

Negociação: como sistematizar uma boa estratégia para acordar

No mundo corporativo é quase senso comum afirmar a importância das negociações. De fato, sem negociar muito pouco seria viável nos negócios. Na verdade em vários outros aspectos da nossa vida isso também é verdade. Por exemplo, pense nas inúmeras situações nas quais negociações complexas são iniciadas com a nossa família ou amigos, diante de impasses que acabam se formando. A realidade é que boas técnicas para efetivar negociações cooperativas, nas quais todos ganham, são fundamentais durante a vida.

Mas se é tão importante assim negociar, e principalmente ter bons resultados nas negociações, como poderíamos nos tornar mais assertivos, mais eficientes na busca pela solução de conflitos e alinhamentos que permitam todas as partes envolvidas chegarem a bom termo, isto é, obterem o mínimo necessário para sanar as respectivas dores e alcançarem seus propósitos?

Creio que a resposta passa por realizar uma boa análise prévia da situação alvo do impasse, detectando e buscando decifrar alguns elementos que, desde que bem organizados, possam formar uma estratégia objetiva e efetiva para a negociação. Daí a necessidade de sermos pragmáticos e objetivos para listar alguns tópicos que devem ser incluídos quando da criação da melhor estratégia possível para alcançar a solução de conflitos complexos.

Esses pontos são: (i) escopo, (ii) objetivos, (iii) interesses, (iv) alternativas para acordo inviável, (v) pontos de barganha e (vi) argumentos formadores de convicção. Vejamos de forma mais detida cada um deles.

- (i) **Escopo** tem ligação com os elementos que estão em disputa, ou ainda os objetos criadores do desalinho entre as partes. Portanto, de saída, é fundamental que as partes, ao iniciarem as tratativas, tragam à mesa exatamente o que importa e prescinde de alinhamento. Somente assim irão negociar alinhadas nos bens da vida que pretendem, ou ainda de forma específica sobre algum problema a ser sanado.
- (ii) **Objetivo** na negociação é o que cada parte almeja, ou seja, aonde quer chegar ou o que quer obter ao final da rodada. Aqui é preciso primeiro ter muito claro o que pretendemos genuinamente, iluminando tais pretensões com as motivações que se escondem por trás, já que muitas vezes confundimos objetivos com meras aspirações passageiras. Superada essa análise dos objetivos próprios, é preciso partir para uma análise também dos eventuais objetivos que imaginamos serem da outra parte, de modo a poder antever formas para criar cenários favoráveis a ganhos mútuos, nunca excludentes.
- (iii) **Interesse** tem ligação com a necessidade das partes que estão a negociar, ou seja, reflete o que realmente precisam para chegar à melhor solução negociada que beneficie a todos. Muitas vezes para alcançarmos tal situação é necessário trabalhar de forma conjunta na negociação para mudar ou aumentar os elementos em disputa, de modo que seja possível conformar todos os interesses.

- (iv) Sempre é importante as partes terem definidas, antes mesmo de avançar com a negociação e composição de interesses, **alternativas para acordo inviável**, de modo a avançar por outros caminhos em caso de não realização do pacto que ponha fim ao desalinho. Seria como o famigerado “plano B”, ou seja, as condutas possíveis na situação de não ser possível acordar.
- (v) Para que exista margem de cedências ou exigências, é preciso que as partes tenham consigo **pontos de barganha**. Isso permitirá que sejam retiradas ou colocadas exigências ou condições com relação ao objeto. Seria como aqueles pontos que as partes podem abrir mão para que o acordo seja efetivado.
- (vi) De forma a selar todos os outros pontos referidos, temos a necessidade de que sejam lançados pelas partes bons **argumentos formadores de convicção**, os quais servirão de justificativa para alinhamentos que necessitem de mudanças de opinião ou ainda tolerância a determinados fatores ou condutas. Quando são utilizados argumentos eloquentes e sensatos, que alcancem interesses mútuos, é possível justificar para todos os lados da negociação os motivos que autorizam o fechamento do pacto. Seria como se passasse a fazer sentido o acordo e encerramento das tratativas, pois já logicamente alinhados e concatenados todos os conceitos necessários para compor os interesses em jogo.

Da análise de todos esses elementos, principalmente quando colocados juntos, de forma organizada, podemos construir um alinhamento de ideias muito poderoso para fazer nascer o consenso, mesmo em situações complexas, nas quais, inicialmente, parece que as partes têm muitas divergências que inviabilizariam a tomada de decisões acordadas.

Portanto é uma ferramenta poderosa, a ser usada antes do início de cada negociação complexa, a realização de planejamento sobre os elementos em jogo, com as definições detalhadas, envolvendo todas as partes, dos 6 elementos antes alinhados. Seria como mapear um caminho viável para encontrar uma solução satisfatória para as partes, de modo a ser dissolvido o conflito.

Guilherme Acosta Moncks
OAB/RS 65.405
Sócio do MZ Advocacia