

Negociação de Acordos Sem Concessões



*"Queira ou não, você é um negociador.
A negociação é uma verdade da vida."*

1

Motivos para se fazer negócio



- Produzir algo melhor do que os resultados que seria possível obter sem negociar.
- Quais são esses resultados?
- Quais são as alternativas?
- Qual a melhor alternativa?

2

Barganha posicional - problemas



- Insensatez
 - ▶ A discussão de posições gera acordos insensatos
- Ineficiência
 - ▶ Métodos tradicionais podem produzir interrupções ou levar muito tempo para o acordo
- Risco
 - ▶ A manutenção dos relacionamentos corre risco quando se discute posições.
- Inconveniência
 - ▶ A barganha de posições é ainda pior quando há múltiplas partes.
- Ineficácia da gentileza excessiva
 - ▶ Um adversário rude encarado como um amigo demanda muitas concessões.

3

Estilos - Afável x Áspero



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Participantes são amigos▶ A meta é o acordo▶ Faça concessões▶ Seja gentil com as pessoas▶ Confie nos outros▶ Mude facilmente de posição▶ Faça ofertas▶ Revele seu piso mínimo▶ Aceite perdas unilaterais▶ Busque o que eles aceitam▶ Insista no acordo▶ Tente evitar disputas▶ Ceda à pressão | <ul style="list-style-type: none">▶ Participantes são adversários▶ A meta é a vitória▶ Exija concessões▶ Seja áspero com as pessoas▶ Desconfie nos outros▶ Aferre-se a sua posição▶ Faça ameaças▶ Iluda sobre seu piso mínimo▶ Exija vantagens unilaterais▶ Busque o que você aceita▶ Insista em sua posição▶ Tente vencer as disputas▶ Exerça pressão |
|---|--|

4

Negociação baseada em princípios



- **Pessoas**
 - ▶ Separe as pessoas dos problemas
- **Interesses**
 - ▶ Concentre-se nos interesses, não nas posições
- **Opções**
 - ▶ Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer
- **Critérios**
 - ▶ Insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo

5

Participantes são amigos	Participantes são adversários	Participantes são solucionadores de problemas
A meta é o acordo	A meta é a vitória	A meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável.
Faça concessões	Exija concessões	Separe as pessoas dos problemas
Seja gentil com as pessoas	Seja áspero com as pessoas	Seja gentil com as pessoas e áspero com o problema
Confie nos outros	Desconfie nos outros	Proceda independentemente da confiança
Mude facilmente de posição	Aferre-se a sua posição	Concentre-se nos interesses, e não nas posições.
Faça ofertas	Faça ameaças	Explore os interesses.
Revele seu piso mínimo	Iluda sobre seu piso mínimo	Evite ter um piso mínimo.
Aceite perdas unilaterais	Exija vantagens unilaterais	Invente opções de benefícios mútuos.
Busque o que eles aceitam	Busque o que você aceita	Desenvolva opções múltiplas e decida depois.
Insista no acordo	Insista em sua posição	Insista em critérios objetivos.
Tente evitar disputas	Tente vencer as disputas	Tente chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade.
Ceda à pressão	Exerça pressão	Raciocine e permaneça aberto à razão; ceda aos princípios, e não a pressões.

6

Separe as pessoas do problema



- **Negociadores são pessoas antes de tudo**
- **Interesses na substância e na relação**
 - ▶ Confusão entre relacionamento e problema
 - ▶ Conflitos na barganha posicional
- **Lide diretamente com o problema pessoal**
 - ▶ Percepção
 - ▶ Emoção
 - ▶ Comunicação
- **A prevenção é o que funciona melhor**
 - ▶ Estabeleça uma relação de trabalho
 - ▶ Enfrente o problema e não as pessoas

7

Percepção para lidar diretamente com o problema pessoal



- Ponha-se no lugar do outro
- Não deduza as intenções do outro a partir de seus próprios medos
- Não culpe o outro por seu problema
- Discuta as percepções de cada um
- Busque oportunidade de agir de maneira contraditória
- Dê-lhe um interesse no resultado, certificando-se de que ele participa
- Torne suas propostas compatíveis com os valores do outro

8

Emoção para lidar diretamente com o problema pessoal



- Antes de mais nada, reconheça e compreenda as emoções, tanto do outro quanto suas
- Explícite as emoções e reconheça-lhe a legitimidade
- Deixe que o outro lado desabafe
- Não reaja às explosões emocionais
- Use gestos simbólicos

9

Comunicação para lidar diretamente com o problema pessoal



- Escute ativamente
- Registre o que está sendo dito
- Fale para ser entendido
- Fale sobre você mesmo
- Fale com um objetivo

10

Concentre-se nos interesses, Não nas posições



- Concilie interesses, e não posições.
 - ▶ Os interesses definem o problema
 - ▶ Por trás das posições opostas há interesses comuns e compatíveis, assim como conflitantes.
- Identifique os interesses
 - ▶ Pergunte "por que"
 - ▶ Pergunte "por que não"
 - ▶ Aperceba-se de que cada lado tem interesses múltiplos
 - ▶ Entenda que os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas
 - ▶ Faça uma lista

11

Elabore sobre os interesses



- Dê vida a seus interesses
- Reconheça os interesses do outro como parte do problema
- Coloque o problema antes de oferecer sua solução
- Seja objetivo, mas flexível
- Seja rigoroso com o problema e afável com as pessoas

12

Invente opções de ganhos Mútuos



- Fatores de inibição
 - ▶ Julgamento prematuro
 - ▶ A busca da resposta única
 - ▶ Pressuposição de jogo soma "0"
 - ▶ Premissa do "problema deles"

Mais Forte	Mais fraco
Substantivo	Processual
Permanente	Provisório
Abrangente	Parcial
Final	Em princípio
Incondicional	Contingete
Obrigatório	Não-obrigatório
De primeira ordem	De segunda ordem

- Recomendação
 - ▶ Separe as invenções das decisões
 - ◆ Pense num "brainstorming" com o outro lado
 - ▶ Amplie suas opções
 - ◆ Multiplique as opções deslocando-as entre o particular e o geral
 - ◆ Observe através dos olhos de diferentes especialistas
 - ◆ Modifique o alcance do acordo proposto
 - ◆ Invente acordos de pesos diferentes

13

Invente opções de ganhos Mútuos Recomendação



- Procure ganhos mútuos
 - ◆ Identifique os interesses comuns
 - ◆ Indague sobre preferências
 - ◆ Harmonize os interesses diferentes
- Facilite a decisão do outro
 - ◆ No lugar de quem?
 - ◆ Qual a decisão

forma	substância
considerações econômicas	considerações políticas
considerações simbólicas	considerações práticas
considerações internas	considerações externas
futuro imediato	futuro mais distante
resultados ad hoc	relacionamento
equipamento pesado	ideologia
progresso	respeito à tradição
precedentes	este caso
prestígio, reputação	resultados
ganhos políticos	bem-estar do grupo

14

Insista em critérios objetivos



- Desapegue-se de sua vontade
 - ▶ Decidir com base na vontade é oneroso
- Tenha princípios como base
 - ▶ A negociação baseada em princípios produz acordos sensatos amistosa e eficientemente.
- Elabore critérios objetivos
 - ▶ Padrões justos
 - ◆ um valor de mercado, um precedente, uma opinião científica etc.
 - ▶ Procedimentos justos

15

A negociação com critérios objetivos



- Formule cada questão com uma busca conjunta de critérios objetivos.
- Pondere e permaneça aberto às reflexões sobre quais são os padrões mais apropriados e como devem ser aplicados.
- Oriente-se pelos princípios e jamais ceda à pressão.

16

Caso eles sejam mais poderosos



- Administre seu piso mínimo
 - ◆ Defina um preço máximo na compra e mínimo na venda
 - ◆ Poupe possíveis arrependimentos limita mediadores, mas...
 - ◆ Cuide para aproveitar o que se aprende no processo
 - ◆ Libere sua imaginação e invente solução sob medida
- Conheça sua MAANA
 - ◆ Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo
 - ◆ Proteção contra termos demasiadamente desfavoráveis.
 - ◆ Flexibilidade para explorar soluções imaginativas.
 - ▶ Os riscos de uma MAANA desconhecida
 - ◆ Excesso de otimismo
 - ◆ Visão conjunta das alternativas
 - ◆ Compromisso leva ao pessimismo em caso de interrupção
 - ▶ Projete um cordão de isolamento
 - ◆ Nada será feito fora dessa faixa sem uma reavaliação.

17

Caso eles sejam mais poderosos Extraia o máximo de seus recursos



- Proteja-se de um acordo ruim
- Desenvolva sua MAANA
 - ▶ O poder relativo de negociação depende da atratividade de não chegar a um acordo. Se não vender a um, vende a outro.
 - ▶ Explore vigorosamente o que você fará se não chegar a um acordo.
 - ◆ (1) Invente uma lista de providências em caso de não acordo
 - ◆ (2) Aperfeiçoe algumas idéias e converta-as em opções práticas
 - ◆ (3) Escolha provisoriamente a melhor opção.
 - ▶ Quanto melhor sua MAANA, maior seu poder
 - ▶ Considere a MAANA do outro

18

Caso eles não queiram jogar Abordagens básicas



- Comece a jogar um "jogo novo"
 - ▶ Separe as pessoas do problema;
 - ▶ Concentre-se nos interesses, não nas posições;
 - ▶ Invente opções de ganhos mútuos;
 - ▶ Insista em critérios objetivos
- Considere a negociação como um jiu-jitsu
 - ▶ Não ataque a posição do outro; olhe por trás dela.
 - ▶ Não defenda suas idéias; peça críticas e conselhos.
 - ▶ Reformule os ataques a você como ataques ao problema.
 - ▶ Faça perguntas e espere.
- Procure um mediador

19

Levando o outro a participar do jogo



1. Por favor, corrija-me se eu estiver errado.
2. Reconhecemos o que você fez por nós.
3. Nossa preocupação é com a justiça.
4. Gostaríamos de resolver isso não com base no interesse pessoal e no poder, mas sim nos princípios.
5. A confiança é outra questão.
6. Posso fazer-lhe algumas perguntas para ver se meus dados estão corretos?
7. Qual é o princípio por trás de sua ação?
8. Deixe-me ver se eu entendo o que você está dizendo.
9. Permita-me que eu volte a procurá-lo.
10. Deixe-me mostrar-lhe onde tenho dificuldades de acompanhar o seu raciocínio.
11. Uma solução justa seria...
12. Se chegarmos a um acordo... Se discordarmos...
13. Ficaríamos felizes em procurar sair quando lhe for mais conveniente.
14. Foi um prazer tratar com V..

20

Em caso de truques sujos



- Negocie as regras do jogo
 - ◆ Separe as pessoas do problema; concentre-se nos interesses, não nas posições; invente opções de ganhos mútuos; insista em critérios objetivos
- Identifique as táticas traiçoeiras mais comuns
 - ▶ Fraude deliberada
 - ◆ Dados falsos
 - ◆ Autoridade ambígua
 - ◆ Intenções duvidosas
 - ◆ Não revelação integral
 - ▶ Guerra psicológica
 - ◆ Situações tensionantes
 - ◆ Ataques pessoais
 - ◆ Sequência mocinho/bandido
 - ◆ Ameaças
- Identifique táticas de pressão posicional
 - ◆ Recusa a negociar
 - ◆ Exigências extremadas
 - ◆ Escalada de exigências
 - ◆ Tática do impedimento
- Não se faça de vítima

21

O caso da construtora



- Representante da comunidade
 - ▶ Por três vezes, na semana passada, uma criança quase foi atropelada por um de seus caminhões. Por volta das oito e meia da manhã de terça-feira, aquele seu enorme caminhão vermelho de cascalho, indo em direção ao norte a quase setenta quilômetros por hora, teve que desviar-se e por pouco não atropela a pequena Loreta, de sete anos.
- Representante da construtora
 - ▶ Nossos interesses enquanto empresa construtora consistem, basicamente, em concluir o trabalho rapidamente por um custo mínimo.

22