

NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS GANHA FORÇA

Enrique Saravia * e Eugenio do Carvalho **

Artigo publicado na coluna de opinião da Gazeta Mercantil - Cad. principal - Pág. A-2 em 16/5/2000

A função gerencial moderna - resolver conflitos, equacionar riscos e identificar e aproveitar oportunidades- exige novas técnicas, renovação dos processos mentais e e outras formas de relacionamento e arrumação institucional. Nos tempos que correm, os instrumentos da globalização (a mídia eletrônica, a Internet, a facilidade do deslocamento físico) põem a informação ao alcance de todos. As ideias de dignidade e cidadania fazem parte do patrimônio de qualquer ser humano razoavelmente instruído. Por isso, as circunstâncias exigem permanentes entendimentos para obter consensos que permitam atingir objetivos comuns. Os interesses contrapostos devem se conciliar para o bem de todos. Essa comunicação permanente para articular perspectivas diversas em consensos que a todos enriqueçam, é o que constitui a substância básica da negociação.

Todo cidadão, qualquer que seja seu papel social, deve negociar constantemente. Gerentes, funcionários e trabalhadores negociam permanentemente dentro da empresa. Por sua vez, eles devem se entender com os sindicatos, com as associações de empresas do mesmo setor, com os bancos, com os clientes, com os fornecedores, com as diferentes instituições do governo federal, estadual e municipal. Os órgãos e instituições do setor público se vêm obrigados a uma negociação permanente com todos os atores da vida política e econômica. Da mesma forma, o processo de construção do MERCOSUL exige permanente negociação, não apenas entre governos como, principalmente, entre empresas, universidades e instituições.

A negociação é importante, pois nem sempre são boas as soluções com perdedores e vencedores

Negociação é um processo de gestão de conflitos e maximização de oportunidades. Ela é um processo de tomada de decisão que prevê oportunidade para as partes interagirem a fim de resolver suas discordâncias e alcançar um acordo. É um processo que se desenvolve num determinado ambiente, entre duas ou mais partes, que abordam uma dada situação (problema ou oportunidade) a partir de interesses comuns e antagônicos. Por isso, seguindo regras do jogo, as partes utilizam meios de comunicação por meio dos quais manifestam comportamentos de influência para confrontar e discutir propostas explícitas, com o objetivo de alcançar um acordo.

Estes são, em síntese, os tópicos que um dirigente capaz deve dominar para negociar eficazmente. Às vezes a negociação se reveste de características específicas e acrescenta atores e meios que permitem uma articulação diferente. É o que acontece com a mediação e a arbitragem. Ambas partem da necessidade incontornável de chegar a um acordo, como é o caso, por exemplo, dos conflitos decorrentes das separações matrimoniais ou especialmente quando as varas de Justiça restam como única instância de decisão. Mediação e arbitragem são abordagens que visam a decisões negociadas.

Frequentemente demandas judiciais são demoradas e caras e levam a decisões em que uma parte ganha e a outra perde, o que nem sempre é a melhor solução. Por isso é preferível usar terceiras partes para resolver conflitos de forma negociada.

Na mediação, as partes em disputa selecionam um terceiro neutro para ajudá-las a alcançar uma decisão. O mediador não tem poder para obrigar às partes mas sua experiência facilita o acordo. Em muitos países ela é um instrumento corriqueiro de solução de conflitos. Na Argentina, por exemplo, a lei estabelece a mediação como instância obrigatória antes do início de alguns tipos de processo perante a Justiça Federal. No Brasil já se constituíram centros e associações que propiciam e facilitam a mediação, tais como o Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil - IMAB, o Centro Disciplinar de Mediação e Arbitragem - CIMA e o Conselho Nacional de Instituições de Mediação e Arbitragem - CONIMA.

Já a arbitragem é um processo mais formal em que as partes apresentam o seu caso a um terceiro neutro, por elas voluntariamente aceito, que tem poder para tomar uma decisão. No Brasil, a arbitragem é uma modalidade cada vez mais difundida para resolver as controvérsias decorrentes das práticas comerciais. A Lei n 9.307 de 1996 deu nova dimensão a esse instituto. Exige-se hoje um estudo integrado das três modalidades que envolva a análise das variáveis comportamentais, culturais e legais que condicionam sua aplicação. Essa abordagem deve considerar as negociações entre instituições governamentais, empresas, organizações da sociedade civil e cidadãos, bem como o ambiente internacional: desenvolvimento de produtos mundiais, cadeias logísticas globais, negociações intra e extra blocos econômicos.

Na Argentina, por lei, a mediação é obrigatória antes de o processo seguir para a Justiça Federal

O ambiente internacional afeta os processos de negociação e as formas de contratação, por isso é fundamental discutir seus aspectos mais relevantes: as alianças estratégicas internacionais, o desenvolvimento de produtos mundiais, as cadeias logísticas globais e suas interações num contexto de diferentes influências culturais, tecnológicas e legais. Outro tópico especial é o relativo à negociação de empresas e *joint-ventures*, tema que atinge importância fundamental a partir da privatização dos serviços públicos brasileiros e sua concessão a grupos econômicos formados por empresas de diversas nacionalidades e especializações.

Exige-se a consideração, pelos negociadores, dos elementos relativos a alianças estratégicas, aquisições, fusões, diversificações e concentrações, bem como atender as instâncias de mediação e arbitragem previstas nos contratos de concessão. A dinâmica das novas relações de trabalho, individuais e sindicais, exige atenção especial. É também o caso da negociação no ambiente de negócios virtual em que a dinâmica da tecnologia digital e o uso intensivo das telecomunicações afetam de forma decisiva o ambiente de negócios.

(*) Coordenador Geral do Master Business Administration (MBA) em Negociação, Mediação e Arbitragem da Fundação Getulio Vargas (FGV/RJ).

(*) Coordenador do Curso de Formação de Negociadores da FGV/IBRE e EBAPE