambição excessiva, desmedida e uma aspiração alta (porém factível, nas circunstâncias)?

Esta é uma questão muito importante no processo de negociação. Meras “vontades” (“seria bom...”) nada significam em negociação, não têm força propulsiva. A forte determinação de se atingir uma meta representa um fator de grande impacto nos resultados de uma negociação. A determinação do nível da meta, porém, define a diferença entre o “buscar um excelente negócio, o melhor” e o “buscar o máximo”. Na primeira postura procura-se o melhor acordo. Na segunda, a conquista de “tudo o que o oponente tiver”. Na primeira, há alguma possibilidade de impasse, mas é normalmente bastante alto o número de excelentes negócios. Na segunda, há uma probabilidade bem maior de impasses (não negócios), inclusive com o

comprometimento de negócios futuros (pessoas evitando negociar com quem procura “arrancar tudo do outro”).

As pessoas que têm alta necessidade de realização, conforme as Teorias de McClelland, definem metas altas, porém factíveis. Correm riscos (de impasse, inclusive), porém, de forma calculada.

Por sinal, as Teorias de McClelland nos ajudam a ver o processo de negociação interpessoal à luz da motivação. Decididamente, a proporção/predominância das três formas de necessidade (de realização, afiliação e poder) definidas por McClelland nos ajudam a entender muitos dos comportamentos e atitudes das pessoas em situações de negociação interpessoal.

A necessidade de realização está intimamente ligada a resultados, desempenhos, metas elevadas e, portanto, ao fator “nível de aspiração”, de grande relevância no processo de negociação interpessoal. As características mais fortemente associadas às pessoas com forte necessidade de realização seriam as seguintes:

- Necessidade de realizar, conseguir coisas/resultados
- Necessidade de excelência no que faz
- Necessidade de superar padrões de desempenho
- Quer sempre ser responsável pelo que consegue
- Gosta de assumir riscos de forma calculada
- Quer sempre feedback imediato/rápido e de forma concreta (sobre como está se saindo)
- Tende a planejar melhor, inclusive a longo prazo
- Valoriza resultados/output
- Normalmente é otimista
- Orientado a trabalhar duro
- Gosta de trabalhos desafiadores
- Paciente, sabe esperar para alcançar mais

A necessidade de filiação que define a forma de se relacionar com os outros tem também significativa relevância no processo de negociação. Na medida em que essa necessidade for muito baixa, haverá tendência maior a impasses causados por fatores outros que não os objetivos (preço, condições, prazo, por exemplo): o outro pode ficar negativamente predisposto a fazer negócio pelo fato de ser uma pessoa extremamente fria, “pouco humana” (principalmente se o outro tiver uma necessidade de afiliação alta). Na medida em que essa necessidade for alta, poderá haver casos em que os resultados da negociação sejam comprometidos (necessidade de ter relação positiva, ser gostado, ser aceito, afetar busca do melhor, evitar barganha necessária etc.). As características mais fortemente relacionadas a esta necessidade seriam:

- *Necessidade de ser gostado pelas pessoas*
- *Necessidade de ter relações positivas/agradáveis com outros*
- *Necessidade de ser aceito pelos outros*
- *Envolvimento pessoal com outros*
- *Procura minimizar confrontos e conflitos*
- *Evita ser franco demais*
- *Receia romper relacionamentos*
- *Preocupa-se pelas pessoas*

A necessidade de poder, mais relacionada à influência sobre os outros, têm relevância nas negociações, na medida em que ela está ligada à questão de comando, iniciativa, liderança do processo (de negociação). Na medida em que esta necessidade seja muito baixa, poderá haver uma tendência a uma certa passividade na negociação (o outro tendendo a dominar as ações). Na medida em que seja muito alta, haverá tendência a um maior número de impasses (principalmente se o outro também tiver essa necessidade em níveis significativos): o outro não querendo fazer negócio (mesmo em condições razoáveis) pelo fato de não aceitar pressão, não gostar de ser dirigido. As características associadas à necessidade de poder seriam:

- *Necessidade de influenciar pessoas*
- *Necessidade de fazer-se notar*
- *Necessidade de impressionar outras pessoas*
- *Necessidade de conquistar reputação/posição*
- *Necessidade de ter controle das situações*
- *Desperta emoções fortes nos outros; tanto positivas como negativas*

Muito se poderia dizer a respeito das teorias de motivação de McClelland em função da sua relevância ao processo de relacionamento interpessoal e também ao processo de negociação. Entretanto, considerando a abordagem deste trabalho, ficaremos restritos ao exposto – mais para registrar sua relevância ao texto escolhido – e à referência ao processo de se definir metas e objetivos no processo de negociação (por sua vez relacionado ao nível de aspiração das pessoas)

- Ivan parece achar muito alto: “Acho que devemos começar com \$6.600.000...”
- Marco é incisivo: “Não. Essa é a nossa meta. Precisamos dar uma folga, para poder ceder depois. Com quanto começamos?”
- Marta está cautelosa: “Bem... a gente tem que ter uma razão para pedir 10. Senão, a gente vai...”
- Marco parece mais tranquilo: “É aquela conta que você fez...”
- Oswaldo arrisca: “A gente começa com \$9 milhões!”
- Peter tem dúvidas: “... mais o adicional do hospital?”

- Marco conduz o raciocínio... e os números para onde quer: “Mais o adicional do hospital chegamos aos 10 milhões... *(As despesas de hospital estariam bem abaixo de 1 milhão, a diferença entre os 10 que Marco deseja colocar na mesa logo de início e os 9 que Oswaldo tinha arriscado. Entretanto, ninguém contesta. É outro jogo, aparentemente. Todos sabem que Marco deseja começar com 10 milhões e está conduzindo tudo nesse sentido... Mas, todos parecem não se importar...)*”
- Marta insiste na questão do embasamento dos números: “Complementação: precisamos ter em conta que nós precisaremos usar (para pedir este valor alto) uma questão muito importante: a nossa conceituação de invalidez. Nós vamos argumentar que o sujeito ficou inválido para o trabalho para o qual ele foi preparado e que tem 35 anos de idade...”
- Marco concorda: “Além disso... o mercado de trabalho é muito difícil a partir dessa idade. Até para os que são experientes. Para aqueles que vão começar uma nova carreira então...!”
- Oswaldo, ainda preocupado com o processo da negociação: “Quem vai falar? Como é que vai ser a discussão?”
- Marta parece decidida e fala pelo grupo: “O Marco fala. Será nosso porta-voz.” *(Processo decisório. Uma pessoa decide. Os outros não se opõem. A inércia acaba decidindo. Vide “processo decisório”, na Parte 2 deste paper)*
- Marco assume o papel de porta-voz de bom grado e mostra firmeza: “Meu ponto é o seguinte: nós temos que explorar muito a questão de que não só vamos à Justiça, como também desencadear uma campanha publicitária contra o remédio que está em questão e, além disso...”
- Marta ainda parece preocupada com a possibilidade de impasse: “Eu acho que a gente deve ir conforme o desenrolar da coisa. Não vamos entrar de sola...”
- Peter apóia: “Vamos ouvir o outro lado primeiro...” *(Marco está com postura de quem vai à guerra. Alguns advogados colegas parecem perceber isso. Além disso, também estão preocupados com a meta alta e o próprio “lance inicial”, quase 70% acima da meta. Não obstante a preocupação com um possível impasse, não agem para mudar o que será implantado. Força, carisma de Marco?)*
- Marco começa a dar mostras de uma certa preocupação com um possível impasse: “E a nossa meta? É inflexível? Esse é um detalhe. Vamos fixar em \$6.600.000? Abaixo disso não tem acordo?”
- Vários advogados se manifestam: “Não. Acordo é acordo!”
- Marco insiste: “Nossa meta é essa. Mas, não se aceita nada abaixo dela?”
- Marta pondera: “Eu acho que devemos aceitar...” o Marco prossegue: “Qual é o mínimo dos mínimos?”
- Ivan, mais uma vez arrisca um número: “5 milhões!”

Não há mais tempo hábil para elaborar sobre o “mínimo dos mínimos”. Já é hora de todos se encaminharem para o escritório dos advogados da Long. O grupo se levanta. Todos parecem confiantes e certos de um bom resultado para o cliente Setúbal.

I.3.A NEGOCIAÇÃO PROPRIAMENTE DITA (o encontro entre os advogados da Long e os de Setúbal)

Sala de conferências do escritório dos advogados da Long. O grupo de representantes da Long já está instalado em um dos lados da longa mesa de reuniões, esperando os “opponentes” – os advogados que representam os interesses de Paulo Setúbal. Estes chegam pontualmente no horário combinado. São introduzidos imediatamente à sala de conferências e são instalados ao longo da mesa, do lado oposto àquele ocupado pelos advogados da Long. *(Questão da disposição física, “layout” da sala, que pode predispor – em maior ou menor grau – as posições de antagonismo ou de colaboração/acordo)*

Os primeiros instantes são formais e frios. Vários dos advogados presentes parecem estar um pouco desconfortáveis e constrangidos. *(Questão de “quebra-gelo”; preocupação em planejar formas de criar um clima mais caloroso e menos constrangedor no início das negociações; a importância dos primeiros momentos, que podem definir o “tom” da negociação toda)*

Na condição de “visitantes”, os advogados de Setúbal parecem sentir necessidade de começar a falar. Marco toma a iniciativa de entrar no assunto, embora de forma um pouco hesitante: *(Questão do planejamento da colocação inicial; estratégia quanto a quem deve começar: nós ou os outros)*

Marco: “Bem... nós viemos, numa primeira reunião, para tratar do caso do nosso cliente, Paulo Setúbal, vítima de um acidente causado por um remédio produzido por vocês. Sabemos que estamos falando de um processo de negociação, de acordo, que não é único ... de modo que vocês estão sabendo, com antecedência, do que se trata... conhecem bastante do assunto a respeito do qual viemos tratar... *(Quando não planejado, a colocação inicial reflete postura que predominou nas reuniões de preparação. Colocação de abertura de Marco está em linha com sua atitude no planejamento. É evidente, em suas palavras, o tom de cobrança, a certeza quanto à culpa do laboratório, inclusive em função das outras indenizações já pagas. Uma atitude defensiva se instala imediatamente junto aos advogados da Long. As probabilidades para um acordo começam a diminuir já na primeira frase da negociação...!)*

Marco é interrompido por Gilberto, da Long, de forma autoritária e agressiva: “De onde o Sr. tirou essa informação?” *(O troco é dado de imediato. A sensibilidade dos advogados da Long já estava despertada, em função da própria situação. Com um tipo de abertura como a de Marco... A própria pergunta é pura reação emocional, como poderá ser visto pela própria resposta de Marco)*

Marco responde, calmamente: “Dos jornais... A informação foi divulgada pela imprensa há 30 dias... a respeito de outros problemas ocorridos com o consumo do remédio de vocês...”

José Luiz, da Long, intervém falando de forma pausada e formal: “Foi decisão de nossa empresa tirar o remédio de circulação. Por precaução, tão somente. Não foi em função dos efeitos colaterais de nossa medicação...” *(Defensividade instalada nos advogados da Long já faz efeito; advogado José Luiz justifica retirada do remédio da praça sem necessidade: o assunto não havia sido trazido à baila; não seria o ponto melhor a trazer à tona neste momento)*

Marco retruca: “Mas é bom lembrar que o Ministério da Saúde está investigando... está em esfera federal...” *(A carga contra a Long continua, uma após outra. A temperatura deve estar subindo rapidamente no lado da Long. Marco ou outros advogados de Setúbal estariam percebendo isso? Estariam conseguindo avaliar o peso disso para o processo de negociação? Saberiam o que fazer para corrigir o rumo e as tendências?)*

José Luiz insiste: “Mas esse é um procedimento normal... O Ministério da Saúde também cumpre o seu papel ao reinvestigar o remédio. Afinal, este remédio foi aprovado previamente por eles mesmos...” *(O argumento é bom. Mas a Long continua na defesa, tendo que explicar muito e se colocando em posição vulnerável)*

Marco procura fazer com que o rumo das discussões flua para onde quer: “Um momento, por favor. Estivemos em contato com a família de uma pessoa que ficou totalmente inválida, como consequência do remédio. Ela já recebeu uma indenização da Long. Sabemos também de um jogador do Corinthians que também recebeu indenização... Temos o depoimento dele, por escrito, de que recebeu uma indenização de vocês... Temos, inclusive, cópia dessa declaração e do recibo do pagamento efetuado pela Long...” *(A carga continua muito forte. Mencionar as cópias dos documentos soa até indelicado, uma vez que era desnecessário no contexto, ainda mais nos primeiros momentos...)*

Vários advogados da Long tentam interromper Marco. O clima estabelecido já é de forte competição e defensividade.

Marco insiste, eleva o tom, o volume de voz e continua: “E vai mais um esclarecimento adicional sobre a questão da investigação... de o remédio ter sido aprovado pelo Ministério da Saúde. Vocês sabem melhor do que nós que o Ministério da Saúde aprova um remédio com base num laudo elaborado pela própria empresa, em confiança à idoneidade da empresa. No momento em que essa idoneidade é colocada em xeque, em função do fato de as análises mostrarem que ou a fórmula não é correta ou ela não foi bem testada, aí então é que se entra com o processo (do Ministério da Saúde). Esses exames não são feitos, para cada remédio, pelo Ministério da Saúde. O que obviamente não teria nem cabimento. O Ministério da Saúde normalmente aprova a partir de uma análise feita pelo laboratório. É como aquele outro laboratório que faz uma vitamina famosa: apresentou uma

fórmula e ela foi aprovada pelo Ministério da Saúde. Mas aí alguém mostrou que o produto estava com uma fórmula diferente... Evidentemente o remédio foi retirado do mercado... No caso da Long, vocês fizeram 2 acordos com pessoas prejudicadas... Acho que nós poderíamos sair da base de que vocês estão representando uma empresa que tem um problema... Nós temos uma vítima de um remédio fabricado pela empresa de vocês... E que está inválido para o trabalho. Nós pretendemos sair desta base para... *(Questão ainda do estar excessivamente centrado em si mesmo, sem levar em conta o outro; os argumentos são bons, mas continuam a elevar a “temperatura” do outro lado; Marco aparentemente não chega a avaliar o efeito negativo desta subida de temperatura nos resultados da negociação para o próprio Setúbal: Falta de sensibilidade? Deficiência da estratégia? Objetivos não muito claros?)*

Paulo interrompe em voz igualmente alta: “O Sr. está insinuando alguma coisa... Quero lhe dizer que o Ministério da Saúde realiza testes em lançamentos. No caso específico, o Ministério realizou este teste. E comprovou que a fórmula está OK. Quero dizer que qualquer desconfiança que o Sr. queira levantar sobre a idoneidade dos nossos técnicos, dos nossos químicos... Isso não está em jogo nesta discussão. Isso está sendo julgado pelo Ministério da Saúde...!”

A temperatura está alta em função da forma agressiva de os representantes de Setúbal atuarem. Os advogados da Long entram no padrão de discussão estabelecido pelos “opponentes” e passam a se defender. *(Questão do conversar sobre o processo da reunião e sobre os sentimentos que estão sendo despertados pelo outro. A importância da capacidade do negociador em abstrair-se momentaneamente da discussão para trabalhar o clima, a dinâmica do que está ocorrendo, as emoções, as reações de um e de outro)*

Marco continua no mesmo tom: “A aprovação do Ministério da Saúde não isenta a empresa de qualquer responsabilidade. Nós tomamos a liberdade de fazer pesquisas com médicos que estavam aplicando o antibiótico. Os efeitos colaterais foram efetivamente comprovados em pessoas que estavam...”

Gilberto, muito sério, interrompe Marco: “Mas o médico do Sr. Setúbal recomendou a ele tomar o remédio!”

Marco parece irritado com a forma de Gilberto colocar seu comentário: “Isso não isenta o laboratório de responsabilidades!”

Gilberto retruca com firmeza: “Como não isenta também a responsabilidade do médico na recomendação de um remédio...”

Marco tenta voltar à questão: “Não isenta, mas...”

Neste ponto, Ivan interrompe Marco para vir em seu socorro: “Ora, vocês não colocaram na bula os efeitos colaterais, essas tonteiras... Como o médico poderia saber?”

Gilberto olha para Ivan, hesita um pouco, mas insiste: “Mas o médico precisa saber que certos componentes...”

Marco aparentemente percebe a hesitação de Gilberto: “O médico nada tem a ver com o problema. É responsabilidade do laboratório!...”

(Há um certo tumulto na sala. Várias pessoas falando ao mesmo tempo)

Marco prossegue: “Nós também temos informações de que o remédio que os Srs. lançaram no Brasil não está à venda nos países desenvolvidos... Uma clara demonstração de que os países do 3º mundo estão sendo usados como cobaia para os remédios...!”

Aparentemente, os advogados da Long estão surpresos com a agressividade dos representantes de Setúbal. Paulo responde, falando devagar e baixo: “Isso é natural em todas as indústrias. Existem produtos fabricados em certos países e não em outros... Além disso, temos comprovado, também, que centenas de pessoas tomaram esse remédio e não tiveram problemas com efeitos colaterais...”

Marco interrompe. Continua falando alto: “Isso não muda a questão de que o nosso cliente quase morreu... quase morreu por causa do remédio!”

Novamente, um princípio de tumulto na sala. Vozes alteradas, gestos agressivos, expressões carregadas, várias pessoas falando ao mesmo tempo.

Virgílio, da Long, tenta implantar o que foi combinado na fase de planejamento: “O fato é que aconteceu um acidente automobilístico, mas não se sabe as causas do acidente. A perícia ainda não concluiu o laudo. O resultado, portanto, ainda não chegou à nossa empresa... Aliás, estivemos em contato, hoje pela manhã, com os técnicos de criminalística... Não tinham concluído o laudo. As causas podem ser várias... Problemas de mecânica do carro e até outros fatores que não...”

Marco está preparado para retrucar à Long: “Nós também fizemos uma perícia! E a perícia dá todas as conclusões. A documentação indica como causa a ingestão do remédio que provocou problemas de visão. Como já existem 2 casos anteriores, aos quais tivemos acesso à documentação...”

Novas tentativas de interrupção. Breve tumulto.

Marco levanta o braço e eleva a voz. “Só para terminar! Como já temos os documentos dos 2 acordos que foram feitos... A nossa vinda aqui se propõe a tentar fazer um acordo com a empresa de vocês – uma indenização ao nosso cliente – para que não precisemos discutir essa questão na Justiça, com os imensos prejuízos de imagem ao laboratório. Temos informação que outros clientes, que tiveram problemas e que não fizeram acordo ainda, vão fazer uma fundação, uma associação para manter o caso na imprensa e não somente nos tribunais. Para evitar esse tipo de coisa... essas pessoas não têm interesse em ficar durante longo tempo nas barras de um tribunal esperando uma solução; a empresa de vocês, por certo, não tem interesse em ter sua imagem prejudicada no jornal ... Nossa vinda aqui é para tentar um acordo com base no que julgamos absolutamente razoável dentro do conceito de que nosso cliente está inválido para o trabalho para o qual se preparou. Então nossa vinda...”

Gilberto está, pelos não-verbais, impaciente: “Uma pergunta: o que vocês propõem?”

Marco não hesita ao responder: “Propomos discutir um acordo. Minha primeira pergunta aos senhores é a seguinte: Vocês estão dispostos a discutir um acordo?”

Gilberto está cauteloso: “Não sei. Depende do que vocês estão propondo.”

Marco quer um outro tipo de resposta: “Não... vocês estão dispostos a discutir um acordo, ou não...?”

Gilberto não gosta da forma de Marco pressioná-lo: “Não assumimos qualquer culpa antes da conclusão do processo de avaliação do remédio... Mas acho que podemos discutir, sim... Acho que faz parte do intuito da empresa estar aberto para qualquer discussão. É por isso que estamos sentados aqui...”

Marco continua bombardeando: “Dois outros acordos já foram realizados antes...”

Gilberto insiste: “Sim, sem dúvida. Mas gostaria de colocar de novo: o que é que vocês propõem como acordo, neste caso?”

Marco responde, procurando manter contato visual com todos do grupo da Long: “Nós queremos... 10 milhões para nosso cliente.”

Paulo, procurando manter-se impassível, pergunta: “Vocês podem explicar como chegaram nesse

valor? Por que 10 milhões?!”

Marco procura responder, de forma didática: “Por que 10 milhões? Nós imaginamos o seguinte: nosso cliente recebe \$25.000 por mês, como produto de seu trabalho. Ele é arquiteto e está inválido para a arquitetura...”

Paulo interrompe: “Ele não está inválido.”

Marco irrita-se com a interrupção: “Eu quero terminar... Visto que sua mão direita está impossibilitada de executar o mesmo trabalho... Um arquiteto que seja destro, e que tenha sua mão direita invalidada, não tem condições, aos 35 anos de idade, de aprender a desenhar com a mão esquerda. Falamos de um pianista que perde a mão direita e que, portanto, não pode mais tocar piano...”

Paulo retruca: “Não... Um pianista usa as mãos para trabalhar e um arquiteto usa a cabeça para trabalhar!”

Marco completa: “As mãos também!”

Paulo insiste: “Usa a cabeça para trabalhar, porque hoje em dia...”

Interrupções. Tumulto novamente.

Mesmo antes de Marco colocar a proposta de 10 milhões, por sinal muito superior às previsões feitas pelos advogados da Long, é possível prever o desfecho da negociação.

A dinâmica que se estabelece é de uma verdadeira “guerra” de argumentos. Na verdade, uma batalha, pois aparentemente os dois lados perderam a perspectiva dos objetivos maiores a alcançar na negociação.

Aparentemente, os advogados de Setúbal querem forçar, impor seus argumentos à Long. Querem que a Long admita sua responsabilidade total no caso, admitam serem culpados. Deveria ser esse o objetivo dos representantes de Setúbal? O objetivo não é o de fazer um acordo? Como chegar a um acordo sem deixar uma saída honrosa para a Long?

Nesta altura, as emoções, despertadas já desde o início e exacerbadas pelo fato de os advogados da Long terem encontrado no jogo (de batalha de argumentações), estão provavelmente afetando a capacidade de o grupo perceber que o processo está encaminhando para um impasse. O peso das emoções poderia ter sido previsto durante a fase de planejamento? Isto que está ocorrendo poderia ter sido evitado através de

cuidados tomados desde o início da negociação?

Do ponto de vista estratégico, seria até possível que, depois desta entrada extremamente agressiva e pesada dos advogados de Setúbal, contraposta por um posicionamento igualmente duro dos representantes da Long (“...não há provas ...não somos culpados...” o que, subjacentemente, significa “indenização zero”), todos venham a ficar mais razoáveis (“perto da pior hipótese, qualquer coisa é melhor...”). Para que isso ocorra, será preciso que os negociadores coloquem o objetivo maior (fazer o acordo) acima de suas emoções e de seus interesses pessoais (“não dar o braço a torcer”, “não perder na argumentação” etc.).

Marco volta: “Então, permitam-me terminar... Quero terminar... Nosso arquiteto tinha um contrato com uma grande empresa para trabalhar no novo prédio... trabalho de longo prazo. Retirava \$25.000 por mês. Achamos que ele está inválido para a profissão: 35 anos de idade, 4 filhos, sustenta a mãe... E vai ter que começar outra profissão, porque nesta... Aos 35 anos de idade, mesmo um homem com gabarito, com formação, já começa a ter dificuldade de emprego em nosso país. Imagine um outro que aos 35 anos tem que aprender uma nova profissão...”

Gilberto tenta interromper: “Senhores advogados... eu não consigo entender...”

Marco faz sinal com a mão, pedindo para prosseguir, e continua: “... uma nova profissão. Complementando a resposta à sua pergunta original: chegamos a 10 milhões multiplicando \$25.000 até o tempo de aposentadoria que calculamos aos 65 anos. Mais, evidentemente, as despesas hospitalares que ele teve, médicos etc... o reembolso do carro... e mais os nossos honorários.”

Lúcia, da Long, se manifesta pela primeira vez: “Você está imaginando mais 30 anos?”

Marco confirma: “É... 30 anos!”

Paulo pergunta, num tom irônico: “Isso significa que ele não vai trabalhar mais na vida?”

Lúcia quer continuar na linha que começara: “Salário integral? 100%? 30 anos?”

Peter, que estivera quieto, observando, completa: “Estamos sendo ainda bastante conservadores porque, na verdade, ele tem uma carreira pela frente e, podemos imaginar, ele estaria progredindo, em alta, com salários crescendo...”

Gilberto balança a cabeça e quase resmunga em voz alta: “Eu não consigo entender. Vocês estão acreditando que ele vai ficar inválido, totalmente inválido...!”

Marco tenta explicar: “Para esta profissão, bem entendido!”

Gilberto ironiza: “Então, pelos cálculos de vocês, nós estamos pagando tudo para essa profissão?”

Marco responde à Gilberto: “Para essa profissão!”

Gilberto ainda quer prosseguir: “Ele não vai ter nenhuma remuneração, daqui pra frente?”

Peter procura ajudar: “Eu vou explicar o porquê. A remuneração que eventualmente ele possa ter, ao desempenhar outra função é, em termos de indenização, compensada pelo corte numa carreira ascendente. Temos aqui os trabalhos, a documentação do Paulo Setúbal. Paulo Setúbal é um arquiteto de carreira ascendente, que tirava \$25.000 e que poderia até tirar \$50.000...”

O padrão estabelecido, de um duelo de argumentações racionais continua. Nada indica que haverá mudança desse padrão visando a melhorar as perspectivas para um acordo.

Lúcia começa a se manifestar de forma coerente com sua atuação durante a fase de planejamento, não obstante as fortes recomendações de seus colegas quanto a “não ser benevolente”, “ficar calada” etc.

Por precaução, os advogados de Setúbal tinham trazido um arquiteto para o caso de precisarem algum esclarecimento especializado. Paulo dirigiu-se a ele: “Eu queria fazer uma pergunta: Você é um arquiteto. Você usa as mãos para trabalhar?”

Carlos, o arquiteto, responde prontamente: “Sempre!”

Paulo ironiza: “Em que momento? Para assinar?”

Carlos responde com tranquilidade: “Sempre e para desenhar. Todo arquiteto, até o Oscar Niemeyer...”

Paulo eleva a voz: “Não estou perguntando se todos usam. Eu estou perguntando especificamente se o Sr., que dirige um escritório de arquitetura...”

Marco retorna para tirar Carlos da situação constrangedora em que se colocara: “Ora, veja o exemplo de Oscar Niemeyer que só usa a mão direita em todos os projetos...”

Paulo ri e diz em voz alta (e em tom irônico) dirigindo-se aos seus colegas: “Eles estão querendo...”

Novo tumulto, muitos falam. Poucos ouvem.

Paulo continua, ainda ironizando: “Alguém que ganha \$25.000 como arquiteto, pode ser considerado um Niemeyer?!”

De novo, há várias pessoas falando ao mesmo tempo...

Gilberto observa tudo extremamente contrariado (seus não-verbais são claros nesse sentido): “Os senhores não querem chegar a um acordo. Os senhores não vieram para um acordo...!”

A Marco parece importante voltar aos argumentos: “Vejam bem... não estamos comparando o Sr. Paulo Setúbal com o Sr. Oscar Niemeyer. Parece-me que, aqui, a maior parte das pessoas não é do ramo da arquitetura, com exceção do Sr. Carlos que trouxemos aqui. No caso dos Srs., não vemos nenhum arquiteto no grupo – só advogados... Então, vai ser difícil... Nós estamos dizendo o seguinte: mesmo um arquiteto, muito famoso, mesmo um representante de um dos mais famosos escritórios de arquitetura do mundo ainda usa a mão. Se ele a usa bem ou mal, se o seu produto é de boa ou má qualidade, é uma questão irrelevante. O que nós estamos dizendo é que esse sujeito precisa da mão para trabalhar. Independentemente da questão de um pianista trabalhar bem ou mal, ele precisa da mão para trabalhar...”

Paulo parece irritar-se com as colocações de Marco: “Nós não temos certeza de que ele não tenha essa habilidade... Se ele é tão inteligente quanto os senhores dizem, ele pode muito bem desenvolver a habilidade de trabalhar com a mão esquerda...”

Marco emenda: “Não mais nesta profissão...!”

Paulo insiste: “... outra coisa é o seguinte: um arquiteto pode exercer muitas outras funções que não a de desenho: fiscalização de obras, de edifícios, de rodovias... quer dizer... não é totalmente inválido para o trabalho!”

Peter esboça novos argumentos: “Existe um aspecto pessoal também... ele está psicologicamente...”

Marco interrompe seu próprio colega: “O que você consideraria na indenização?”

Lúcia aproveita a pergunta de Marco: “Eu posso fazer uma proposta... a gente chegou a discutir alguma coisa nesse sentido. Também fizemos uma estimativa em termos de indenização. A gente imaginou o seguinte...”

Marco interrompe: “O que nos agrada saber é que os senhores estão conscientes da responsabilidade que o laboratório tem...”

Gilberto reage: “Não!!”

Marco ignora Gilberto, eleva a voz e termina a frase: “... que o Srs. têm com o acidente! Isso nos parece muito claro! Ficamos muito satisfeitos, obrigado!”

Gilberto parece não acreditar no que está ouvindo: “Não senhor...”

Várias pessoas da Long falando ao mesmo tempo.

Peter quer ouvir o que Lúcia tem a dizer: “Mas, de qualquer jeito, deixa ela terminar...”

Lúcia aproveita a brecha para retomar: “Com licença. Uma coisa sobre isso é o seguinte: a gente está brigando com o Ministério da Saúde, porque ele aprovou uma fórmula nossa sem cuidado... Nós que o tínhamos como cúmplice nesse remédio, agora não temos mais. Porém, por outro lado, nós vamos indenizar as vítimas. Já indenizamos duas e estamos dispostos a negociar com as outras. E, no nosso planejamento, nesse caso específico do cliente de vocês, a gente estimou que a indenização não seria por perda total. Um arquiteto tem, digamos, 60% de trabalho cerebral e 40% manual. Então, se vocês...”

Marta esboça uma reação: “Discordamos...”

Lúcia insiste e termina: “...então, se vocês colocaram um desenhista para auxiliá-lo, ele não estaria totalmente incapacitado para...”

Marta coloca então o ponto do qual discordava: “O Ministério da Saúde não funciona assim não. Eles se baseiam nas experiências que o laboratório faz e simplesmente verificam os laudos. Não parece que foi isso o que aconteceu. O que aconteceu é que talvez as experiências não tivessem sido levadas até o final... tivessem sido encerradas antes da hora, antes de todas as checagens... e que os laudos enviados ao Ministério da Saúde não chegaram a mencionar que as experiências e testes foram só parciais, incompletas...”

Paulo intervém com voz áspera, profundamente irritado: “A Sra. está duvidando da idoneidade de nossa empresa? A Sra. sabe exatamente o que está dizendo?!”

Várias pessoas tentam falar. Tumulto novamente.

Paulo prossegue: “Anote o nome dela! A Sra. responderá processo criminal por isso!”

Tumulto prossegue.

Lúcia coloca a mão no braço de Paulo e diz, em tom conciliador: “...O caso do Ministério da Saúde é um caso que estamos tratando fora dessa discussão; é um assunto pertinente à empresa. Então vamos voltar ao nosso caso em questão...”

Marco aproveita: “Qual é a proposta?”

Lúcia se posiciona pelo grupo: “A proposta é o que nós acabamos de falar. Indenização pelos 30 anos restantes, na base de 60%.”

Marco quer saber exatamente quanto isso representa: “A que número vocês chegaram?”

Alguns dos advogados da Long parecem surpresos com o posicionamento de Lúcia. Gilberto se recupera a tempo e se antecipa à resposta de Lúcia: “\$115.000...!”

Marco decididamente imaginava outro valor: “O quê? Qual é o valor? 60% de quê?”

Gilberto improvisa: “É... considerando as despesas hospitalares e o salário do Paulo Setúbal pelo período em que ele ficou hospitalizado...”

Marco está irritado: “\$115.000 não paga nem o Astra...”

Marco procura confirmação dirigindo o olhar para Lúcia: “\$115.000 é a proposta?”

Lúcia olha para Marco, mas não responde. Paulo responde no lugar dela: “É o total da indenização do Paulo Setúbal, considerando o seguinte: ele não está totalmente inválido...”

Marco ainda não quer acreditar: “Isso não vale a nossa reunião! Nós estamos tratando da vida de um homem, com uma carreira profissional brilhante... interrompida na fase ascendente... E o Sr. me fala em \$115.000...!”

Paulo retorna a argumentos já usados anteriormente: “Não está comprovado que a causa do acidente foi nosso remédio...”

Marco interrompe: “Eu não estou entendendo o seguinte... quero voltar ao seguinte: se vocês estão, da parte de vocês, seguros de que não têm responsabilidade, eu não entendo por que indenizaram outros e estão com uma proposta de indenização também para nós... mesmo que irrisória... A companheira cometeu um ato falho aí, de dizer que não tem mais ‘cúmplices’ no

remédio. Realmente a expressão é essa mesmo: cúmplices! Porque o que o laboratório fez é um crime: está matando uma carreira profissional brilhante, ascendente e...”

Paulo tenta interromper: “Meu senhor...”

Marco completa: “...e não tem cúmplices... não ...são os únicos responsáveis...!”

Paulo consegue entrar: “Meu senhor... eu lhe respondo... nos interessa de alguma forma sentar e conversar com os Srs. porque o problema de imagem... os jornais... Mas, se para proteger nossa imagem... se, para isto, a indenização tiver que ser maior que este custo de imagem.... A responsabilidade de botar o Sr. Setúbal na falência, na rua da amargura, porque um processo demora (o Sr. conhece muito bem a Justiça... o Sr. sabe que este processo dura no mínimo 10 anos...) A responsabilidade por uma situação dessas será toda de vocês... pergunto a todos vocês: alguém dentre vocês está disposto a sustentar o Sr. Paulo Setúbal por um mínimo de 10 anos? Alguém de vocês?!...”

Marco ignora a pergunta de Paulo e informa: “A propósito... a associação de vítimas de seu laboratório está constituída a partir desta semana. Aí então...”

Paulo se irrita mais ainda: “Não nos importa! Não é de nossa característica assumir uma culpa que não temos! Acima de tudo está a nossa imagem, a nossa integridade... uma firma justa e honesta...”

Marco continua não deixando por menos: “Imagem e integridade postas em xeque neste caso...”

Gilberto retorna também bastante irritado: “Não senhor! O remédio foi aprovado pelos órgãos governamentais...”

Marco ironiza: “Você quer dizer: pelos seus cúmplices... E mais: o próprio laboratório tirou o remédio de circulação!”

Gilberto retruca: “Tiramos por precaução... para proteger a saúde pública... Por precaução... Esta é a norma que existe em todos os laboratórios no mundo inteiro. Toda vez que há uma celeuma, retira-se o remédio até que se examine...”

A reunião se torna improdutiva e repetitiva. Argumentos já colocados várias vezes são desfiados de novo, tanto pelos advogados da Long como pelos de Setúbal. O tempo vai passando...

Marco procura conciliar: “Se sentamos aqui para discutir um acordo, nos parece que uma premissa

básica já está assumida. Há uma pessoa, nosso cliente, que foi prejudicada e que é preciso ressarcir... Os Srs., em defesa da imagem da empresa de vocês, têm também interesse em fazer acordo...”

Paulo interrompe, com voz alterada pela irritação: “O Sr. está querendo nos levar à falência... Sua proposta é indecorosa!”

Marco já não tem esperanças de chegar a qualquer conclusão naquela reunião: “Eu proponho voltarmos em 15 dias para discutir as bases de um acordo de 60% sobre os 30 anos...”

Paulo recusa: “Vocês não estão sendo absolutamente razoáveis!”

Marco insiste: “Um momento... vocês precisam se entender entre vocês, antes de se entenderem conosco... a colega de vocês falou em 60% dos 30 anos de vida útil do nosso cliente... Nós estamos dispostos a aceitar, estamos dispostos a aceitar a indenização de 60% dos 30 anos...”

Paulo é conclusivo: “Por favor... não queira levar em consideração o que nem deveria ter sido imaginado...”

Após novo tumulto, com quase todos falando ao mesmo tempo, conclui-se que se chegou a um impasse. Setúbal deverá levar o caso à Justiça. Não haverá acordo fora dos tribunais.

A reunião está encerrada. Os advogados de Setúbal despedem-se friamente e se retiram.

Na medida em que os advogados de Setúbal estão se retirando, os advogados da Long comentam entre si: “Não ia dar mesmo... a diferença era muito grande... nem que ficássemos discutindo mais um ano...”

Por outro lado, os comentários entre os advogados de Setúbal são de outra natureza: “Eles vieram muito resistentes... vieram com o intuito de não ter acordo... perdemos nosso tempo...”

Neste ponto, há um certo tipo de coerência do todo: entre o que ocorreu no planejamento de ambos os lados e a dinâmica gerada na negociação propriamente dita, entre a atuação dos negociadores e o desfecho, entre este e os comentários finais, entre estes comentários feitos depois de conhecerem o resultado e a postura geral do antes e do durante. Há pouco a comentar neste ponto. Tudo parece se encaixar. Os fatores que de alguma forma afetaram o processo estão identificados.

PARTE 2: PLANEJAMENTO E PROCESSO DECISÓRIO NA NEGOCIAÇÃO

Das áreas que mais significativamente afetam os resultados de uma negociação, duas se destacam: a de planejamento e a do processo decisório. Quanto melhor e mais refinado o planejamento e quanto melhor elaborado e profundo o processo decisório, maiores são as probabilidades de acordo, em termos mais próximos dos desejáveis.

Por outro lado, quando há pouco investimento de tempo e energia em planejamento, quando há muito improvisado, quando decisões são tomadas precipitadamente, as probabilidades para o impasse aumentam, os resultados são insatisfatórios, gera-se muito desgaste e há maior possibilidade de conflitos e rupturas.

Nesta segunda parte, discorreremos sobre alguns tópicos relacionados ao tema, que parecem os mais relevantes ao contexto deste trabalho:

- postura para planejar e refinar o processo decisório;
- tempo para planejar/decidir;
- pragmatismo como barreira;
- investindo energia em planejamento/decisão;
- processo individual e grupal de planejamento e decisão.

Examinamos também, nesta parte do trabalho, alguns outros aspectos, um pouco mais específicos que afetam a eficácia do planejamento e do processo decisório.

2.1. POSTURA PARA PLANEJAR E REFINAR PROCESSO DECISÓRIO

“Como é possível planejar em um ambiente em que as coisas parecem mudar a cada minuto?”

“Trabalhar a forma de tomar decisões na organização? Isso é desperdiçar energia tentando segurar o vento!”

A primeira frase é uma das mais comuns no dia-a-dia das pessoas, sejam estas donas-de-casa, trabalhadores em geral, políticos, executivos, ou adolescentes em busca de uma carreira.

A segunda é de um executivo de alto escalão de uma das maiores organizações do mundo, com quase 100.000 funcionários em mais de 110 países.

Essas colocações ilustram muito bem a postura da maioria das pessoas em nossa sociedade quanto a planejar, quanto a tomar decisões de uma forma mais elaborada. No entanto, são duas áreas de grande importância para uma série de atividades humanas. Em negociação, têm impacto bastante significativo em muitos aspectos, como poderá ser visto subsequentemente.

É evidente, tanto nas negociações reais como durante as simulações, a importância do planejamento e do processo decisório, em termos de impacto nos resultados. Frequentemente constatamos, porém, que não só há resistência a planejar, a trabalhar mais refinadamente a forma de se tomar decisões, como também há grandes deficiências em termos de conhecimentos/habilidades/capacitação para planejar e decidir eficazmente.

Haveria uma relação entre esse tipo de ignorância e “amadorismo” com a postura inadequada? Seria a postura uma forma de defesa para a deficiência percebida/sentida?

Aparentemente existe uma relação direta entre falta de “fluência” em planejar/decidir e resistência/posturas inadequadas.

Se observarmos as deficiências dos cursos e programas de treinamento especificamente montados para esses temas (normalmente ressaltam a importância e explicam sistemas de planejar/decidir racionalmente), entendemos por que há baixa fluência em como planejar/decidir. O treinamento em planejar/decidir deve ser voltado primordialmente para o desenvolvimento de habilidades, através de muita prática (como nas aulas de auto-escola, em que o aluno precisa praticar ao volante).

Como áreas básicas que afetam tudo que uma pessoa faz, as habilidades para planejar/decidir eficazmente deveriam ser desenvolvidas desde os cursos elementares, e não só dentro de uma profissão que faz do planejamento e da decisão suas principais matérias-primas (a nosso ver de

forma artificial e distorcida). Planejamento e decisão não são áreas mais afins com administração. São áreas básicas; portanto, presentes e relevantes em praticamente todos os campos da atividade humana.

2.2. TEMPO PARA PLANEJAR/DECIDIR

“Nunca temos o tempo que gostaríamos de ter... Não podemos ter o tempo todo para planejar.”

“Planejar como manda o figurino requer tempo. Não temos esse tempo em 95% das vezes...”

São manifestações também muito freqüentemente ouvidas nas mais variadas organizações, nas mais diferentes profissões.

Quanto de cultura também existe nas formas de as pessoas usarem o tempo de que dispõem? Por que, em algumas sociedades, as pessoas são educadas a serem pontuais, fazerem as coisas com bastante antecedência, usarem o tempo com parcimônia e método? Por que, em outras, tempo representa algo a não ser levado muito a sério (“pode ser estressante...”), algo que pode ser esticado?

Muitos estudos associam uso de tempo à percepção de prioridades, recomendando hierarquizar tarefas para alocar tempo às questões prioritárias.

As constatações através da prática e dos seminários mostram que mesmo em situações em que um tempo certo seja alocado à tarefa certa (à prioridade adequada), há distorções na qualidade de uso do recurso tempo: pessoas não usam todo o tempo que dispõem, usam o tempo em coisas não-relevantes, “matam o tempo” com “dispersantes” dos mais variados tipos etc.

Aqui também temos uma área em que o problema central não está na racionalidade (“importante administrar bem o tempo”), mas na incorporação de um hábito, uma postura, um componente cultural.

Outro importante item a mencionar é o da qualificação do tempo e o conceito de dimensão no contexto. Quanto é muito tempo? Quanto é tempo insuficiente? Um americano pode achar uma semana um prazo muito longo para fechar um negócio; um japonês pode achar que uma semana não dá nem para o “aquecimento” da negociação. Um político brasileiro pode achar um ano como sendo excessivo para desenhar uma nova constituição para o país; um político de outro país pode achar essencial um mínimo de 10 anos para se chegar a uma Constituição que reflita os anseios e direitos de cidadãos de todos os segmentos da sociedade.

Decididamente, uma outra área que merece um investimento significativo em nosso processo educacional. Sem um trabalho de base nesse sentido, tempo será sempre visto como algo escasso, negativo, no sentido de que sempre representa uma barreira às nossas realizações (nossas intenções de realizar, pelo menos...).

2.3. PRAGMATISMO COMO BARREIRA

“Vamos ser práticos. Ficar discutindo e teorizando a respeito não vai nos levar à parte alguma. Vamos tomar uma decisão rapidamente e tocar para frente.”

“É preciso agir. Não vamos mesmo conseguir adivinhar o que o outro lado vai fazer. Vamos tentar alguma coisa e ver o que acontece.”

“A gente vê o que acontece e a partir daí...”

É freqüente, na prática, vermos “práticos” oporem-se aos “lucubradores”. Sempre que se tenta elaborar planos mais refinados ou procura-se elaborar melhor o processo de decisão, há resistência das pessoas “pragmáticas” envolvidas (pares, superiores, consultores etc.).

Logicamente, em certos casos, é fundamental manter a objetividade e praticidade no processo de planejamento e tomada de decisão. Entretanto, em outros, onde se requer algo mais profundo e elaborado, é preciso haver campo para especulações, teste de suposições, debates sobre reações prováveis, exercícios sofisticados de simpatia com os outros, criação de caminhos contingenciais, busca de alternativas criativas etc.

Os pseudopragmáticos muitas vezes são pessoas que usam o “pragmatismo” para “gerenciar sua impaciência”, seu desconforto com a ambigüidade da situação, sua aparente incapacidade de elaborar uma análise do problema, sua estreiteza de visão – conseguem enxergar poucas alternativas, seu mal-estar em não estar fazendo nada. São os “fazedores”, pessoas que precisam estar sempre em ação, “fazendo alguma coisa”. Para estas pessoas, a observação passiva, a reflexão silenciosa, e mesmo um processo de debate de idéias representa algo desconfortável, não-natural, difícil de suportar por muito tempo. São pessoas que precisam estar no jogo o tempo todo, com a bola nos pés de preferência; não conseguem ficar como espectadores de um jogo, muito menos ficar teorizando sobre possíveis novas jogadas.

Pessoas com essas características, numa negociação, podem ser desastrosas. Podem levar uma negociação a um impasse definitivo num piscar de olhos, através de uma intervenção mal feita (geralmente um movimento de improviso para testar a reação do outro) ou uma reação “criativa”,

idealizada na hora, a partir de algo inesperado feito pelo outro lado.

A formação e desenvolvimento de pessoas que consigam equilibrar ação/observação/reflexão/conceituação parece representar outro desafio em nossa sociedade.

2.4. INVESTINDO ENERGIA EM PLANEJAMENTO E DECISÃO

“Já basta de planejamento! Daqui para frente só vamos ficar repetitivos e patinar! Não vamos ganhar nada com isso.”

“Acho exagerado esse tipo de cuidado. É claro que sempre se ganha alguma coisa, mas é marginal, não vale a pena. Vamos decidir com o que temos, nunca teremos 100% dos dados...”

O equilíbrio adequado entre investimento em planejamento e refinamento de decisões, e o retorno que este investimento trará não é algo de definição clara. Há muita subjetividade envolvida na maioria dos casos. Entretanto, é um equilíbrio que precisa ser atingido. Negociações em que há muitas coisas em jogo, seja em termos materiais – um orçamento de bilhões –, seja em termos de vidas humanas – uma guerra, a paz –, ou em termos de impacto social – uma nova lei –, precisam de alto investimento em planejamento e decisões refinadas. Esta é a parte lógica da colocação.

Na realidade, os problemas aparecem exatamente por uma quantidade insuficiente de energia em relação à complexidade e impacto da negociação. As causas disso são muitas: impaciência, não-valorização do processo de planejamento (normalmente associada a uma supervalorização da ação), otimismo excessivo, subestimação do outro lado, subestimação da complexidade da negociação (normalmente associada a uma superestimação da capacidade própria de encontrar saídas engenhosas na hora “H”) e outras.

O que queremos, porém, destacar entre as causas da freqüente insuficiente alocação de energia ao processo de planejamento e decisão é algo muito mais simples, pouco sofisticado. Nos referimos a uma tendência a ir pelo mais fácil, pelo menos complexo, pelo caminho mais curto, pelo mais rápido, pelo mais cômodo e conveniente, pelo menos trabalhoso. Uma tendência que a prática revela como sendo muito freqüente em nossa sociedade. Algo que aparece nas mais diversas situações: em casa, na escola, no trabalho, no lazer e também nas situações de negociação (mesmo quando há muito em jogo).

Um aspecto relacionado a essa tendência ao mais cômodo é a postura de busca de excelência em tudo que se faz. Aparentemente uma outra tendência que a prática revela com uma intensidade surpreendente: uma certa tolerância quanto à qualidade dos resultados da negociação. Uma tendência

a ficar satisfeito com o “mais ou menos”, em contraposição a uma busca dos 100%, do máximo, do ótimo, do excepcional.

Na verdade, o paradoxal aqui é que a maioria das pessoas quer resultados do tipo “loteria”. Mas, na medida em que é preciso trabalhar muito duro para chegar lá, os padrões baixam com incrível rapidez.

Esta é outra área a ser objeto de análise quanto ao processo de formação/educação das pessoas da nossa sociedade. O que é preciso fazer para formarmos mais pessoas persistentes, que não cedam perante à dificuldade das situações, que apliquem energia proporcional à complexidade das situações de negociação (e outras tão relevantes quanto) ao invés de rebaixarem suas aspirações? O que é preciso fazer para formarmos mais pessoas voltadas à busca de excelência, ao invés de “simples contentes” com o mais ou menos?

Estas questões obviamente trazem em si aspectos de caráter ético e político, que merecem ser debatidos. Do ponto de vista, porém, da eficácia do processo de negociação, são aspectos de grande relevância, principalmente se levarmos em conta que aquelas características de persistência, busca do melhor, estão fortemente presentes na cultura de outros países com os quais negociamos com uma intensidade cada vez maior.

2.5. PROCESSO INDIVIDUAL X GRUPAL

“Prefiro planejar e tomar decisões isoladamente. Outras pessoas mais atrapalham do que ajudam. Além disso, há muito desperdício de tempo.”

“Outras pessoas me estimulam: envolvo-me mais, penso melhor, produzo mais idéias. Isso tudo, fora as idéias e as contribuições dos outros. O planejamento torna-se mais rico, cobre melhor as várias facetas do problema e produz decisões de melhor qualidade.”

Essas duas afirmações mostram partes diferentes da realidade em pólos opostos. Entretanto, mais freqüentemente, a realidade mostra as pessoas cada vez mais envolvidas em processos grupais de planejamento e decisão. Os vários campos de atividade tornam-se mais complexos a cada dia e estabelecem entre si elos de ligação intrincados, quando não se superpõem significativamente.

As especialidades se proliferam, torna-se impossível conhecer de tudo profundamente. É cada vez maior a interdependência entre as disciplinas, entre as especialidades, entre as pessoas.

Neste ambiente em que processos grupais ficam cada vez mais necessários, torna-se importante

ser eficaz como participante de grupos e como líder/coordenador de grupos. Ou seja, como membro útil e produtivo de grupos e como membro ativo e atuante nos processos de grupo.

Isso significa que é preciso que os processos de planejamento e decisão em grupo consigam alavancar ao máximo os benefícios normalmente associados aos mesmos; ao mesmo tempo em que os problemas (dispersão, raciocínio interrompido, censura à criatividade, desgaste, desperdício de tempo etc.) sejam neutralizados ou, no mínimo, canalizados para trilhas que os transformem em oportunidades de melhoria/contribuição aos resultados.

Poucas pessoas estão treinadas adequadamente para atuar eficazmente em grupo, muito menos em “grupos difíceis” (compostos por pessoas altamente questionadoras, críticas, agressivas, com muitas “prima – donas” etc. que tenham por pauta assuntos complexos, envolvendo muita subjetividade e gerando muita polêmica e discussão).

Programas de educação, formação, treinamento e desenvolvimento precisam ser canalizados para a finalidade de qualificar pessoas com as habilidades acima mencionadas, que as tornariam mais eficazes em grupo. Na Parte I do trabalho, na qual descrevemos uma situação de negociação, mostramos com mais detalhes o tipo de problema existente hoje no que se refere à atuação das pessoas em grupos, e as habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas com maior profundidade.

2.6. OUTROS ASPECTOS ESPECÍFICOS QUE AFETAM A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO E DO PROCESSO DECISÓRIO

O processo de planejamento e tomada de decisão nas situações de negociação apresenta outras significativas lacunas entre o que seria lógico/desejável e o que mais freqüentemente ocorre na prática. Refletir sobre essas lacunas e sobre suas possíveis causas pode ser útil ao processo de detecção das áreas que devem merecer nossa atenção em termos de formação, educação, treinamento e desenvolvimento.

2.6.1. CLAREZA DO OBJETIVO

“Clareza do objetivo é um fator que afeta consideravelmente o processo de planejamento e, conseqüentemente, os próprios resultados da negociação. Se o objetivo não está claramente definido, é obvio que as energias serão canalizadas para outras coisas. Decididamente, isto afeta a qualidade do plano a ser gerado, tanto em termos de abrangência como em termos de profundidade.

O ideal é que, ao planejar uma negociação, o objetivo a ser por ela atingido seja precisamente definido, não só em termos do que ele deve ser, como também em termos do que ele não deve ser.

É fundamental, portanto, que antes de começar a discutir estratégias, táticas, programas de ação, todas as pessoas envolvidas tenham uma idéia muito clara, bem delimitada, sobre o objetivo que se pretende alcançar na negociação.

Em debates “teóricos”, a afirmação acima será provavelmente aceita sem contestações: “Definir o objetivo primeiro é básico.” Contudo, na realidade, o que se vê com bastante freqüência é que as pessoas envolvidas no processo de planejamento de uma negociação partem rapidamente para soluções, para ações necessárias, para o próprio desenho da estratégia e do que é preciso fazer, sem investir tempo suficiente para um esclarecimento preciso do objetivo.

Comumente, as pessoas planejam as negociações com uma idéia tão somente genérica do objetivo. É como se imaginássemos, numa competição de arco e flecha, pessoas atuando sem ver o tablado do alvo (muito menos o centro do alvo), mas em função de uma vaga noção sobre a “região” do terreno em que o alvo estaria posicionado...

A realidade mostra que, em função desta falta de clareza do objetivo, muito do esforço de planejamento é desperdiçado. Perde-se muito tempo e, muitas vezes, o planejamento é conduzido para um lado inadequado, gerando estratégias, táticas e ações até prejudiciais em relação ao objetivo certo.

Aparentemente, esta tendência de não investir tempo para delimitar o objetivo com clareza é gerada por uma subestimação da complexidade do próprio processo de se definir objetivos. Existe um “preconceito” de que definir objetivos é algo simples. É algo que parece muito lógico, que está sempre muito claro e que não dá margem a dúvidas: “uma vez colocado o problema, o objetivo está definido já automaticamente...”

Além disso, isso que se observa na realidade está também fundamentado na tendência mais ampla de “operar no grosso” e na tendência de contentar-se com o “mais ou menos” (vide 2.4.). Outro fato freqüentemente observado na prática é que as tentativas de precisar melhor o objetivo são vistas como “perdas de tempo” pelas pessoas “pragmáticas” presentes no grupo (preconceito do tipo “o importante é investir tempo na definição do que fazer, do programa de ação...” (vide 2.3.).

Além desses fatores é preciso destacar alguns pontos que poderíamos relacionar ao processo educacional, de formação: até que ponto essa tendência de “passar por cima dos objetivos” não estaria ligada a um tipo de falta de disciplina? Não estaria nosso processo educacional privilegiando excessivamente a aquisição de conhecimentos, deixando de lado áreas importantes como a do desenvolvimento de posturas, atitudes (disciplina ao atacar um problema/uma tarefa/evitar

afobamentos, evitar “colocar a carroça na frente dos bois” etc.) ou a do domínio de métodos, sistemas que aumentem a eficácia de tudo que se proponha a fazer? Estamos educando pessoas no sentido de torná-las melhores “pensadores”, “racionadores”, que saibam evitar “armadilhas de raciocínio” (problemas de lógica, encadeamento falacioso de construtos etc.)?

2.6.2. OBJETIVOS PESSOAIS

Negociações são conduzidas por indivíduos que quase sempre representam interesses “institucionais” (os interesses do cliente, no exemplo dos advogados do “Caso Long”, descrito na Parte I deste trabalho; os interesses da organização, no caso de executivos, representantes; os interesses da família, no caso da pessoa que negocia a compra de uma casa, e assim por diante).

Na condução de uma negociação é freqüente a ocorrência de situações de conflito de interesses (entre os interesses institucionais e os interesses pessoais).

Esses conflitos ocorrem em dois planos, distintos em sua natureza.

No primeiro, o conflito ocorre em nível dos objetivos; no caso Long, por exemplo, seria o interesse de o advogado conseguir o valor máximo de indenização para o cliente Setúbal, mesmo que leve tempo, suponhamos, contraposto à sua necessidade pessoal premente por dinheiro (acordo menor mas rápido, viabilizaria os 20% de honorários de forma igualmente rápida).

Outro exemplo seria a questão da reputação dos advogados, se fizerem um acordo mal feito. O suborno dos advogados seria um caso típico de exploração do conflito de interesses inerentes à situação descrita no caso Long.

Neste primeiro plano, em que está em cena o objetivo pessoal do ser humano, do negociador, em contraposição aos objetivos institucionais, o fator-chave que regula o conflito é representado pela ética pessoal do negociador, seus valores, sua moral, seus princípios.

Dentro de nossa abordagem, a questão importante, neste aspecto, é se os nossos processos de formação e educação são adequados no sentido do desenvolvimento de valores, moral, princípios éticos adequados. Independentemente do aspecto político inerente à própria definição do nível de adequação dos valores, da ética, aparentemente nossos processos de educação não contemplam suficiente espaço e energia para este importante tópico. Na medida em que este elo (ética que assegure preservação dos objetivos institucionais) for frágil, fica extremamente difícil assegurar credibilidade de qualquer processo de representatividade em nossa sociedade. Como confiar em que nossos representantes (deputados, governantes, executivos etc.) estarão defendendo de forma

adequada os interesses da comunidade, do grupo, da instituição, da organização?

No segundo plano, o conflito ocorre em nível de outras necessidades menos objetivas/menos concretas. É o caso dos interesses que podem tomar forma e se caracterizar durante o próprio processo de negociação, principalmente como reação ao outro. É o caso da pessoa, cujo interesse maior na negociação é infligir prejuízos pessoais ao outro “para mostrar ao outro com quem está brincando”. Não são raros os casos em que o negociador acaba perdendo de vista o objetivo último da negociação (o acordo, a conciliação, a concordância dos termos) na tentativa de atender a determinado interesse pessoal (mostrar ao outro que é brilhante; mostrar ao outro que não fica por baixo; mostrar que está com as cartas na mão; não passar por “trouxa”; não perder a parada; não “levar desaforo para casa”; “não deixar barato”; não ceder; não mostrar fraqueza etc.)

Neste plano, o fator-chave que poderia regular o conflito entre os objetivos pessoais e os da negociação seria uma alta sensibilidade do negociador em perceber o surgimento desses interesses/objetivos pessoais momentâneos associada a uma férrea disciplina para – em momento algum – esquecer (“ficar cego”) ou rebaixar a importância ao objetivo maior da negociação. Obviamente, existe forte relação entre o tipo de personalidade do negociador e sua susceptibilidade em relação à dinâmica do processo e àquilo que o “oponente” faz (provocando reações do tipo que descrevemos acima). Trata-se de um assunto que pode, pela sua profundidade e amplitude, merecer um estudo à parte (relação entre personalidade e tendência a acordos ou impasses).

Já verificamos, no item anterior (2.6.1), que é fundamental que haja uma consciência muito clara dos objetivos que se pretende alcançar na negociação. Igualmente importante é a consciência dos objetivos pessoais envolvidos no processo.

Na prática, tanto os objetivos maiores como os objetivos pessoais não são trabalhados adequadamente. Os objetivos pessoais acabam afetando negativamente tanto o processo de planejamento (da negociação) como o da própria negociação, exatamente em função de não serem trabalhados adequada e profundamente.

Aparentemente, existe um certo “tabu” na própria admissão de que os objetivos pessoais possam estar envolvidos no processo. É isso que faz com que, muitas vezes, as pessoas hesitem em trabalhar os conflitos entre os objetivos pessoais e os institucionais, a seu próprio nível, ao nível de seu grupo. Ainda mais “tabu” parece ser a questão do tratar desses objetivos pessoais, de forma aberta, com outras pessoas, principalmente se essas pessoas forem os próprios “oponentes” na negociação.

Observamos que as pessoas que conseguem tratar, a seu próprio nível, e trabalhar com os outros,

inclusive com os “opponentes”, de forma aberta, o conflito inerente entre objetivos pessoais e institucionais, são mais eficazes como negociadores. Isto, aparentemente, ocorre em função de dois fatores: o primeiro se refere à confiança que se estabelece entre as pessoas na medida em que os assuntos, por mais “delicados” que sejam, são efetivamente trazidos à tona de forma franca e aberta. O segundo diz respeito ao próprio fato de se trabalhar o assunto e, assim, exercer adequado controle em relação ao mesmo. Na medida em que o item não é trabalhado, há grande probabilidade de esse mesmo fator gerar conseqüências totalmente imprevisíveis e incontroláveis.

2.6.3. OBJETIVO PRINCIPAL (VERSUS OUTROS OBJETIVOS)

É freqüente verificar, na prática, negociadores trabalhando em função de objetivos muito vagos, pouco refinados. No caso da Long, é o exemplo dos advogados procurando chegar a uma indenização máxima, sem sequer avaliar com cuidado as conseqüências de um impasse, sem debater o próprio conceito de “sucesso” do processo. Examinar, em profundidade, o que caracterizaria o sucesso de uma negociação (“diremos que a negociação, para nós, foi um grande sucesso se...”) e o que representaria fracasso da negociação (“diremos que a negociação foi – para nós – um verdadeiro fracasso se...”) é quase condição *sine qua non* para uma definição refinada do objetivo a almejar (numa negociação).

Ao trabalhar com objetivos muito vagos, é também natural que haja uma certa mistura entre o objetivo maior da negociação e os objetivos periféricos (desejáveis, úteis, interessantes, bem-vindos, complementares, suplementares, ou qualificações outras nessa linha). Ainda há os “poluentes”, ou seja, os pseudo-objetivos (não são sequer desejáveis) que representam fatores dispersantes e obviamente prejudiciais ao processo de negociação. Estes afetam mais significativamente as pessoas que já apresentam uma maior tendência à dispersão e sem qualquer grau de disciplina pessoal.

Ao examinarmos mais profundamente os objetivos periféricos em relação ao objetivo maior, notamos algumas tendências que merecem ser mencionadas neste trabalho, em função da freqüência com que ocorrem no dia-a-dia das negociações:

- quando o objetivo não é trabalhado refinadamente, quando está genérico e vago, há grande probabilidade de dispersão de energia em objetivos periféricos, com prejuízo ao objetivo maior (virtualmente desconhecido);
- existe também uma maior probabilidade de se trabalhar, na negociação, visando a um (ou alguns) objetivo periférico, deixando-se completamente de lado o objetivo maior. Na Long, seria o caso de se lutar pelo reembolso de todas as despesas incorridas (hospital, carro danificado, fisioterapia etc.), esquecendo-se por completo do conceito de indenização. Sem uma correta

hierarquização dos objetivos, há também descontrole do processo em função de uma outra tendência – a de querer tudo; atingir todos os objetivos, tanto o principal como todos os periféricos.

As duas primeiras são conseqüências naturais do problema de se ter tão-somente uma vaga idéia quanto ao objetivo da negociação. A maior parte dos comentários feitos em 2.6.1. (“Clareza do objetivo”) é aqui aplicável.

A terceira tendência está associada, por sua vez, em parte, à falta de precisão do objetivo. Entretanto, a tendência de “querer tudo” pode também refletir a insegurança do negociador. Como o negociador não sabe exatamente qual o objetivo principal, ele precisa conseguir tudo para se proteger (do risco de não chegar ao “sucesso”).

Independentemente da questão da precisão do objetivo, a terceira tendência está também fortemente ligada à ambição desmedida, à atitude de querer tudo que for possível, a uma postura de “aproveitar a oportunidade e obter todas as vantagens que puder”. Seria esta uma outra questão relacionada ao processo de educação e desenvolvimento vigente? O desenvolvimento de postura de maior comedimento em situações de negociação interpessoal não levaria a um número maior de acordos e conciliações?

2.6.4. LONGO PRAZO, CURTO PRAZO

Na prática, nota-se uma tendência à não-consideração dos objetivos de longo prazo nos processos de planejamento das negociações. Há uma preocupação muito maior pelo curtíssimo prazo, pelo imediato, pelo concreto.

Uma das causas dessa tendência à não-consideração de objetivos de longo prazo parece estar ligada a um ceticismo generalizado quanto ao que possa ocorrer no futuro, não só em termos daquilo que se pode esperar do outro (caso de negociar com base em promessas), mas também em relação à efetiva realização dos planos de longo prazo (“...nunca dão certo...”).

No caso de ceticismo quanto a promessas feitas pelo “oponente” numa negociação, há aparentemente dois fatores presentes.

O primeiro está relacionado à confiança – que pode variar caso a caso. Na medida em que se confia no outro, seria possível negociar com base em promessas. Entretanto, na prática, mesmo que haja grande confiança no outro, pode ainda persistir um certo desconforto e ceticismo em negociar sobre promessas, uma vez que não exista convicção de que o outro conseguirá cumprir o que está prometendo (regras do jogo no mercado sendo alteradas, regras na organização ficando mais

“duras”, superiores como barreira etc.).

O segundo fator se relaciona a aspectos culturais, a valores vigentes em nossa sociedade. Em algumas sociedades, cumprir uma promessa é questão de honra. Uma postura que está por trás não somente de negócios grandes (sem qualquer tipo de contrato), como por trás de “pequenos” compromissos (chegar exatamente na hora combinada, devolver um material exatamente no dia marcado etc.). Na medida em que os valores predominantes em nossa sociedade não têm esse tipo de rigidez e peso, eles também acabam refletindo na própria credibilidade em relação àquilo que é prometido numa negociação, ou mesmo em relação a possíveis benefícios que poderão ser auferidos a longo prazo (sejam tais benefícios futuros fundamentados em promessas explícitas ou implícitas).

No caso do ceticismo em relação à realização dos planos de longo prazo, temos um tipo de círculo vicioso: na medida em que os processos de planejamento não recebem a devida atenção e os planos são de baixa qualidade, a probabilidade de sucesso (plano dar certo) torna-se naturalmente baixa. Na medida em que os planos não dão certos, as pessoas passam a ficar céticas, passam a não acreditar na possibilidade de se planejar a longo prazo.

Além disso, o ceticismo em planos de longo prazo é causado também por um excesso de mudanças nas “regras do jogo” em nossa sociedade. Essa “transiência” das regras gera insegurança e uma forte sensação de que é inútil planejar com base em regras que poderão ser alteradas a qualquer momento, sem a devida participação das partes envolvidas e sem qualquer forma de negociação e acordo.

E quanto à própria instabilidade das regras do jogo: não seriam as regras frágeis por não terem sido desenhadas com o devido cuidado, planejadas com a devida profundidade e refinamento, com o devido tempo? Não teríamos aqui um outro tipo de círculo vicioso?

Pontos importantes para reflexão nesse sentido estariam encerrados nas seguintes questões:

Negociações que envolvem objetivos de longo prazo (muitas das negociações de cunho político e social envolvem objetivos de prazos bastante longos) não seriam só possíveis dentro de um clima de confiança, credibilidade em relação aos compromissos, estabilidade de regras e planejamento refinado e cuidadoso? Como fazer com que a sociedade tenha uma massa crítica de pessoas com esses valores, essas capacidades? Não estaria, também, neste caso, o processo de educação e formação na base de tudo?

2.6.5. ESTRATÉGIA E MANIPULAÇÃO

A definição de estratégia, isto é, da forma pela qual se conseguirá chegar a um objetivo, é parte importante do processo de planejamento da negociação, tendo grande impacto nos resultados da mesma. As estratégias devem ser claramente diferenciadas dos processos de manipulação. De um lado, podemos ter estratégias mais autênticas, legítimas e que não afetam a relação de confiança entre os negociadores. De outro, as “manobras” que poderíamos classificar como manipulativas, as quais normalmente despertam forte defensividade nas pessoas.

O que se constata, na realidade, é que não há uma classificação muito clara na cabeça das pessoas em relação àquilo que é autêntico e o que é manipulativo. Essa é a primeira área do problema, e talvez a fundamental.

Em segundo lugar, há uma excessiva utilização de estratégias manipulativas que transformam o processo todo num verdadeiro jogo. Nesse “jogo” as pessoas sabem que o outro lado está tentando manipular. As pessoas que manipulam até percebem que o outro está vendo a “manobra”. No entanto, continuam a agir como se ninguém estivesse percebendo o caráter manipulativo do processo. Uma vez estabelecido o jogo, chega-se a situações em que as partes não conseguem chegar no âmago da negociação, não conseguem explorar as oportunidades de negociação legítima, em função da defensividade criada.

O que aparentemente está por trás dessa tendência à manipulação mais uma vez são dados culturais, que definem uma dinâmica de relações sociais que “legitimam” processos de relacionamento do tipo jogo, evitando relações mais autênticas, mais verdadeiras e naturais.

Posturas de consideração positiva em relação aos outros, de confiança, e uma atitude básica de autenticidade, isenta de defensividade, parecem representar fatores importantes no processo de formulação de estratégias de negociação legítimas, sem qualquer traço de manipulação.

Esta nossa sociedade formando pessoas com esse tipo de postura, ou, pelo contrário, estamos desenvolvendo indivíduos permanentemente “em defesa”, que não confiam em ninguém, e que, portanto, precisam usar, o tempo todo, processos manipulativos de relacionamento? Não estaria um processo de formação de pessoas “na defesa”, sob uma bandeira de “necessidade de sobrevivência”, formando mais um tipo de círculo vicioso?

2.6.6. CONTEÚDO, PROCESSO, EMOÇÕES

Numa negociação, inúmeros fatores afetam os resultados, conforme apontado na primeira parte deste trabalho, na qual descrevemos o Caso Long. Além dos dados de conteúdo (responsabilidade do laboratório, problemas dos efeitos colaterais, o envolvimento do médico, a aprovação do Ministério, o tempo de recuperação do prejudicado etc.) que inegavelmente tem seu peso na negociação, dois outros devem aqui ser destacados, em função de sua relevância: o processo da negociação (ou seja, a forma da negociação, a dinâmica de interação, comunicação, relacionamento entre as partes que negociam) e a forma em lidar com as emoções que estão presentes/são geradas na negociação.

Como pode ser constatado na descrição do caso Long, os itens de conteúdo recebem atenção preponderante. Os aspectos de processo e a dinâmica das emoções (detecção da carga emocional inerente à situação, expectativa quanto às emoções que poderão ou não ser geradas durante as discussões etc.) recebem pouquíssima atenção na fase de planejamento. Quando são trazidos à tona, são tratados com superficialidade, recebendo quase nada de energia e tempo.

Durante a negociação propriamente dita, mesmo quando fatores de processo estejam afetando primordialmente o andamento da negociação, eles não são trabalhados. Igualmente, as emoções que surgem não são trabalhadas adequadamente (freqüentemente sequer são trabalhadas), embora possam até estar levando a negociação a uma situação de impasse (bem representada, ilustrada, no Caso Long).

Quanto aos aspectos de processo, aparentemente o problema que vemos na prática (pouca atenção, o não trabalhar) está associado a dois fatores, relacionados entre si. O primeiro seria uma falta de capacidade básica de “enxergar” o próprio processo. As pessoas normalmente não estão treinadas para enxergar, detectar, sentir itens de processo presentes na dinâmica interpessoal, intergrupar. Além disso, sequer são educadas para saber o que são (os itens de processo). Em não sabendo o que é o processo e quais são considerados itens de processo, naturalmente fica difícil enxergá-los. Em não sabendo o que é, e não enxergando, torna-se difícil também atribuir a devida importância ao fator. O segundo fator, decorrente, é representado pela hierarquização inadequada de itens de processo em relação a itens de conteúdo (“processo é algo meramente secundário, periférico, complementar; importante e primordial são os dados do problema, as justificativas, as argumentações...”).

Quanto às emoções, nota-se na prática uma grande resistência a tratar das mesmas com naturalidade. As pessoas normalmente não estão à vontade para lidar, trabalhar as emoções presentes nas

negociações. Existe uma certa forma de “tabu” em relação às emoções, principalmente em certos meios (área de negócios, campo empresarial). Nesses meios, as emoções são vistas como “irregularidades” do processo (fraqueza do negociador em não conseguir controlá-las, “furo” de estratégia e até “quebra de protocolo”) e não como algo perfeitamente legítimo, que deva receber toda a atenção devida e deva ser trabalhado com naturalidade e cuidado.

A formação de negociadores indubitavelmente deverá contemplar energia e atenção para estes dois aspectos. Sendo, obviamente, aspectos importantes também no relacionamento interpessoal, intergrupar em geral, não deveriam nossos processos de formação e educação trabalhá-los de forma sistemática e planejada?

2.6.7. INFORMAÇÕES, SUPOSIÇÕES E EMPATIA

Negociações são planejadas e realizadas tendo por “pano de fundo” uma gama bastante ampla de informações. Muitas dessas informações são objetivas e de acesso relativamente fácil (no caso Long, são as informações sobre o estado do carro após o acidente, laudos médicos, conta do hospital, laudo de aprovação do remédio pelo Ministério etc.). Outras, embora objetivas, são de domínio de somente uma das partes (erro na formulação do remédio, forma usada para obter a aprovação do Ministério, pelo lado da Long; condições de Setúbal na hora do acidente, eventual erro na dosagem recomendada, velocidade do carro, cauda efetiva do acidente, pelo lado do reclamante).

Além das informações objetivas, há outras mais subjetivas e menos definitivas. É o caso da opinião de um determinado médico sobre as condições de Setúbal após o acidente: grau de recuperação da mão direita, por exemplo. Um outro médico poderia avaliá-las de forma diferente. Informação mais difícil ainda de se determinar com objetividade (que leve a consenso) seria o grau do impacto psicológico do acidente (e da semi-invalidéz resultante) sobre Setúbal.

Uma outra categoria de informação seria aquela que engloba informações em nível de desejo, intenções, nível de aspiração. Essas informações, no exemplo da Long, seriam representadas pelas respostas a questões do tipo: O que seria para o nosso cliente uma indenização satisfatória, aceitável? E o que seria considerado excelente? O que seria insatisfatório? O que seria visto como inaceitável, intolerável? O que nós, advogados, estamos querendo para Setúbal? Seriam dados altamente relevantes para a negociação, mas que não são muito fáceis de se determinar. Dependem de muita discussão, muito trabalho, inclusive em nível de uma reflexão introspectiva – às vezes bastante profunda.

O outro lado da categoria de informações acima seria a informação que o negociador gostaria de

ter sobre quais seriam as intenções, desejos, níveis de aspiração do outro. Podem até ser obtidas de forma direta (“O que seria um valor satisfatório para o seu cliente”), mas nestes casos sempre haverá um fator de dúvida presente (“Qual será, na verdade, o que o outro quer...?”). É principalmente neste caso que suposições são feitas (uma vez que não há condições de se chegar à informação desejada). Além disso, intenções são, por natureza, dinâmicas: uma pessoa pode passar a querer mais do que estava querendo de início, no meio de uma negociação, depois de obter outros dados do próprio “oponente”, depois de conhecê-lo melhor...

A “qualidade” das suposições, em casos como o mencionado acima, irá depender da capacidade do negociador em entender o outro, pelo prisma do outro, tentando “ser” o outro. Caso contrário, as suposições serão meras projeções dos desejos e características do próprio negociador num tipo de “pseudo-empatia” (“Eu, na situação em que ele está...”).

Parece óbvio que é praticamente impossível idealizar estratégias de negociação eficazes, sem uma excelente base de informações. Estratégias de sucesso são geradas na medida em que todas as informações objetivas relevantes sejam efetivamente obtidas, todas as informações subjetivas sejam adequadamente suportadas, embasadas dentro do possível, as informações ao nível de desejo, intenções sejam checadas, repensadas e contrachecadas antes de serem consideradas como “definitivas” (e servirem de “parâmetro oficial” para a negociação). E também na medida em que suposições de alta qualidade venham a ser feitas sobre prováveis desejos, intenções e necessidades do outro.

Embora pareça óbvia a estreita e direta relação entre qualidade da estratégia/resultado da negociação e o nível de informações (quantidade e qualidade), na prática (o caso Long é uma boa ilustração do que ocorre freqüentemente no dia-a-dia), é mais comum constataremos o seguinte quadro:

- Mesmo as informações objetivas, de acesso relativamente fácil, não são todas elas obtidas. *(Tendência de ir pelo mais fácil? Tendência do contentar-se com o mais ou menos? Subestimação da situação e/ou do “oponente”? Achar que é coisa simples e que, portanto, não deve receber energia e atenção excessivas?)*.
- Poucos sequer cogitam em procurar obter informações objetivas que são de domínio do outro. *(Suposição de que, por serem de domínio de outro, não poderiam ser obtidas de forma legítima? Tendência generalizada à introspecção, receio de interagir com o outro? Mais uma vez, o contentar-se com o “mais ou menos”?)*
- Tendência de se trabalhar mais intensamente os dados objetivos. Menor propensão em identificar e trabalhar os dados subjetivos (muitas vezes, nem sequer são considerados). *(Preconceito de que em negociações deve-se trabalhar sobre dados objetivos, tão-somente? Desconforto em lidar com*

dados subjetivos que são, por natureza, mais polêmicos e de difícil consenso? Simplesmente, uma questão de conveniência, de começar pelo mais fácil, evitar o mais difícil?)

- Tendência a não trabalhar profundamente seus próprios desejos, intenções, aspirações. *(Mesmos fatores presentes na questão dos objetivos, comentados em 2.6.1? “Falta de hábito” de ir fundo no que se quer?)*
- Tendência forte a “pseudo-empatia” no processo de levantamento de suposições sobre intenções e desejos do “oponente”. *(Problema de sensibilidade ao outro? Incapacidade de ver/sentir sem ser pelo seu próprio prisma? Mais uma vez, uma tendência a ir pelo mais fácil?)*

Na prática, todos os problemas acima mencionados acabam provocando um outro fenômeno digno de ser comentado. Como que para compensar todas essas deficiências na base de informações, constata-se uma forte tendência à produção de um grande número de suposições. O caso Long ilustra, de forma muito rica, este fenômeno. O que acaba acontecendo é que as estratégias idealizadas para a negociação acabam se fundamentando substancialmente em suposições. Um fenômeno complementar a este é que muitos negociadores acabam misturando suposições com fatos. A consequência dessa mistura é que estratégias são montadas sobre a convicção de que o que foi suposto é verdade, é real, é fato, elevando em muito o risco envolvido na negociação. O extremo disso ocorre quando o negociador expõe seus argumentos durante a negociação propriamente dita, considerando suposições como fatos. As consequências disso estão ilustradas em várias passagens do caso Long, analisado na primeira parte deste trabalho: defensividade, subida de “temperatura”, rebaixamento da probabilidade de acordo.

Também nestes aspectos, aqui abordados, é possível dirigir nossos questionamentos para o nosso processo de formação e educação, uma vez que todas as tendências aqui observadas podem ser revertidas, aumentando consideravelmente o potencial de realização de acordos e conciliações de interesses em nossa sociedade.

2.6.8. REFINAMENTO DE RACIOCÍNIO

Em negociação, a capacidade de raciocinar representa um fator de grande relevância para os resultados, em vários sentidos:

- raciocinar certo: obviamente, erros de raciocínio podem ser fatais numa negociação;
- raciocinar refinadamente: raciocinar certo, mas de forma excessivamente simples, linear e até mesmo grosseira traz dois tipos de problema. O primeiro é o da supersimplificação do problema (seria como resolver uma equação de física nuclear com contas de aritmética elementar); há questões em negociações, que só conseguem ser resolvidas através de raciocínios bastante complexos/refinados. O segundo é o da contraposição desse raciocínio supersimplificado ao

do “oponente”, altamente refinado, que pode gerar para o negociador inúmeros tipos de problemas e desvantagens.

- raciocinar não-ortodoxamente, criativamente: mesmo um raciocínio refinado pode não ser capaz de resolver certos tipos de problemas que surgem nas negociações. Há momentos em que se constata que decididamente não há solução que concilie os interesses das partes. Ou seja, não há como evitar o impasse. Nesses momentos, o negociador que tenta um raciocínio não-ortodoxo será capaz de, através da exploração de caminhos novos, ousados, criativos, inovadores, encontrar soluções que levem a um acordo, ao fechamento do negócio. Obviamente, esse tipo de raciocínio pode ser de fundamental valor; também durante o planejamento da negociação, na medida em que estratégias criativas e inovadoras possam ser desenvolvidas pelos negociadores envolvidos – com grande vantagem competitiva.
- raciocinar rápido: tudo isso (raciocinar certo, refinadamente e de forma criativa), se feito com rapidez, tem um efeito muito significativo nas negociações. Durante a fase de negociação propriamente dita, principalmente, inúmeras variáveis novas podem surgir, exigindo um “processamento” instantâneo.

Outro aspecto de grande relevância nas negociações, indiretamente relacionado ao acima exposto, seria a capacidade de entender o outro e suas argumentações pelo prisma do outro, através dos “meandros de raciocínio” seguidos pelo outro. Muitas vezes, chega-se a uma mesma conclusão por meandros de raciocínio diferentes. Em outros casos, esses meandros diferentes (podem ser falaciosos, inclusive) levam a conclusões diferentes. A checagem dos meandros para concluir onde está o “foco da discórdia” não é algo fácil. Para conseguir fazê-la, o negociador precisa estar capacitado para raciocinar certo, raciocinar refinadamente e não ortodoxamente (uma pessoa que raciocina grosseiramente não consegue seguir os “meandros de raciocínio do outro”...).

É importante também fazer referência aos elementos que são processados pelo raciocínio das pessoas. Há casos de pessoas que conseguem pensar certo, de forma refinada e criativa, mas que não conseguem captar todos os elementos que estão presentes no problema (os que têm potencial de afetar os resultados). É, por exemplo, o caso do negociador de Setúbal, no caso Long, bastante inteligente, mas que simplesmente deixa de levar em conta, por exemplo, os aspectos afetivos envolvidos no problema. Em resumo, a pessoa pode ter problema com os mecanismos de captação de “inputs” e isso representa o elemento mais significativo a comprometer a qualidade das soluções geradas pelo seu processo de raciocínio (mesmo que este seja excelente, como potencial).

Em relação a esta questão do raciocínio, notamos na prática, no dia-a-dia das negociações, inúmeros pontos que merecem ser comentados neste trabalho.

O primeiro ponto refere-se à importância do raciocinar certo. Aparentemente, trata-se de uma

questão óbvia. Afinal, todos nós somos bem dotados e sabemos raciocinar... Na prática, porém, nota-se que esta não é uma questão tão óbvia assim. Nem tampouco é tão certo que raciocinamos corretamente, sem muito esforço, “tão naturalmente quanto respiramos” (um tipo de pretensão muito freqüentemente encontrado em grupos que “raciocinam muito” no dia-a-dia de suas profissões: acadêmicos, executivos, engenheiros, economistas etc.). Na nossa opinião, é até freqüente a quantidade de raciocínios errados que uma pessoa pode fazer no dia-a-dia, principalmente em situações de diálogos e reuniões nas quais há confrontos de argumentos, questionamento das conclusões que vão sendo extraídas etc. Esses erros de raciocínio podem ser representados por relações errôneas de causa e efeito, conclusões certas fundamentadas em premissas falaciosas, não-consideração de variáveis importantes na montagem de “equação” que representa o problema, consideração (inclusão) de variáveis não-relevantes, supressão de estágios necessários do processo de raciocínio (“saltos” involuntários, não-intencionais, e outros – voluntários – decorrentes de tentativas de simplificação, busca de atalhos) e vários outros.

Um experimento conduzido junto a quase uma centena de grupos de engenheiros, executivos, estudantes de pós-graduação em administração, banqueiros, fornece algumas evidências relevantes a isto que estamos comentando nesta parte do trabalho. Trata-se de um problema de aritmética elementar que o grupo precisa resolver, por consenso, sem uso de lápis/papel, somente com base em diálogo, debate oral. O padrão estabelecido é simples, mas revelador: nos primeiros 3 minutos, um grupo gera, normalmente, de 4 a 7 respostas diferentes ao problema; após um período que varia de 20 minutos (grupos menores de 15 pessoas) a 90 minutos (grupos de 30 pessoas), cerca de 25 a 30% dos grupos chegam a um consenso... com a resposta errada; 70 a 75% dos grupos menores chegam ao consenso e a resposta certa em períodos que variam de 20 a 60 minutos; aproximadamente 40% dos grupos maiores não chegam ao consenso mesmo depois de 60 a 90 minutos de reunião. Principais causas: raciocínio falacioso/errôneo, dificuldade em ouvir e falta de capacidade de entender os argumentos do outro pelos “meandros de raciocínio do outro”.

O segundo ponto diz respeito à questão do raciocinar refinadamente. Na prática, nota-se que há uma tendência maior a processos de raciocínio lineares, simples. Seria isso resultado da necessidade de uma “universalidade mínima” em termos de formas de pensar para que haja diálogo? Seria isso resultado de um traço cultural de desconforto em relação à ambigüidade (raciocínios refinados exigem capacidade maior para lidar com ambigüidade, na medida em que se lida com uma quantidade maior de variáveis, aumentando assim a probabilidade de ocorrência de um maior número de equações a resolver)? Seria simplesmente uma tendência cultural, do tipo “por que complicar”? Ou do tipo “por que tanto trabalho?”

2.6.9. PLANEJAMENTO DA AÇÃO

Uma negociação tenderá a ser mais eficaz quanto melhor for seu planejamento, conforme pudemos demonstrar em vários pontos deste trabalho. Entretanto, não basta que se planeje tão-somente a negociação em grandes linhas. É fundamental planejar com refinamento e profundidade a ação, ou seja, o momento da negociação: onde deverá acontecer a negociação, quem deve participar de nosso lado, ao encontro deve preceder algum tipo de preparação (um telefonema enfatizando algum aspecto, criando o “clima certo” etc.), como deverá ser o “layout” da sala, quem deve falar, como devem ser os primeiros minutos, algum tipo de “quebra-gelo”, como as pessoas deverão ser apresentadas, como a questão será introduzida, quem deverá fazer a introdução, o que evitar, o que enfatizar, quem pede “intervalo” para reavaliar a situação, em que seqüência apresentar os argumentos, o que fazer em reação aos argumentos do outro, e muitas outras questões.

Sem um planejamento refinado da ação, haverá na hora da negociação um número excessivo de improvisos – na verdade decisões tomadas em frações de segundos – que poderão afetar significativamente o rumo do processo e os próprios resultados.

Na prática, o planejamento da ação não recebe atenção e energia devidas. Num extremo, notamos planejamentos de ação que incluem até ensaios com vídeo/fita, participação de consultores e especialistas, e análises com o auxílio de computadores. No outro, notamos uma grande maioria de situações em que praticamente inexistente qualquer forma de planejamento de ação. É como se fosse normal que os processos de planejamento da negociação parem tão logo haja a concepção de estratégia.

Esta tendência a não planejar devidamente a ação está associada a vários fatores já analisados anteriormente neste trabalho (tendência das pessoas a ir pelo mais fácil, de se contentar “com o mais ou menos”, falta de persistência etc.). Especificamente em relação ao planejamento da ação, existe um outro fator a ser comentado. Nota-se, na prática, uma tendência a considerar o “executar” como algo “não-nobre”, se comparado ao processo de ter idéias, idealizar estratégias, criar soluções. Seria essa tendência uma das principais causas do baixo investimento de energia e tempo em planejamento da ação? Aparentemente, uma nova área a merecer atenção nos processos de formação e desenvolvimento: a devida valorização ao concretizar, ao “dar forma”, ao implantar, ao fazer – sem dúvida uma fase de excepcional importância nos processos de negociação.

2.6.10. A RELAÇÃO ENTRE PLANOS E DECISÕES

Na verdade, um plano traz, embutido em si, um grande número de decisões significativas, relevantes aos resultados da negociação.

Na prática, há vários problemas relacionados a esta questão. O primeiro é a baixa consciência, durante o processo de planejamento, quanto às decisões que vão sendo tomadas. *(Se as pessoas tivessem uma consciência maior de que estão efetivamente tomando decisões que irão impactar consideravelmente a negociação propriamente dita, tomariam mais cuidado, investiriam mais tempo, seriam mais profundas?)*

O segundo, de certa forma relacionado ao anterior, é que pouquíssimas alternativas são levadas em conta ao se tomar decisões durante a elaboração de um plano. Há uma tendência a se “adotar” rapidamente a primeira solução trazida à mesa. *(Seria um tipo de ansiedade e tensão relacionado a uma “necessidade” de prosseguir rapidamente em direção ao item seguinte?)*. Isso faz com que riscos sejam mal calculados, contingências não sejam estabelecidas (“caso isto não ocorra do jeito que estamos imaginando, qual seria o caminho a seguir?”) e soluções alternativas não sejam pensadas antecipadamente (com uma natural alocação de energia e tempo na busca “do melhor”). A consequência disto é que na hora crucial da negociação propriamente dita, há muito imprevisto e precipitação, com sério comprometimento da qualidade das decisões e, obviamente, dos resultados da negociação.

Um programa que viria a ajudar o negociador nos aspectos aqui abordados seria sensibilizá-lo fortemente em relação à dinâmica sutil do “ir tomando decisões” (por indivíduos e grupos), ou seja, capacitá-lo a “enxergar” as decisões que vão sendo tomadas, sejam em reuniões de planejamento ou durante as próprias negociações. O outro aspecto, o da ansiedade e tensão, é menos facilmente trabalhável através de programas tradicionais de formação e educação, uma vez que ele está relacionado a aspectos culturais, ao modo de vida em geral que prevalece em nossa sociedade e ao clima gerado pelas “instituições” à volta das pessoas envolvidas. Um assunto que, certamente, mereceria um trabalho à parte.

CONCLUSÃO

No nosso dia-a-dia, muito mais freqüentemente do que nós próprios imaginamos, interrompemos negociações em andamento ou incorremos em impasses, muitos deles definitivos. Freqüentemente sequer damos início à negociação, por supor que não haverá acordo.

Neste trabalho, procuramos mostrar os fatores que afetam a eficácia das negociações interpessoais e intergrupais, com o principal objetivo de demonstrar que a maior parte dos fatores está relacionada a atitudes, posturas, valores, habilidades – interpessoais e humanas.

Os comentários ao longo do trabalho procuraram focar os fatores relevantes à eficácia das negociações sob um aspecto básico: se o fator está recebendo atenção adequada nos processos de formação e educação vigentes em nossa sociedade.

Nesse sentido, podemos afirmar que nossos processos de educação e formação não só – em vários aspectos – apresentam omissões e deficiências sérias (em termos dos fatores relevantes à negociação), como, em outros aspectos, apresentam distorções significativas, a ponto de questionarmos se não estamos formando pessoas para gerarem impasses e não acordos. (Não estaríamos contínua e persistentemente formando – a cada dia – pessoas mais competitivas, mais belicosas, mais agressivas, mais desconfiadas, mais defensivas, mais manipulativas, mais dissimuladas, mais egoístas – excessivamente centradas em seus próprios interesses, sem qualquer preocupação com os outros, com a comunidade, com a sociedade?)

Não obstante tais constatações, é forte nossa convicção de que o quadro possa ser melhorado consideravelmente:

- É efetivamente possível fazer com que mais pessoas desenvolvam uma postura geral de busca sincera e honesta de acordos legítimos, nos quais haja máximo respeito aos direitos e interesses de todas as partes envolvidas.
- É efetivamente possível fazer com que as pessoas se desenvolvam confiando mais umas nas outras, sendo mais autênticas, sem defensividade e respeitando o próximo (sempre e acima de tudo) como ser humano, independentemente das circunstâncias e das situações em que se encontrem.
- É efetivamente possível fazer com que muito mais pessoas em nossa sociedade desenvolvam habilidades humanas refinadas que venham a otimizar as probabilidades de entendimento e conciliação de interesses.

É preciso, em nossa sociedade, investir maciçamente em processos educacionais e de formação de atitudes, valores e habilidades humanas. Nossos processos de educação privilegiam aquisição de conhecimentos. Muito pouco se faz visando a desenvolver as pessoas como seres humanos. Os investimentos maciços sobre os quais nos referimos não são de caráter financeiro exclusivamente. Na base, são investimentos de energia, de esforço pessoal, no sentido de quebra de um círculo

vicioso e o início de um outro, desta vez positivo, de grande relevância. É preciso participação política, convicta, forte e criativa, visando a mudanças de base em nossos sistemas de educação e produção/desenvolvimento cultural.

Trata-se de um grande desafio. Mas um desafio que pode e deve ser enfrentado. O esforço necessário será, obviamente, muito grande. Mas o retorno será, sem dúvida, de excepcional valor para a sociedade como um todo e para cada indivíduo em particular: uma sociedade mais harmoniosa na qual as diferenças de interesses sejam trabalhadas com grande naturalidade através de negociações legítimas, autênticas e que venham a gerar benefícios para todos os envolvidos. **AK**

BIBLIOGRAFIA

FISHER, Roger and URY, William – “Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving In”, Boston, Houghton Mifflin Company, 1981

KARRASS, Chester, Z. – “The Negotiating Games”, Thomas Y, Crowell Publishers, New York, 1970

KATZ, Daniel and KAHN, Robert L. – “Psicologia Social das Organizações, São Paulo, Ed. Atlas, 1976

KOLB, David A., RUBIN, Irwied M. and MC INTYRE, James M. – “Organizational Psychology”, New Jersey, Prentice-Hall, 1976

LEWIN, Kurt et alii – “Level of Aspiration”, in Personality and Behaviour Disorders, New York, Ronald Press Company, 1944

LINDESMITH, Alfred R. and STRAUSS, Anselm L. – “Social Psychology”, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968

McCLELLAND, David C. – “The Achieving Society”, New Jersey, D. Van Nostrand Company Inc, 1961

SARBIN, Theodore R. and JONES, Donald S. – “An Experimental Analysis of Role Behaviour”, in Readings in Social Psychology London, Methuen and Company, 1959

SCHEIN, Edgar – “Psicologia Organizacional”, Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1982

SCHEIN, Edgar – “Organizational Culture and Leadership”, São Francisco, Jossey-Bass Inc, 1985