

**JOE E SUE CARTER**

O dia começou cedo, como de costume. Durante o café da manhã, Sue Carter levantou a questão de aonde ela e seu marido, Joe, iriam passar as férias de verão. Queria participar de uma excursão para o Extremo Leste, organizada pela associação de ex-alunos da faculdade. Entretanto, duas semanas em uma excursão guiada, com muitas outras pessoas, não era o que Joe tinha em mente. Ele precisava ficar longe das pessoas, de multidões e de horários, e queria alugar um barco para fazer um cruzeiro pela costa da Nova Inglaterra. Além disso, eles ainda não tinham certeza se as crianças também iriam. Os dois filhos queriam muito ir para um acampamento de verão, mas Joe e Sue não poderiam pagar o acampamento e as férias para os quatro. A família Carter não tinha discutido (ainda), mas estava claro que tinham um grande problema para tratar. Alguns de seus amigos resolviam problemas como esse tirando férias separados. Porém, com os dois trabalhando em tempo integral, se havia alguma coisa em que os dois concordavam era que tirariam férias juntos.

Enquanto dirigia para o trabalho, Joe pensava no problema. O que mais o incomodava era que parecia não haver uma maneira produtiva de lidar com aquilo. Em relação a alguns conflitos, eles podiam chegar a um acordo; mas dado o que cada um queria desta vez, um acordo não parecia possível. Em outros momentos, eles teriam jogado cara ou coroa; isso poderia funcionar para escolher um restaurante, mas não parecia muito inteligente em uma situação como essa, devido à quantia de dinheiro envolvida e à importância das férias para eles. Além disso, essa solução provavelmente faria com que um deles se sentisse um perdedor e o outro, culpado, em vez de fazer com que se sentissem satisfeitos.

Atravessando o estacionamento, Joe encontrou Ed Laine, o gerente de compras da companhia. Joe era o coordenador do grupo de engenharia de *design* da

MicroWatt, empresa que fabricava pequenos motores elétricos. Ed lembrou-lhe de que tinham que tratar de um problema criado pelos engenheiros do departamento em que Joe trabalhava: eles estavam contatando diretamente os vendedores em vez de passarem pelo departamento de compras da MicroWatt. Joe entendia que o departamento de compras queria que todos os contatos com vendedores fossem feitos através dele; mas ele também sabia que seus engenheiros precisavam de informações técnicas sobre *design*, e esperar por essas informações através do departamento de compras tornaria todo o processo bastante lento. Ed Laine conhecia o ponto de vista do colega sobre o problema, e Joe achava que eles provavelmente encontrariam uma solução se discutissem a questão. Ambos também estavam cientes de que seus superiores esperavam que eles resolvessem suas próprias diferenças: se esse problema “fosse para o andar de cima”, para os superiores, não seria bom para nenhum deles.

Logo após retornar para sua mesa de trabalho, Joe recebeu um telefonema de um vendedor de automóveis com quem tinha falado sobre um carro novo. O vendedor perguntou o que Sue tinha achado do carro e se ela queria experimentar o veículo. Joe não tinha certeza se Sue gostaria da sua escolha; ele havia escolhido um importado luxuoso e imaginava que ela diria que era muito caro. Estava satisfeito com a última oferta do vendedor, mas achava que poderia conseguir mais algumas vantagens; então ele mencionou as preocupações de sua esposa para pressionar mais o vendedor a diminuir o preço do carro.

Assim que desligou o telefone, ele tocou novamente. Era Sue, para descarregar suas frustrações sobre alguns procedimentos do banco em que ela trabalhava como gerente de negócios. Estava frustrada por trabalhar para um velho banco familiar, pouco computadorizado, altamente burocrático e lento em resposta às necessidades de seus clientes. Certos empréstimos que Sue levaria uma semana para obter aprovação seriam aprovados, pela concorrência, em três horas. Apesar de estarem orientados para o público e serem gentis com os consumidores, estavam perdendo clientes para grandes bancos estatais e multinacionais que haviam chegado à cidade e ofereciam serviços mais eficientes. Parecia que, a cada semana, ela perdia mais e mais clientes para bancos maiores. Sempre que ela tentava discutir o assunto com seus superiores, encontrava resistência e um sermão sobre valores tradicionais.

Joe passou quase toda a tarde na reunião do orçamento anual. Ele odiava essas reuniões. O pessoal do departamento de finanças arbitrariamente cortou os números de todos em 30%, e os gerentes tiveram que travar uma discussão interminável para tentar recuperar o dinheiro que seria destinado a seus novos projetos. Joe havia aprendido a trabalhar com muitas pessoas, algumas das quais não gostava muito, mas os funcionários do departamento de finanças eram os mais arrogantes e arbitrários devoradores de números imagináveis. Ele não entendia porque a diretoria não percebia os danos que esse pessoal estava causando à pesquisa do grupo de engenharia e aos esforços para gerar desenvolvimento. Joe se considerava uma pessoa racional, mas a maneira como essas pessoas agiam fazia

com que ele não quisesse ceder um milímetro. Ele estava preparado para estabelecer um limite e lutar até o fim.

À noite, Sue e Joe participaram de uma reunião da Comissão de Conservação da cidade, que, entre outras coisas, foi encarregada de proteger os riachos, banhados e locais de preservação da natureza local. Sue é membro da Comissão de Conservação, e tanto ela quanto seu marido realmente acreditam em uma proteção e em um gerenciamento sadios do meio ambiente. O caso daquela noite envolvia o pedido de uma empresa de desenvolvimento imobiliário para drenar um terreno pantanoso e mudar o curso de um riacho para construir um pequeno *shopping center*. Todas as projeções mostravam que o novo empreendimento atrairia um número significativo de empregos e um aumento nos rendimentos daquela área, engordando, consideravelmente, o tesouro público. O novo *shopping* era extremamente necessário para substituir diversos outros que haviam fechado, deixando um número substancial de pessoas desempregadas e reduzindo o rendimento da cidade proveniente de impostos. Mas o plano poderia também causar danos irreparáveis para os charcos e a vida selvagem daquela área. O plano inicial proposto pela empresa de desenvolvimento imobiliário tinha alguns problemas sérios, e a Comissão havia pedido à Sue que verificasse se uma solução aceitável poderia ser encontrada. Havia sido criado um plano que teria muito mais benefícios que inconvenientes. Mas agora Sue estava tendo dificuldades com alguns membros da Comissão, que eram conservacionistas ferrenhos e se mostravam contra *qualquer* mudança naquele terreno pantanoso. Além disso, informações sobre o pedido haviam vazado, e agora até mesmo alguns membros do conselho municipal tinham decidido se unir aos conservacionistas na luta.

Joe e Sue discutiram como foi o dia de cada um, enquanto retornavam para casa após a reunião da Comissão. Ambos pensavam que a vida era estranha, pois, às vezes, as coisas aconteciam sem muitos contratempos e, em outras ocasiões, tudo parecia complicado demais. Mais tarde, quando foram dormir, pensaram em como poderiam ter lidado com certas situações daquele dia de uma maneira diferente, e estavam felizes por ter um relacionamento em que as coisas podiam ser discutidas abertamente.

## INTRODUÇÃO

As pessoas negociam o tempo todo. Amigos negociam para decidir onde jantar. Crianças negociam para decidir a que programa de televisão assistir. Empresas negociam a compra e venda de seus produtos. Advogados negociam acordos sobre processos legais antes de irem a um tribunal. A polícia negocia com terroristas para libertar reféns. Nações negociam para abrir suas fronteiras ao livre comércio. A negociação não é um processo reservado apenas ao diplomata habilidoso, ao melhor vendedor ou a um ótimo advogado sindicalista: é algo que *todos* fazem, quase que diariamente. Embora os interesses geralmente não sejam tão importantes quanto acordos de paz ou fusões

de grandes corporações, todos, assim como Joe e Sue Carter, negociam; às vezes, as pessoas negociam coisas maiores, como um emprego novo e, em outras vezes, coisas relativamente menores, como quem vai lavar os pratos. A estrutura e os processos de negociação são fundamentalmente os mesmos tanto em nível pessoal quanto em termos diplomáticos e corporativos.

As negociações ocorrem devido a um destes dois motivos: (1) para criar algo novo que nenhuma das partes poderia fazer por si só ou (2) para resolver um problema ou uma disputa entre as partes. Devido ao fato de podermos negociar sobre tantas coisas diferentes, o entendimento dos processos fundamentais da negociação é essencial a todos que trabalham com outras pessoas. Vamos nos referir a várias linhas de pesquisa diferentes neste livro, mas nosso objetivo sempre será o de promover um entendimento mais profundo do processo de negociação.

Às vezes, as pessoas não conseguem negociar porque não percebem que estão em uma situação de barganha. Ao optarem por outras alternativas além da negociação, as pessoas podem não conseguir identificar uma boa oportunidade e acabar não alcançando seus objetivos, ou elas podem acabar não lidando com seus problemas da maneira como gostariam. É possível que reconheçam a necessidade de barganhar, mas que a façam mal, pois não entendem corretamente o processo e não têm muita habilidade de negociação.<sup>1</sup>

Após ler este livro, as pessoas deverão estar bem-preparadas para perceber situações de negociação; compreender o que o processo de barganha envolve; saber como analisar, planejar e implementar negociações bem-sucedidas; e, talvez o mais importante, ser capaz de obter melhores resultados do que antes em uma negociação.

Vamos utilizar as palavras *barganha* e *negociação* alternadamente no livro. Na maioria dos diálogos, as duas palavras estabelecem o mesmo significado, apesar de, em alguns casos, serem usadas com significados diferentes. Por exemplo, barganha é uma espécie de regateio competitivo que acontece em uma venda de quintal ou em um mercado de pulgas, enquanto que negociação é um processo mais formal que ocorre quando as partes estão tentando encontrar uma solução que seja aceita por ambos para um conflito complexo. Nos Capítulos 3 e 4, quando descrevermos as diferenças entre dois tipos bem diferentes de negociação, chamaremos um de *barganha* e o outro de *negociação*, para deixar clara a diferença entre os dois.

Para obter uma melhor ilustração do assunto deste livro, e da amplitude e alcance da negociação em nossas vidas profissionais e pessoais, vamos retornar à história hipotética, mas realista, de Joe e Sue Carter que abriu este capítulo.

## **CARACTERÍSTICAS DE UMA NEGOCIAÇÃO OU DE SITUAÇÃO DE BARGANHA**

A história de Joe e Sue Carter mostra a variedade de situações que podem ser resolvidas através da negociação. Qualquer um de nós pode se deparar com uma ou mais dessas situações no decorrer de alguns dias ou algumas semanas. Nós as

identificamos como *situações de negociação* porque têm, fundamentalmente, as mesmas características das negociações de paz entre países em guerra, negociações comerciais entre duas corporações ou da negociação de reféns envolvendo a polícia e um grupo político radical. Existem várias características comuns a todas as situações de negociação:<sup>2</sup>

1. Existem duas ou mais partes – isto é, dois ou mais indivíduos, grupos ou organizações. Embora seja possível “negociar” consigo mesmo – como quando alguém decide se, à tarde, estuda, joga tênis ou vai a um jogo de futebol – vamos discutir a *negociação* como um processo *interpessoal* ou *intergrupo*. Na história da família Carter, Joe negocia com a esposa, com o gerente de compras e com o vendedor de automóveis, e Sue negocia com o marido, o gerente do banco, a Comissão de Conservação, entre outros.
2. Há um conflito de interesses entre duas ou mais partes – isto é, o que um quer não é necessariamente o que o outro quer – e as partes devem procurar uma maneira de solucionar o conflito. Joe e Sue negociam sobre férias, orçamento, automóveis e procedimentos da companhia.
3. As partes negociam porque imaginam que podem fazer uso de algum tipo de influência para, deste modo, mais do que simplesmente se contentarem com o que o outro lado lhes dará voluntariamente ou permitirá que seja seu. A negociação é um processo em grande parte voluntário. É uma estratégia movida por escolhas. Raramente somos forçados a negociar.
4. As partes, pelo menos momentaneamente, preferem tentar chegar a um acordo a estabelecer a luta aberta, permitir a desistência de um dos lados, o permanente rompimento de relações, ou levar sua disputa para uma autoridade superior decidi-la. A negociação ocorre quando não há sistema – um conjunto de regras ou procedimentos fixos ou estabelecidos – para solucionar o conflito, ou quando as partes preferem atuar à margem do sistema para criar sua própria solução. Se ficarmos muito tempo com uma fita cassete alugada, a videolocadora nos cobrará uma taxa, mas poderemos negociar esta taxa se tivermos uma boa desculpa para o atraso na devolução da fita. Do mesmo modo, os advogados negociam ou apelam por seus clientes, que preferem a certeza de um acordo negociado a arriscar a sorte com um juiz e um júri no tribunal. Na história da família Carter, Joe procura a negociação, em vez de deixar que sua esposa decida sobre as férias, aceitar um preço fixo pelo carro ou aceitar um corte no orçamento sem questionar. Sue utiliza a negociação para tentar modificar os procedimentos do banco, em vez de aceitar o *status quo*, e trabalha para influenciar no resultado do plano do *shopping center*, em vez de deixar que outros decidam como resolver o problema ou vê-lo ir a julgamento.
5. Quando negociamos, esperamos dar e receber. Esperamos que ambos os lados modifiquem ou cedam de algum modo seus objetivos iniciais, seus pedidos ou demandas. Embora as partes possam, inicialmente, discutir muito em

relação ao que precisam, cada uma forçando o outro lado a fazer concessões, na maioria dos casos ambos os lados modificam suas posições, e cada um deles se movimentará em direção ao outro lado. Entretanto, como discutiremos, as negociações realmente criativas podem não necessitar de concessões; em vez disso, as partes podem criar uma solução que venha ao encontro dos objetivos de todos os lados.

6. A negociação bem-sucedida envolve a administração de fatores *intangíveis*, bem como a solução de fatores *tangíveis* (isto é, o preço ou os termos do acordo). Fatores intangíveis constituem as motivações psicológicas fundamentais que podem, direta ou indiretamente, influenciar as partes durante a negociação. Eis alguns exemplos de fatores intangíveis: (a) a necessidade de “ter uma boa aparência” para aqueles que você representa, (b) o desejo de agendar um número de transações maior do que o de qualquer outro vendedor do escritório e (c) o medo de abrir precedentes nas negociações. Os intangíveis podem incluir também crenças e valores essenciais (veja o desenho). Fatores intangíveis podem ter uma enorme influência nos processos e resultados das negociações, e devem ser administrados antecipadamente. Por exemplo, Joe pode não querer deixar Ed Laine bravo a respeito do problema de compras, já que ele precisa do apoio de Ed nas futuras negociações de orçamento, mas Joe também não quer ficar desacreditado perante seus engenheiros, que esperam que ele os apóie. (Veja o Quadro 1.1 sobre o perigoso papel do ego.)



*“Mantenho meus valores essenciais escritos na palma da mão para fazer uma consulta rápida.”*

© 1998; usado sob a permissão da *The New Yorker Magazine*.

### QUADRO 1.1 O perigoso papel do ego na negociação

Negociadores experientes compreendem que o processo para chegar a um acordo pode, muitas vezes, ser emocional e traumático. Entretanto, negociadores bem-informados também sabem que permitir que suas emoções estejam presentes em suas percepções de um resultado negociado pode ser devastador.

Observe, por exemplo, discussões a respeito das fusões corporativas. Teoricamente, as fusões, diferentemente do direcionamento das corporações, criam companhias que são administradas por uma equipe de gerenciamento de ambas as organizações. Porém, se alguns membros da equipe de gerenciamento superior se recusarem a compartilhar ou deixar de lado o poder, o resultado poderá ser a perda de uma oportunidade de fusão que teria trazido benefícios para ambas as empresas e para seus acionistas.

Em oposição, a disposição dos líderes superiores para o diálogo franco sobre papéis e responsabilidades individuais como parte da negociação da fusão pode abrir caminho para futuras operações bem-sucedidas. Quando ocorreu a fusão da Lockheed e Martin Marietta, em 1994, os dois chefes executivos discutiram abertamente suas expectativas e, subsequentemente, estavam aptos a finalizar seu acordo em um telefonema de três minutos. O presidente da Lockheed, Daniel Tellep, tinha 62 anos e não queria abandonar a direção da empresa pouco antes de se aposentar. O chefe executivo da Martin Marietta, de 58 anos, não sentia a mesma pressão em relação ao tempo. Os dois concordaram que Tellep assumiria como presidente e executivo-chefe da Lockheed Martin, a nova companhia, mas passaria ao executivo-chefe da Marietta, Norman Augustina, os dois cargos em um período de dois anos. Eles acordaram que Tellep se aposentaria aos 64 anos e deixaria formalmente o controle total para Augustina naquele momento. Devido ao fato de que ambos estavam dispostos a dialogar abertamente sobre suas necessidades emocionais, a fusão criou a maior companhia aeroespacial e de defesa com relativamente pouca comoção.

FONTE: Steven Lipin, "In Many Merger Deals, Ego and Pride Play Big Roles in the Way Talks Go," *The Wall Street Journal*, August 22, 1996, pp. C1, C6.

## INTERDEPENDÊNCIA

Na negociação, as partes precisam uma da outra. O comprador não pode comprar a não ser que alguém venda, e vice-versa. Essa situação de dependência mútua é chamada de *interdependência*. Relações interdependentes são complexas e têm um desafio especial. São mais complexas que as situações em que as partes são independentes ou em que apenas uma das partes é dependente da outra. Partes independentes podem, se optarem, ter uma perspectiva relativamente neutra, indiferente e sem envolvimento. O lado que é dependente do outro deve aceitar e acatar as demandas e idiossincrasias da outra parte. Por exemplo, se o funcionário é totalmente dependente de seu empregador, o primeiro terá que ou fazer o serviço conforme as instruções, ou deixar o emprego. Entretanto, partes interdependentes têm a oportunidade de influenciar uma a outra, e muitas opções estão disponíveis a ambas. Administrar e lidar com essas opções, porém, pode ser difícil devido à complexidade de uma relação interdependente.

Relações interdependentes caracterizam-se por objetivos interligados – as partes precisam uma da outra para alcançar seus objetivos. Por exemplo, em uma

equipe de gestão de projetos comerciais, uma pessoa sozinha não poderia terminar um projeto complexo dentro do prazo-limite estabelecido pela organização. Para que o grupo alcance seus objetivos, cada um precisa contar com os outros membros da equipe. Neste sentido, os objetivos dos membros da equipe são interdependentes. Observe que ter objetivos interdependentes não significa que todos querem as mesmas coisas ou precisam delas. Diferentes membros da equipe podem precisar de coisas diferentes, mas eles precisam trabalhar juntos. Esta mistura de objetivos pessoais e coletivos é típica das situações interdependentes. Outro exemplo de relação interdependente é o de duas pessoas jogando *squash*. Por um lado, os dois jogadores querem vencer o jogo, portanto seus objetivos estão em conflito (apenas um pode vencer). Por outro lado, ambos querem jogar, então seus objetivos convergem (não se pode jogar *squash* sozinho). Esta mistura de objetivos convergentes e conflitantes caracteriza muitas relações interdependentes.

Os objetivos interdependentes são um aspecto importante da negociação. A estrutura de interdependência entre partes diferentes determina o leque de resultados de uma negociação e sugere as estratégias e táticas apropriadas que devem ser utilizadas pelo negociador. Por exemplo, se a situação de interdependência é do tipo “ganha-perde” – isto é, quanto mais uma parte ganha, mais a outra perde – então a negociação vai focalizar em como separar uma quantidade fixa de resultados. Um exemplo deste tipo de negociação é determinar o preço de um eletrodoméstico grande ou de um veículo (tais situações, conhecidas como barganha distributiva, são discutidas em detalhes no Capítulo 3). Outro tipo de interdependência acontece em uma situação “ganha-ganha” – isto é, as soluções existentes permitem que ambas as partes tenham um bom desempenho na negociação. Um exemplo deste tipo de negociação é determinar a relação entre duas empresas em uma *joint venture* (tais situações, conhecidas como negociações integrativas, são discutidas em detalhes no Capítulo 4). O tipo de interdependência entre as partes determinará tanto o possível leque de soluções para a negociação quanto o tipo de estratégias que o negociador deverá utilizar.

No livro *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, Fisher, Ury e Patton também enfatizam a importância do entendimento da natureza da interdependência. Eles sugerem que conhecer e desenvolver alternativas para se chegar a um acordo com a outra parte em uma negociação é uma importante fonte de poder. Eles observam que, “se você deve ou não acordar sobre algo em uma negociação, depende unicamente da sua atração pela melhor alternativa disponível”.<sup>3</sup> Eles chamam este conceito de BATNA (um acrônimo para *Best Alternative To a Negotiated Agreement* – melhor alternativa para um acordo negociado) e sugerem que cada negociador precisa compreender as BATNAs da outra parte na negociação. O valor da BATNA de cada um é sempre determinado em relação a possíveis decisões na negociação em questão, e as possibilidades de cada negociação são altamente influenciadas pela natureza de interdependência entre as partes.

## AJUSTE MÚTUO

As relações interdependentes – aquelas em que as pessoas são mutuamente dependentes – são complexas. Ambas as partes sabem que podem influenciar os resultados da outra parte, e também sabem que seus resultados podem ser influenciados pelo outro lado.<sup>4</sup> Este ajuste mútuo se segue por todo o processo de negociação, já que as duas partes agem para influenciar o outro lado. É importante reconhecermos que a negociação é um *processo* que se transforma com o tempo, e o ajuste mútuo é uma das causas-chave das mudanças que ocorrem durante a negociação.<sup>5</sup>

Vamos examinar mais de perto a situação do emprego de Sue Carter. Em vez de aceitar uma dispensa ou redução salarial, Sue gostaria de deixar seu atual empregador e assumir um cargo disponível em um grande banco multinacional em sua cidade. Seu futuro gerente, Bob, percebe em Sue uma candidata desejável para o cargo e está prestes a oferecer-lhe um emprego. Bob e Sue estão agora tentando estabelecer o salário dela. O anúncio de emprego descrevia o salário como “competitivo”. Sue, em sua privacidade, estabeleceu um salário mínimo para que ela trabalhe (US\$ 40 mil anuais), mas ela acha que pode conseguir um valor consideravelmente maior. Já que o banco tem fama de trabalhar “muito com o mínimo”, Sue decidiu não mencionar seu salário mínimo aceitável; ela acha que o banco não vai pagar mais que o necessário e que seu mínimo seria aceito rapidamente. Além disso, ela sabe que seria difícil aumentar o valor se US\$ 40 mil fosse muito mais baixo que o salário que Bob pensava em pagar. Sue pensou em mencionar seu salário ideal (US\$45 mil anuais), mas ela imagina que Bob a verá como presunçosa ou agressiva por pedir esta quantia (veja o Quadro 1.2). Se isto acontecesse, então, ao final da entrevista, provavelmente Bob estaria com uma imagem negativa de Sue, e seria mais difícil para ela conseguir o melhor salário possível.

Vamos dar uma olhada no que está acontecendo aqui. Sue está tomando sua decisão baseada em sua *antecipação* da reação de Bob a suas ações. Ela reconhece que suas ações afetarão Bob. Ela também percebe que o modo como ele agirá em relação a ela será influenciado pela maneira como as ações dela o afetarem agora. Como resultado disso, Sue está avaliando o impacto *indireto* de seu comportamento nela mesma. Além disso, ela também sabe que Bob está ciente de tudo isso, e levará em conta qualquer afirmação de Sue como um reflexo de uma posição anterior de salário, em vez de uma posição final. Para contrapor esta visão esperada, Sue provavelmente tentará encontrar algum modo de estabelecer um número o mais próximo possível de seu salário final ideal. Por exemplo, ela poderia fazer referência a salários de outras pessoas que ela tem conhecimento com qualificações parecidas em outros bancos. Ela está escolhendo entre opções comportamentais com um pensamento não somente de como afetarão Bob, mas também de como estas opções levarão Bob a agir em relação a ela. Ademais, ela sabe que Bob acredita que ela agirá desta maneira, e Sue toma sua decisão com base nessa crença.

Alguém pode se perguntar se as pessoas realmente prestam atenção em toda esta complexidade, ou pensam tão detalhadamente as relações com os outros. Com certeza, as pessoas não fazem isto na maior parte do tempo, ou estariam congeladas na inatividade enquanto tentassem pensar em todas as possibilidades. Entretanto, quando as pessoas enfrentam situações complexas, importantes ou novas, é mais provável que elas pensem desta forma. O negociador eficiente precisa compreender como as pessoas ajustarão e reajustarão o que irão dizer durante as negociações, com base no que a outra parte faz e no que se espera que ela faça.

O comportamento em uma relação interdependente é freqüentemente calculado na premissa de que, quanto mais informação se tem da outra pessoa, melhor. Porém, há a possibilidade de muito conhecimento acabar confundindo.<sup>6</sup> Por exemplo, suponha que Sue conheça a variação média de salário para os cargos de escriturário, supervisor e gerente dos bancos locais, nacionais e multinacionais de sua região, estado e país. Isto tudo a ajuda a determinar suas ações ou apenas confunde as coisas? Na verdade, devido a toda esta complexidade, Sue pode não ter chegado a uma decisão sobre que salário ela deve receber, a não ser um número mínimo aceitável. Esta é uma situação clássica de barganha. Ambas as partes têm seus limites externos para um acordo aceitável (o máximo e o mínimo aceitável), mas, dentro desta variação, nenhuma das partes determinou qual deverá ser o número exato. As partes devem trocar informações e se esforçar para influenciar o outro e para resolver problemas. As partes devem trabalhar para alcançar uma solução que leve em conta as demandas de cada um e esperar que isto otimize o resultado de ambos.<sup>7</sup>

A solução de problemas é essencialmente um processo de especificação de elementos de um resultado desejado, de exame de componentes disponíveis para chegar ao resultado e de procura por uma forma de enquadrá-los juntos. É possível uma pessoa abordar a solução de problemas em uma negociação de sua pers-

#### QUADRO 1.2 A importância de percepções alinhadas

Ter informações sobre as percepções de seu parceiro de negociação é um elemento importante para o sucesso na hora da negociação. Quando suas expectativas sobre um resultado negociado se baseiam em informações incorretas, é provável que você não seja levado a sério pela outra parte. Observe, por exemplo, a seguinte história contada a um dos autores:

Ao final de uma entrevista de trabalho, o recrutador perguntou ao entusiasmado aluno de MBA: "E que salário inicial você deseja?".

O candidato respondeu: "Gostaria de iniciar em torno de US\$ 125 mil ao ano, dependendo do pacote de benefícios".

O recrutador disse: "Bem, o que você diria de um pacote de férias de cinco semanas, 14 feriados remunerados, cobertura médica e dentária completa, fundo de aposentadoria de até 50% de seu salário e um carro novo a cada dois anos, para seu uso... digamos, um Corvette vermelho?".

O aluno de MBA se alinhou na cadeira e disse: "Nossa! Você está brincando?".

"É claro", disse o recrutador. "Mas foi você quem começou."

pectiva e tentar resolver o problema considerando apenas os componentes que afetam o seu resultado desejado. Por exemplo, retomando o início da história da família Carter, Sue poderia decidir o que fosse melhor para suas férias e ignorar as necessidades de seu marido. Ao abordar a situação, contudo, com um esforço conjunto para a resolução de problemas, os resultados desejados pela outra parte devem ser levados em conta. No caso da negociação salarial de Sue, Bob pode ser coagido por regras da empresa que limitam essa negociação salarial, mas a companhia pode permiti-lo ser bastante flexível sobre outros aspectos do emprego. Uma dificuldade é que os lados em oposição podem não ser francos a respeito de seus resultados desejados ou podem não ter claro em suas mentes o que realmente querem. Daí, um passo necessário em toda a negociação é *deixar claro e compartilhar informações sobre o que as partes realmente precisam como resultado*.

Com o desenvolvimento das negociações, pelo menos parte do conjunto de resultados desejados se torna conhecido, geralmente através de afirmações de posições ou necessidades de barganha. Se os resultados sugeridos não funcionarem imediatamente, a negociação continua como uma série de propostas. A proposta de cada parte normalmente sugere alterações à posição da outra parte e talvez contenha mudanças de posição da parte que faz a proposta. Quando uma parte aceita uma mudança em sua posição, fez-se uma *concessão*. As concessões restringem o leque de opções para o alcance de uma solução ou acordo; quando uma parte faz uma concessão, a variação de barganha fica confinada aos limites ou ao ponto de resistência de um dos lados. Por exemplo, Sue gostaria de conseguir um salário inicial de US\$ 45 mil, mas ela baixou seu pedido para US\$ 43 mil, eliminando, assim, todas as possibilidades de salário acima de US\$ 43 mil. As pessoas podem reconhecer que as concessões são necessárias para um acordo, mas obviamente ficam relutantes em fazer todas ou quase todas elas. Antes de fazer qualquer concessão abaixo de US\$ 43 mil, Sue provavelmente vai querer ver alguma tentativa por parte do banco de acrescentar alguma combinação de benefícios atrativos ao pacote salarial como um todo.

Fazer e interpretar concessões não são tarefas fáceis, especialmente quando há pouca confiança entre os negociadores. Dois dos dilemas que todos os negociadores enfrentam, identificados por Harold Kelley, nos ajudam a explicar por que isso é assim.<sup>8</sup> O primeiro dilema, o *dilema da honestidade*, envolve até que ponto a verdade deve ser revelada à outra parte (as considerações éticas desses dilemas são discutidas no Capítulo 7). Por um lado, revelar à outra parte tudo sobre sua situação pode dar a outra pessoa a oportunidade de tirar vantagem de você. Por outro lado, não dizer nada sobre suas necessidades e desejos pode levar a um impasse. Quanto da verdade deve ser revelada à outra parte? Se Sue dissesse a Bob que ela trabalharia por um mínimo de US\$ 40 mil, mas gostaria de começar com um salário de US\$ 45 mil, seria bem provável que ele a contratasse por US\$ 40 mil e distribuisse no orçamento a diferença que teria pago a ela. Não estamos sugerindo que Bob deveria ter feito isso; uma vez que uma relação de longo prazo é importante neste tipo de situação, Bob deveria assegurar-se de que as necessida-

des de ambas as partes fossem contempladas (veja o Capítulo 4 para obter uma maior discussão deste ponto). Se Sue não revelasse a Bob, entretanto, nenhuma informação sobre suas aspirações salariais, ele teria dificuldade em saber como satisfazer as necessidades dela.

O segundo dilema que todo negociador enfrenta, o *dilema da confiança*, envolve o quanto você deve acreditar no que a outra parte lhe diz. Se você acreditar em tudo, ela pode tirar vantagem de você. Se você não acreditar em nada que a outra parte lhe disser, você terá muita dificuldade em chegar a um acordo. Até que ponto confiar na outra parte depende de muitos fatores, incluindo a reputação da outra parte, como ela o tratou no passado e as circunstâncias atuais. Se Bob tivesse dito a Sue que US\$ 38 mil era o máximo que ele estava autorizado a lhe oferecer, sem precisar de autorização “superior”, será que Sue deveria acreditar nele ou não? Como você pode ver, compartilhar e esclarecer informações não é tão fácil como inicialmente parece.

A busca por uma boa solução, através dos processos de fornecimento de informações e de concessões, é muito auxiliada pela confiança e pela crença de que você está sendo tratado honesta e justamente. Dois esforços na negociação ajudam a criar tal confiança e crença – um baseia-se na percepção dos resultados e o outro, na percepção do processo. O primeiro esforço tenta modificar a estimativa de uma das partes sobre a importância ou o valor percebido de alguma coisa. Se Bob convencer Sue de que um salário mais baixo para o cargo é relativamente sem importância, dado o alto potencial de promoção associado àquela posição, então ela pode sentir-se confortável em fazer uma concessão em relação ao salário.

Em contrapartida, um esforço baseado no processo de negociação pode auxiliar a exprimir imagens de equidade, justiça e reciprocidade nas propostas e concessões. Quando uma das partes faz várias propostas que são rejeitadas pela outra parte e esta última não faz propostas opcionais, a primeira parte pode se sentir indevidamente ameaçada e, portanto, encerrar as negociações. Quando as pessoas fazem uma concessão, elas se sentem muito mais confortáveis e seguras se a outra parte responde com uma concessão. Na verdade, a crença de que ocorrerão concessões nas negociações parece ser universal. Durante seminários de treinamento, perguntamos a negociadores de mais de 50 países se eles esperavam que ocorresse uma situação de dar-e-receber durante a negociação em sua cultura; todos disseram que sim. A satisfação com uma negociação é determinada através do processo pelo qual se chega a um acordo tanto quanto pelo verdadeiro resultado obtido. Uma maneira de se eliminar ou tentar, deliberadamente, reduzir este dar-e-receber é encurtar o processo, e isso pode destruir tanto a base de confiança quanto qualquer possibilidade de uma decisão em conjunto. Mesmo que a estratégia resulte em maximizar resultados em conjunto, a outra parte pode expressar insatisfação com o processo ou com a negociação como um todo. Seguir um processo justo contribuirá para o surgimento de sentimentos de satisfação e sucesso para ambas as partes.

## INTERDEPENDÊNCIA E PERCEPÇÕES

Tratamos a interdependência mais ou menos como um fenômeno objetivo na negociação. Isto é, observamos como a estrutura da negociação em si (por exemplo, ganha-perde *versus* ganha-ganha) tem um papel importante na determinação de como duas partes em negociação devem interagir. As pessoas freqüentemente percebem as trocas econômicas, tais como a compra de um carro novo ou uma *commodity*, como sendo situações de ganha-perde. Em outros momentos, entretanto, tais trocas podem estar estruturadas como ganha-ganha. Neste caso, ambos os lados têm oportunidades de ganhar. Por exemplo, duas companhias que estão pensando em se fundir poderiam estar em uma situação em que ambas seriam mais eficientes competindo contra outras empresas após a fusão. Uma tendência recente entre as empresas de consultoria ilustra muito bem este ponto. As companhias que são tradicionalmente fortes em uma determinada área de consultoria (por exemplo, contabilidade ou impostos) fizeram fusões com companhias que são tradicionalmente fortes em outras áreas (por exemplo, recursos humanos ou estratégias corporativas), para criar serviços de consultoria mais abrangentes em diversas linhas de negócio. O desafio em termos de negociação deste tipo de situação é encontrar soluções em que *todas* as partes possam ter um bom desempenho.

O entendimento da natureza da interdependência das partes é essencial para o sucesso de uma negociação. Infelizmente, as situações de negociação, geralmente, não se apresentam com rótulos ordenados. Em vez disso, os negociadores fazem julgamentos sobre a natureza da interdependência de suas situações de negociação, e as percepções do negociador sobre interdependência tornam-se tão importantes quanto a própria estrutura da interdependência.<sup>9</sup>

Para examinar como a percepção e a estrutura estão criticamente ligadas, vamos retornar ao exemplo da fusão de empresas de consultoria. Lembre-se da empresa, que chamaremos de Companhia A, que era mais forte na consultoria de contabilidade e impostos, embora eles também oferecessem consultoria de recursos humanos e estratégia corporativa. A outra companhia, a que vamos nos referir por Companhia B, era mais forte na consultoria de recursos humanos e estratégia corporativa, embora também oferecessem consultoria de contabilidade e impostos. Vamos partir do princípio de que as duas eram extremamente competitivas no passado. Se uma se aproximar da outra para sugerir uma fusão, o receptor da proposta provavelmente veria este movimento cepticamente, talvez até como um sinal de fraqueza da outra companhia. Por outro lado, agora imagine que as empresas tinham um grande respeito pela habilidade da outra companhia em seu principal ramo de consultoria e não competiam palmo a palmo com a outra. Nesta situação, uma oferta de fusão provavelmente seria vista de um modo bem diferente.

A questão aqui é que as pessoas carregam muita bagagem consigo durante uma negociação, incluindo experiências anteriores, características da personalidade, humor, hábitos e crenças sobre como negociar. Esses fatores influenciarão o

modo como as pessoas percebem a situação de interdependência, e esta percepção vai acabar tendo um forte efeito nas futuras negociações (veja o Capítulo 5).

## CONFLITO

Uma conseqüência em potencial das relações interdependentes é o *conflito*. O conflito pode ser devido a necessidades altamente divergentes das duas partes, um desentendimento que ocorra entre duas pessoas, ou algum outro fator intangível. Pode ocorrer um conflito quando duas partes estão trabalhando para alcançar um mesmo objetivo e geralmente querem os mesmos resultados, ou quando ambas as partes querem um acordo muito diferente. Em relação à causa do conflito, a negociação tem um papel importante na sua resolução. Já que muitas oportunidades de negociação são o resultado de um conflito, apresentamos uma visão geral das principais definições, de conceitos, termos e modelos nesta área.

### Definições

Existem várias maneiras de definir conflito. Tradicionalmente, o *Webster's New Collegiate Dictionary* (Novo Dicionário Universitário Webster) define conflito como um “estado ou ação antagonista (de diferentes idéias, interesses ou pessoas)”. A definição de conflito tem evoluído para se focar menos em ações antagonistas e para incluir termos psicológicos – como um “desentendimento ou uma oposição aguda, de interesses, idéias, etc.” Uma terceira forma de abordar o conflito é como “a divergência percebida de interesses, ou uma crença que as aspirações atuais das partes não podem ser atingidas simultaneamente”<sup>10</sup> ou, do mesmo modo, como “a interação de pessoas interdependentes que têm objetivos incompatíveis e interferem entre si no alcance destes objetivos”.<sup>11</sup>

### Níveis de conflito

O conflito é onipresente – existe em todo lugar. Uma maneira de classificar os conflitos é através dos níveis, e quatro níveis de conflito são normalmente identificados.

- 1. Conflito intrapessoal ou intrapsíquico.** Neste nível, o conflito ocorre dentro de um indivíduo. Fontes de conflito podem incluir idéias, pensamentos, emoções, valores, predisposições ou impulsos conflitantes. Queremos muito um sorvete, mas sabemos que sorvete engorda. Estamos brabos com nosso chefe, mas temos medo de expressar nossa raiva porque ele pode nos despedir por não sermos subordinados. Dependendo da fonte e origem do

conflito intrapsíquico, ele é, tradicionalmente, estudado por várias áreas da psicologia: psicólogos cognitivos, teóricos da personalidade, psicólogos clínicos e psiquiatras. Embora iremos, de vez em quando, vasculhar os estados internos do negociador (por exemplo, no Capítulo 5), este livro normalmente não se refere ao conflito intrapessoal.

2. **Conflito interpessoal.** Um segundo nível importante de conflito é entre pessoas. O conflito que ocorre entre patrões e subordinados, cônjuges, irmãos ou colegas de quarto é interpessoal. A maior parte da teoria da negociação neste livro se refere à resolução de conflitos interpessoais, embora muito desta teoria se aplique também aos níveis especificados abaixo.
3. **Conflito intragrupo.** Um terceiro nível de conflito é dentro de um pequeno grupo – em uma equipe e entre membros de um comitê, em famílias, turmas, fraternidades e irmandades, e grupos de trabalho. No nível intragrupo, analisamos como o conflito afeta a habilidade do grupo de solucionar disputas e de continuar a atingir seus objetivos efetivamente.
4. **Conflito intergrupo.** O último nível de conflito é o intergrupo – entre sindicatos profissionais e econômicos, nações em guerra, famílias inimigas ou grupos de ações comunitárias e autoridades governamentais. Neste nível, o conflito é bastante intrincado devido ao grande número de pessoas envolvidas e às possíveis interações entre elas. O conflito pode ocorrer dentro de grupos e entre grupos simultaneamente. As negociações neste nível são também as mais complexas.

## Funções e disfunções do conflito

A maior parte das pessoas, inicialmente, pensa que o conflito é algo ruim ou representa uma disfunção. Esta noção tem dois aspectos: primeiro, que o conflito é uma indicação de que algo está errado ou que um problema precisa ser solucionado e, segundo, que um conflito cria conseqüências altamente destrutivas. Deutsch e outros trabalharam os muitos elementos que contribuem para a imagem destrutiva do conflito:<sup>12</sup>

1. *Processos competitivos.* As partes competem uma contra a outra porque acreditam que seus objetivos estão em oposição e que somente uma pode atingir seus objetivos (entretanto, como mencionado anteriormente, os objetivos podem não estar em oposição, e as partes não precisam competir). Além disso, a competição com frequência tem seus próprios efeitos colaterais. Muitas vezes, o conflito que provocou a competição pode crescer em importância.
2. *Percepção incorreta e preconceito.* Conforme o conflito se intensifica, as percepções ficam distorcidas. As pessoas tendem a ver as coisas consistentemente com sua perspectiva do conflito. Por isso, tende-se a interpretar pessoas e eventos como se estivessem, ou de um lado, ou de outro do conflito. Além

- disso, o pensamento tende a tornar-se estereotipado e preconceituoso – as partes em conflito aprovam as pessoas e os eventos que apóiem suas posições e rejeitam por completo aqueles que suspeitem estar em oposição a suas posições.
3. *Emocionalidade*. Os conflitos tendem a tornar-se emocionalmente carregados conforme as partes ficam ansiosas, irritadas, aborrecidas, brabas ou frustradas. As emoções tendem a dominar o pensamento, e as partes podem tornar-se altamente emocionais e irracionais conforme o conflito se intensifica.
  4. *Comunicação reduzida*. A comunicação diminui. As partes se comunicam menos com aqueles que discordam delas, e mais com aqueles que concordam. O que a comunicação faz acontecer entre as partes em disputa pode ser uma tentativa de derrotar, diminuir ou desmascarar o ponto de vista da outra parte ou para adicionar peso aos seus próprios argumentos anteriores.
  5. *Pontos obscuros*. O ponto central da disputa torna-se obscuro e menos bem-definido. Há muitas generalizações. Tópicos novos, sem relação com o conflito, são apresentados conforme este se torna o vórtice que atrai tanto tópicos relacionados quanto inocentes observadores. As partes se tornam menos claras sobre o início da disputa, sobre o que “realmente está em jogo” ou o que será necessário para resolver a disputa.
  6. *Compromissos rígidos*. As partes ficam presas em suas posições. Conforme são ameaçadas pelo outro lado, as partes se comprometem mais com seus pontos de vista e ficam menos dispostas a abrir mão deles por medo de perder prestígio e de parecer tolas. Processos mentais se tornam rígidos, e as partes tendem a perceber as questões como simples e “ou/ou”, em vez de complexas e multidimensionais.
  7. *Diferenças ampliadas, semelhanças minimizadas*. À medida que as partes se prendem às suas posições e as questões tornam-se obscuras, elas tendem a ver uma a outra – e suas posições – como polarizadas. Todos os fatores que distinguem e separam as partes tornam-se salientes e são enfatizados, enquanto todas as semelhanças e os pontos em comum são excessivamente simplificados e minimizados. Essa distorção de percepção leva as partes a crer que estão mais distantes uma da outra do que realmente possam estar, e então elas trabalham mais para “vencer” o conflito e menos para encontrar uma base em comum.
  8. *Intensificação do conflito*. Como sugerem as questões acima, cada lado fica mais entrincheirado em sua própria visão, menos tolerante e receptivo em relação ao outro, mais defensivo e menos comunicativo e mais emocional. O resultado líquido é que ambas as partes tentam vencer aumentando seu comprometimento com sua posição, aumentando os recursos que aceitam dispor para “vencer” e aumentando sua tenacidade, mantendo sua posição em situações de pressão. Ambos os lados acreditam que, com um pouco mais de pressão (recursos, comprometimento, entusiasmo, energia, etc.), podem forçar o outro lado a desistir e admitir a derrota. Conforme podemos ver, entretanto, em relação a maior parte dos conflitos destrutivos, nada poderia estar tão distante da verdade! Ainda, a intensificação do nível do conflito e do comprometimento em

vencer pode chegar a níveis tão altos que as partes acabam por destruir sua habilidade de resolução da disputa ou de lidar uma com a outra novamente.

Esses são os processos normalmente associados ao conflito, mas eles são característicos apenas dos conflitos *destrutivos*. Na verdade, como alguns autores sugerem, o conflito pode ser produtivo.<sup>13</sup> Na Tabela 1.1, Dean Tjosvold delinea alguns aspectos *produtivos* do conflito.<sup>14</sup> Neste modelo, o conflito não é apenas destrutivo ou produtivo, e sim os dois. O objetivo não é eliminar o conflito, mas aprender a administrá-lo para que os elementos destrutivos sejam controlados, enquanto que os aspectos produtivos sejam aproveitados. A negociação é uma estratégia de administração produtiva do conflito.

### Fatores que tornam o conflito difícil de se administrar

Len Greenhalgh listou vários critérios úteis para a análise da disputa e para se determinar o quão fácil ou difícil será resolvê-la.<sup>15</sup> A Tabela 1.2 apresenta os critérios mais importantes. Os conflitos que apresentam mais características da coluna

**TABELA 1.1** Funções e benefícios do conflito

- 
- A discussão do conflito torna os membros da organização mais conscientes e aptos a lidar com problemas. Saber que os outros estão frustrados e querem mudanças cria incentivos para tentar resolver problemas fundamentais.
  - O conflito promete mudança e adaptação organizacional. Procedimentos, tarefas, alocações de orçamento e outras práticas organizacionais são desafiadas. O conflito chama atenção para aquelas questões que possam interferir e frustrar os funcionários.
  - O conflito fortalece relações e eleva a moral. Os funcionários percebem que suas relações são fortes o suficiente para resistir ao teste do conflito; eles não precisam evitar frustrações e problemas. Podem descarregar suas tensões através da discussão e resolução de problemas.
  - O conflito promove a consciência de si mesmo e dos outros. Através do conflito, as pessoas descobrem o que as deixa zangadas, frustradas e assustadas e, também, o que lhes é importante. Saber pelo que estamos dispostos a lutar nos diz muito a nosso respeito. Saber o que deixa nossos colegas infelizes nos ajuda a entendê-los.
  - O conflito aumenta o desenvolvimento pessoal. Os administradores descobrem, através do conflito, como seu estilo afeta seus subordinados. Os trabalhadores descobrem quais habilidades técnicas e interpessoais eles precisam melhorar.
  - O conflito incentiva o desenvolvimento psicológico. As pessoas se tornam mais precisas e realistas em suas auto-avaliações. Através do conflito, as pessoas assumem as perspectivas dos outros e tornam-se menos egocêntricas. O conflito ajuda as pessoas a acreditar que são poderosas e capazes de controlar suas próprias vidas. Elas não precisam simplesmente tolerar a hostilidade e a frustração, mas podem agir para melhorar suas vidas.
  - O conflito pode ser estimulante e divertido. As pessoas se sentem alertas, envolvidas e vivas no conflito, e ele pode ser uma quebra muito bem-vinda do ritmo complacente. Ele convida os funcionários a observar novamente e apreciar a complexidade de suas relações.
- 

FONTE: reimpressa com a permissão de Lexington Books, a Macmillan Publishing Company, do livro *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*, de Dean Tjosvold. Copyright © 1986, Lexington Books.

**TABELA 1.2** Modelo de diagnose do conflito

Dimensão	Ponto de vista <i>continuum</i>	
	Difícil de resolver	Fácil de resolver
Assunto em questão	Questão de “princípios” – valores, ética ou algo que sustente a parte-chave do assunto	Assunto divisível – um assunto que possa facilmente ser dividido em pequenas partes, pedaços ou unidades
Tamanho do que está em jogo – a magnitude do que se pode ganhar ou perder	Grande – grandes conseqüências	Pequeno – conseqüências pequenas, insignificantes
Interdependência das partes – até que ponto o resultado de uma parte determina o resultado da outra	Soma zero – o que um ganha, o outro perde	Soma positiva – ambos acreditam que <i>ambos</i> podem ter um melhor desempenho do que simplesmente distribuir os resultados atuais
Continuidade de interação – as partes trabalharão juntas no futuro?	Transação única – sem passado ou futuro	Relacionamento de longo prazo – expectativa de interação futura
Estrutura das partes – o grau de coesão e organização que elas têm como grupo	Desorganizada – sem coesão, liderança fraca	Organizada – coesiva, liderança forte
Envolvimento de terceiros – outros podem se envolver para ajudar a resolver a disputa?	Não há uma terceira parte neutra	Há uma terceira parte confiável, poderosa e com prestígio
Progresso perceptível do conflito – equilibrado (mesmos ganhos e mesmas perdas) ou desequilibrado (ganhos e perdas diferentes)?	Desequilibrado – uma parte tem mais perdas e vai querer vingança e retribuição, enquanto a parte mais forte quer manter o controle	Equilibrado – ambas as partes têm perdas e ganhos iguais; as duas descreverão a situação como “empate”

FONTE: reimpressa do artigo “Managing Conflict”, de L. Greenhalgh, *Sloan Management Review* (summer 1986), p. 45–51. Copyright © 1986 by the Sloan Management Review Association. Todos os direitos reservados.

do meio serão muito mais difíceis de serem resolvidos. Aqueles com mais características da coluna da direita serão mais fáceis de se resolver.

## GERENCIAMENTO DO CONFLITO

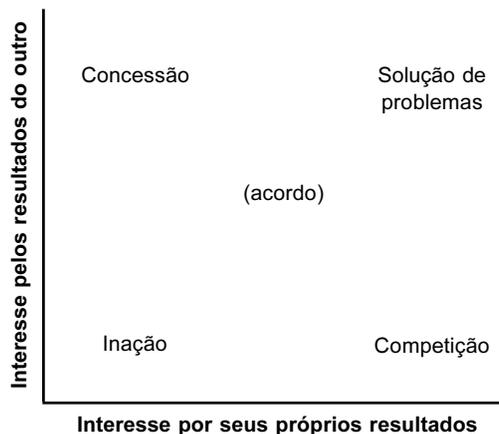
### Abordagens pelas próprias partes

Um das áreas mais populares da pesquisa e prática do gerenciamento de conflitos é a definição das diferentes maneiras que o conflito pode ser gerenciado pelas próprias partes. Muitas abordagens de gerenciamento de conflitos têm sido sugeridas, e relatórios têm sido feitos para mensurar as tendências dos negociadores

em usar essas abordagens.<sup>16</sup> Cada abordagem inicia uma estrutura bidimensional fundamentalmente parecida e, então, aplica rótulos e descrições a cinco pontos-chave. Vamos descrever essas diferentes abordagens utilizando a estrutura proposta por Dean Pruitt e Jeffrey Rubin.<sup>17</sup>

A estrutura bidimensional está representada na Figura 1.1 como um modelo de inquietações duais. O modelo postula que os indivíduos em conflito têm dois níveis diferentes de interesse: *interesse por seus próprios resultados* (apresentado na dimensão horizontal da figura) e *interesse pelo resultado do outro* (apresentado na dimensão vertical da figura). Estes interesses podem ser representados, a qualquer momento, de nenhum (representando um interesse muito baixo) até alto (representando um interesse muito alto). A dimensão vertical é frequentemente conhecida como a dimensão da cooperação, enquanto que a dimensão horizontal, como a da assertividade. Quanto mais forte for o interesse em seus próprios resultados, maior será a probabilidade de as pessoas buscarem as estratégias localizadas no lado direito da figura, enquanto que, quanto mais fraco for seu interesse por seus próprios resultados, maior será a probabilidade de as pessoas buscarem as estratégias localizadas do lado esquerdo da figura. Da mesma forma, quanto mais forte seu interesse em permitir, incentivar ou até mesmo em ajudar a outra parte a alcançar seus resultados, maior a probabilidade de as pessoas optarem pelas estratégias localizadas na parte superior da figura. Quanto menor seu interesse pelos resultados da outra parte, maior será a probabilidade de optarem por estratégias localizadas na parte inferior da figura.

Embora possamos, teoricamente, identificar um número quase infinito de pontos dentro do espaço bidimensional, baseando-nos no nível de interesse de



FONTE: reimpressa do livro *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement* (2nd ed.), de J. Rubin et al., sob permissão do editor. Copyright © 1994, by The McGraw-Hill Companies.

**FIGURA 1.1** O modelo de inquietações duais.

cada um por seus resultados e pelos resultados do outro, cinco grandes estratégias de administração de conflitos têm sido comumente identificadas no modelo de inquietações duais:

1. *Competição* (também chamada de *luta* ou *dominação*) é a estratégia no canto inferior direito. Os atores que buscam a estratégia da competição buscam fortemente seus próprios resultados e demonstram pouco interesse pelo fato de a outra parte obter ou não os resultados que deseja. Como Pruitt e Rubin afirmam: “As partes que empregam essa estratégia mantêm suas próprias aspirações e tentam persuadir a outra parte a conceder”.<sup>18</sup> Ameaças, castigo, intimidação e ação unilateral são consistentes com uma abordagem de competição.
2. *Concessão* (também chamada de *acomodação* ou *obrigação*) é a estratégia no canto superior esquerdo. Os atores que buscam a estratégia da concessão mostram pouca preocupação ou interesse pelo fato de atingirem ou não seus resultados, mas têm bastante interesse se a outra parte alcança. A concessão envolve diminuir suas próprias aspirações para “deixar o outro vencer” e obter o que se quer. A concessão pode parecer uma estratégia estranha para alguns, mas tem vantagens definitivas em algumas situações.
3. *Inação* (também chamada de *evitar o conflito*) é a estratégia no canto inferior esquerdo. Os atores que buscam a estratégia da inação demonstram pouca preocupação com a sua obtenção de resultados, bem como com a obtenção de resultados da outra parte. A inação é frequentemente tida como sinônimo de retração ou passividade; a parte prefere se retirar, ficar em silêncio ou não fazer nada.
4. *Solução de problemas* (também chamada de *colaboração* ou *integração*) é a estratégia no canto superior direito. Os atores que buscam a estratégia da solução de problemas apresentam grande interesse em atingir seus resultados e grande interesse pelo fato de a outra parte atingir ou não seus resultados. Na solução de problemas, as duas partes buscam ativamente abordagens para maximizar seus resultados em conjunto, para que ambos “ganhem”.
5. *Acordo* é a estratégia localizada no meio da Figura 1.1. Como uma estratégia de gerenciamento de conflitos, representa um esforço moderado para buscar seus próprios resultados e um esforço moderado para ajudar a outra parte a alcançar os seus resultados. Pruitt e Rubin *não* identificam o acordo como uma estratégia viável; eles a vêem “como se surgisse de uma de duas fontes – ou a indolente solução de problemas envolvendo uma tentativa sem entusiasmo de satisfazer os interesses das duas partes, ou a simples concessão de ambas as partes”.<sup>19</sup> Contudo, já que outros acadêmicos (ver referências acima) que usam versões desse modelo acreditam que fazer um acordo representa uma abordagem estratégica válida para o conflito, a inserimos na estrutura de Pruitt e Rubin na Figura 1.1.

Cada estratégia de gerenciamento de conflito tem suas vantagens e desvantagens e é *mais ou menos apropriada dado o tipo de conflito* e a situação em que ocorre a disputa. Assim, a teoria e a pesquisa do conflito têm se movimentado em direção a uma estratégia de contingência, advogando que a estratégia selecionada deveria estar baseada nos objetivos das partes e na natureza de sua disputa. Embora uma abordagem de contingência totalmente nova para o gerenciamento de conflito ainda tenha que ser articulada e apoiada pela pesquisa, muito trabalho tem sido feito para delinear algumas das condições sob as quais cada estratégia é apropriada ou inapropriada (ver a Tabela 1.3).

## **Abordagens por outras partes**

O modelo de inquietações duais e suas cinco estratégias refletem ações que levam as partes em conflito a gerenciar e resolver a disputa. Os conflitos podem ser resolvidos, entretanto, de outras maneiras – ou independentemente dos esforços das partes em si, ou através de auxílio externo quando os esforços das partes se interrompem. Dois grandes mecanismos para a resolução de conflitos – terceiros e sistemas de gerenciamento de conflitos – se estendem acima e além das estratégias das partes em si.

**Terceiros.** Quando as partes não conseguem resolver a disputa sozinhas, elas podem envolver terceiros. Por exemplo, dois administradores que discordam em relação a uma questão de norma de conduta podem pedir ajuda ao chefe. Os terceiros também podem interferir independentemente quando acreditam que um conflito está se intensificando além das fronteiras de uma solução razoável e provável. Por exemplo, um pai que ouve duas crianças brigando na sala de televisão sobre qual programa assistir pode interferir rapidamente antes de o conflito chegar ao nível da ação física. Muitos tipos diferentes de abordagens de terceiros são utilizados para solucionar o conflito. Os terceiros sempre foram bastante populares em lidar com certos tipos de conflito (por exemplo, relações trabalhistas), e sua popularidade está aumentando em outros domínios.<sup>20</sup>

**Sistemas de gerenciamento de conflitos.** Como alternativa para envolver uma terceira parte, os conflitos também podem ser trabalhados com um sistema desenvolvido para ouvi-los e resolvê-los. O sistema judiciário (sistema legal) é o sistema mais comum e visível para lidar com o conflito na nossa sociedade. As partes com vários tipos de disputa – disputas de limite de propriedade entre vizinhos, disputas matrimoniais entre cônjuges, disputas de direitos de patentes entre empresas – podem contratar um procurador (advogado e especialista em leis) e levar suas disputas por um sistema que assegurará a ambos serem ouvidos e obterem uma resolução justa para o problema. Sistemas menores e mais gerenciáveis também estão disponíveis em outros contextos – às vezes porque as partes querem gerenciar o conflito de um modo mais simples, ou porque o sistema legal tornou-se tão burocrático, ou incômodo, que as partes não acreditam mais que a

**TABELA 1.3** Estilos de tratamento de conflitos interpessoais e quando são apropriados ou não

<b>Estilo de conflito</b>	<b>Situações em que é apropriado</b>	<b>Situações em que é inapropriado</b>
Integrador	<ol style="list-style-type: none"><li>1. As questões são complexas.</li><li>2. É necessária uma síntese para surgirem idéias.</li><li>3. É necessário o comprometimento de ambas as partes para uma implementação bem-sucedida.</li><li>4. Há tempo para a solução de problemas.</li><li>5. Uma parte sozinha não consegue resolver o problema.</li><li>6. Recursos que pertencem a diferentes partes são necessários para a solução de problemas comuns.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. A tarefa ou o problema é simples.</li><li>2. É necessária uma decisão imediata.</li><li>3. As outras partes não estão interessadas nos resultados.</li><li>4. As outras partes não têm a habilidade de resolver problemas.</li></ol>
Prestativo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Você acredita que possa estar errado.</li><li>2. A questão é mais importante para a outra parte.</li><li>3. Você está disposto a abdicar de algo em troca por algo da outra parte, no futuro.</li><li>4. Você está em uma posição de fraqueza.</li><li>5. Preservar o relacionamento é importante.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. A questão é importante para você.</li><li>2. Você acredita que está certo.</li><li>3. A outra parte está errada ou não é ética.</li></ol>
Compulsório	<ol style="list-style-type: none"><li>1. A questão é trivial.</li><li>2. É necessária uma decisão rápida.</li><li>3. É implementado um plano de ação impopular.</li><li>4. É necessário superar subordinados assertivos.</li><li>5. Uma decisão desfavorável da outra parte pode ser-lhe custosa.</li><li>6. Falta conhecimento aos subordinados para tomarem decisões.</li><li>7. A questão é importante para você.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. A questão é complexa.</li><li>2. A questão não é importante para você.</li><li>3. Ambas as partes são igualmente poderosas.</li><li>4. Não há necessidade de uma decisão rápida.</li><li>5. Os subordinados detêm um alto nível de competência.</li></ol>
Evitação	<ol style="list-style-type: none"><li>1. A questão é trivial.</li><li>2. O efeito disfuncional em potencial de confrontar a outra parte faz diferença.</li><li>3. É necessário um período para acalmar os ânimos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. A questão é importante para você.</li><li>2. É sua responsabilidade tomar uma decisão.</li><li>3. As partes não estão dispostas a deferir; a questão deve ser resolvida.</li><li>4. É necessária atenção imediata.</li></ol>
Acordo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. As metas das partes são mutuamente exclusivas.</li><li>2. As partes são igualmente poderosas.</li><li>3. Não é possível chegar a um consenso.</li><li>4. Os estilos integrador ou compulsório não funcionam.</li><li>5. É necessária uma solução temporária para um problema complexo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uma das partes é mais poderosa.</li><li>2. O problema é complexo o suficiente para necessitar de uma abordagem de solução de problemas.</li></ol>

FONTE: modificada e reproduzida sob permissão especial do Editor, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA 94303 de *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual* de M. A. Rahim, Copyright © 1990 by Consulting Psychologists Press, Inc. Todos os direitos reservados. Qualquer reprodução sem o consentimento do Editor é proibida.

justiça seja possível. Muitos desses sistemas são realmente terceiros que se institucionalizaram e se legitimizaram nas regras da organização, nas regras de conduta e nos procedimentos. Diferentemente dos terceiros descritos acima, que podem invocar qualquer quantidade de procedimentos para solucionar a disputa em questão (dependendo da natureza do conflito, das partes, e assim por diante), terceiros que operam em sistemas formais são compelidos a seguir os procedimentos estabelecidos pelo sistema e não podem desviar-se muito daqueles procedimentos sem pôr em risco sua própria legitimidade, credibilidade, reputação e habilidade de resolver disputas futuras.<sup>21</sup>

## **VISÃO GERAL DOS CAPÍTULOS NESTE LIVRO**

Cada capítulo neste livro pode ser relacionado ao cenário introdutório de Joe e Sue Carter, que incorpora muitos dos elementos críticos mencionados durante as negociações. O livro é organizado em 9 capítulos. Os quatro primeiros se referem aos “fundamentos da negociação”. Além desse primeiro capítulo geral, o Capítulo 2 analisa como as partes podem estruturar as questões de negociação, planejar e preparar-se para o encontro com a outra parte. O Capítulo 3 explora a estratégia e as táticas básicas da barganha distributiva, e o Capítulo 4 explora a estratégia e as táticas básicas da negociação integrativa. Os dois capítulos subseqüentes exploram dois subprocessos-chave da negociação. No Capítulo 5, exploramos como as cognições e percepções do negociador tendem a formatar (e freqüentemente a tornar parcial) o modo como o negociador vê e interpreta a interação de barganha. No Capítulo 6, discutimos as diversas formas com que os negociadores usam o poder para influenciar a outra parte durante a barganha. Os próximos dois capítulos colocam o processo de negociação em um contexto social mais amplo, que julga o comportamento e modela o que é definido como apropriado ou inapropriado. No Capítulo 7, discutimos como os diferentes tipos de comportamento dos negociadores podem ser interpretados dentro de uma estrutura social mais ampla de padrões sociais que ditam qual o comportamento “certo” e “errado”. No Capítulo 8, discutimos como aqueles mesmos comportamentos podem ser interpretados em um ambiente global de negociação, que freqüentemente dita a conduta apropriada e inapropriada com base na cultura em que ocorre. Finalmente, no Capítulo 9, exploramos os cursos alternativos de ação disponíveis às partes em negociação que estão “presas” ou em um impasse, e prescrevemos um número de coisas que podem fazer para trazer a negociação de volta ao seu caminho.

## **NOTAS**

1. Weingart, Hyder e Prietula, 1996.
2. Ver Lewicki, 1992; Rubin e Brown, 1975.
3. Fisher, Ury e Patton, 1991, p. 105.

4. Goffman, 1969; Pruitt e Rubin, 1986; Ritov, 1996.
5. Gray, 1994; Kolb, 1985; Kolb e Putnam, 1997.
6. Beisecker, Walker e Bart, 1989; Raven e Rubin, 1973.
7. Fisher, Ury e Patton, 1991; Walton e McKersie, 1965.
8. Kelley, 1966.
9. Bazerman, Magliozzi e Neale, 1985; Neale e Bazerman, 1985; Neale e Northcraft, 1991; Pinkley, 1992; Thompson, 1990b.
10. Pruitt e Rubin, 1986, p. 4.
11. Hocker e Wilmot, 1985.
12. Deutsch, 1973; Folger, Poole e Stutman, 1993; Hocker e Wilmot, 1985.
13. Coser, 1956; Deutsch, 1973.
14. Tjosvold, 1988.
15. Greenhalgh, 1986.
16. Filley, 1975; Hall, 1969; Rahim, 1983a; Thomas, 1992; Thomas e Kilmann, 1974.
17. Pruitt e Rubin, 1986.
18. Ibid., p. 25.
19. Ibid., p. 29.
20. Elangovan, 1995a.
21. Resenhas de diferentes sistemas de resolução de disputas são fornecidas por Singer, 1990, e Ury, Brett e Goldberg, 1988.