

O BOM NEGOCIADOR

Eugenio do Carvalho *

Artigo publicado na coluna de Opinião da Gazeta Mercantil – seção Legal & Jurisprudência – encarte do Rio de Janeiro – pág. 6 em 23/3/2004, e na revista Conjuntura Econômica - coluna Negociação- pág. 32. em 1/6/2003

Todo bom negociador deve reunir um conjunto de características, atributos visíveis ou capacidades percebidas pela prática de determinados comportamentos. Esses atributos diferenciam os negociadores entre si. Quando articulados de forma integrada, eles influenciam positivamente o desempenho das pessoas em situações de negociação. Qual será a importância desses atributos na ótica dos brasileiros?

Através de uma pesquisa¹ realizada com cerca de 600 profissionais brasileiros de diversos segmentos e estados, dentre as 40 características do bom negociador que foram apresentadas, quatro foram consideradas especialmente importantes.

Eles devem conhecer o tema/assunto que estão negociando e estar familiarizados com as regras do jogo formais e informais que caracterizam as relações entre as partes, devem dominar a terminologia e o jargão utilizado no ambiente onde as negociações se desenvolvem. Também necessitam ter uma visão histórica, sistêmica e de profundidade do tema/assunto no seu contexto. O domínio quantitativo e qualitativo contribuirá para uma melhor compreensão das conexões entre questões substantivas e relacionais da negociação;

Necessitam raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza e devem fazer uso da razão para estabelecer relações de causa e efeito entre os diversos aspectos envolvidos. A racionalidade permitirá entender, calcular, deduzir ou julgar algo com maior precisão e agilidade em momentos de tensão nos quais a exiguidade de tempo e recursos predomina. Devem antever os impactos e as implicações de decisões tomadas em momentos críticos. Os negociadores frequentemente enfrentam dilemas nas encruzilhadas de suas jornadas, e o raciocínio claro permitirá coletar e analisar os dados difusos, as pressões e contra-pressões, os interesses afetados, as ambiguidades e contradições ali existentes;

Devem planejar e preparar-se e determinar um conjunto de procedimentos estruturados e antever ações individuais e/ou de equipes, visando aparelhar-se e dispor-se para os episódios de interação e de bastidores relacionados com a(s) outra(s) partes(s). A estruturação permite antecipar o posicionamento estratégico e os próximos passos táticos, bem como reavaliar cada etapa concluída. O planejamento permite articular pontos de recuo e pensar em alternativas para o acordo não alcançado nos limites pré-estabelecidos. O desenvolvimento antecipado de planos alternativos e contingenciais ajudará o fortalecimento da auto-confiança dos negociadores e de suas equipes; e

Estão obrigados a desenvolver um auto-controle para deixar/não deixar

transparecer emoções e exercer um controle sobre si mesmos e compreender que as emoções afetam a(s) outra(s) parte(s). Precisam articular os aspectos verbais e não-verbais da comunicação pois eles reafirmam ou contradizem as intenções reais. Essa preocupação com os aspectos emocionais da negociação estão associados ao autodomínio, equilíbrio ou ponderação e permite aos negociadores conduzir o processo com ênfase no resultado desejado. Essa característica contribuirá de forma especial para a identificação e a manifestação de certos comportamentos nas negociações com fortes componentes multiculturais.

Os bons negociadores devem articular de forma balanceada a razão e a emoção. Quando buscam o mais racional de si, devem enfatizar a visão e o senso de direção para alcançar resultados substantivos: **eles devem planejar e preparar-se para melhor abordar o tema/assunto que estão negociando**. Quando buscam o melhor de si, devem enfatizar comportamentos associados ao processo interativo para alcançar resultados relacionais: **eles devem desenvolver um auto-controle para deixar/não deixar transparecer emoções de modo a raciocinar clara e rapidamente sob pressão e incerteza**.

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

1- O questionário com 40 características, atributos ou práticas consideradas relevantes foi aplicado no período nov/02-abr/03, para 596 profissionais de diversos segmentos de atividade de seis estados brasileiros. Baseou-se em trabalho anterior publicado no livro "Negociação - Fortalecendo o Processo". Rio de Janeiro: Ed. Vision, 2001, do autor desse artigo. As características/atributos foram adaptados de uma pesquisa originalmente realizada por Rackman & Carlisle em 1978.