



# Na hora de negociar, as pessoas são o problema e a solução

Em entrevista exclusiva, o grande especialista em negociação da Wharton, Richard Shell, afirma que a personalidade e as características culturais das partes ainda pesam muito na mesa e precisam ser levadas em conta

**A**lguma coisa mudou no campo da negociação com a chegada da nova economia? A negociação está sempre mudando, embora, em muitos aspectos importantes, permaneça igual.

Com a nova economia e a Internet, há maior ênfase em características como velocidade, facilidade de fazer negócios a distância e possibilidade de comparar preços. Em geral, essas novidades favorecem o consumidor, porque lhe dão mais informações, mais escolhas e, conseqüentemente, mais alavancagem nas negociações.

**E como os negociadores e vendedores podem reagir a essas mudanças?**

Os negociadores precisam ser ágeis na nova economia, capazes de se mover rapidamente para formar novos relacionamentos e fazer novos negócios com parceiros do mundo inteiro.

Se você estiver vendendo, a Internet dificulta a venda com base em valor agregado porque para o consumidor é muito fácil comparar seu preço com o dos concorrentes.

Os vendedores precisam encontrar modos de valorizar suas vantagens específicas por meio da nova mídia para que os consumidores percebam a justificativa para o preço mais alto. Isso significa que os vendedores têm de se tornar sofisticados ao usar e exibir infor-

## Sinopse

**Com a nova economia** e a Internet, a novidade da negociação está em características como velocidade, facilidade de fazer negócios a distância e possibilidade de comparar preços. Por isso, os negociadores precisam ser capazes de se mover rapidamente para formar novos relacionamentos –e no mundo inteiro. Essa afirmação é de Richard Shell, o grande especialista em negociação da Wharton School e autor do livro *Negociar É Preciso* (ed. Negócio), em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, diretor editorial de HSM Management.

**Shell se diferencia** ao colocar as pessoas no centro da negociação e a psicologia como uma das ciências mais importantes para estudar nessa área. Ele garante: as pessoas costumam ser grande parte dos problemas

que aparecem. Os executivos de negociação precisam saber lidar com as diferentes personalidades reunidas em volta da mesa –e perguntar-se “Essa pessoa é do tipo competidor ou cooperador?” e agir de acordo. Outra receita sua para quem quer ser um negociador melhor é esta: “Conheça a si mesmo e não tente se transformar em uma pessoa que você não é”.

**Especificamente para as negociações** a distância, Shell diz que se deve preferir o telefone ao e-mail –que pode trazer problemas ao relacionamento– e à videoconferência –que pode conferir um tom artificial à comunicação. E ele dá uma dica para quem quer negociar com o chefe: veja antes se você tem alavancagem (ou seja, se o chefe precisa de você mais do que você precisa daquele emprego).

*O treinamento personalizado foi utilizado na primeira e na segunda fases do programa de e-learning. Na terceira, a Unilever optou por recorrer ao treinamento pela Internet, com base nos chamados “aplicativos de prateleira”*

mações. Afinal, vivemos na economia da informação e todos devem estar familiarizados com o uso e transmissão de informações de tantas formas quanto a tecnologia permitir.

Mas a verdade é a seguinte: as negociações são –e sempre serão– uma habilidade interpessoal. Para acordos e vendas mais complexos, não existe um substituto para a interação pessoal, quando são formados os relacionamentos e aprendemos a confiar uns nos outros.

Os compradores precisam dizer aos vendedores que problemas eles estão tentando resolver. Os vendedores têm de trabalhar com seus consumidores para obter informações sobre suas necessidades para que possam fornecer soluções corretas a um preço lucrativo. Como fazer isso? Enfatize a atenção pessoal, encontre tempo para discussões entre pessoas, trabalhe com pessoas *off-line* para que você possa conhecê-las. Use a Internet para confirmar termos e levantar problemas, mas reserve espaço para o aspecto pessoal da comunicação.

**Nesse cenário em que a negociação a distância se torna mais importante, que papel pode desempenhar a negociação por mídia eletrônica, como a Internet e a videoconferência?**

Tenho feito muitas pesquisas nessa área e cheguei a uma conclusão: a Internet não é uma boa plataforma para resolver problemas complexos e para fechar acordos mais profundos. A videoconferência é melhor, mas geralmente representa um atraso na comunicação, que dá uma sensação de artificialidade. Na verdade, eu prefiro o telefone.

Os problemas com o *e-mail* são muitos. Primeiro, é difícil estabelecer a conexão ou confiar nele. Segundo, ao ler um *e-mail*, as pessoas apenas se concentram na mensagem. Dessa forma, seu tom quase sempre parece mais assertivo e exigente do que você deseja e isso pode criar problemas no relacionamento.

Você não recebe nenhum tipo de *feedback* em tempo real de seu interlocutor ao usar o *e-mail* –mesmo mensagens instantâneas. É uma comunicação unidirecional e você não sabe como a outra pessoa está reagindo até receber a mensagem de volta. Em um encontro cara a cara, você obtém muitas informações de linguagem corporal e expressões faciais que lhe dizem como a outra pessoa está recebendo sua mensagem.

O *e-mail* é útil para alguns objetivos, é claro. É bom para confirmar compromissos e acordos. É bom para marcar reuniões. E pode ser bom para colher comentários de uma série de pessoas em um único documento ou texto. Além disso, pode ser ótimo para organizar uma rápida “coalizão” –mas preste atenção para mandar suas mensagens só para quem você quer que as veja. Esteja sempre ciente de que o que você escreve pode ser transmitido para milhares de pessoas em um instante com um clique do *mouse*.

**Quais são as diferenças entre sua teoria de negociação e as de outros gurus da área, como Roger Fisher, William Ury e Howard Raiffa?**

Nós todos concordamos mais do que discordamos. Sabemos, por exemplo, que interesses são mais importantes do que posições e que ser justo é um elemento crucial em todas as negociações.

Em que me diferencio? Provavelmente de três maneiras. Primeiro, penso que a personalidade é uma variável incrivelmente importante nas negociações. Cada pessoa tem um estilo singular de barganhar e esse estilo pode ajudar ou atrapalhar na hora de negociar.

As pessoas cooperadoras negociam de forma diferente das pessoas competitivas. Elas pensam de maneira distinta sobre o conflito e sobre os motivos das outras pessoas. Alguns autores, quando discutem essa variável, normalmente dizem: “Foco no problema, não nas pessoas”. Mas as pessoas freqüentemente são grande parte do problema. Então, você precisa de alguma teoria e de idéias para ajudá-lo a lidar com as várias personalidades.

Segundo, eu não penso que exista um modo melhor de negociar. Em vez disso, exploro os aspectos mais profundos da psicologia social em meus *workshops* –coisas como o princípio da escassez, a reciprocidade em relações humanas e assim por diante– e desenvolvo um rico conjunto de ferramentas que as pessoas podem usar como achar conveniente para alcançar quaisquer metas que tiverem. Acredito em uma abordagem do tipo

“caixa de ferramentas”. As pessoas precisam avaliar seus pontos fortes e fracos como negociadores, descobrir que ferramentas sabem usar bem e então adaptá-las à situação em questão.

Terceiro, eu acredito que a alavancagem é importante. A alavancagem é mais do que apenas poder. É sua capacidade de fazer coisas de seu jeito com base no saldo entre as necessidades e temores à mesa. Se você quer algo urgente, pode perder alavancagem. Se você convence o outro lado de que pode viver sem o acordo, ganha alavancagem. Em outras palavras, a alavancagem está relacionada também a uma pergunta: que lado precisa mais do acordo? E isso é fundamental.

### **Qual é o perfil de um bom negociador? Como é possível melhorar?**

Não existe um perfil único para um bom negociador. Situações distintas requerem diferentes tipos de negociadores. Em vendas, ajuda bastante escutar atentamente e construir relacionamentos; em leilões, ter uma boa análise e nervos de aço; quando o tempo é muito curto, contar com alguém com dom para achar um meio-termo de forma rápida e justa.

Há quem seja bom em tudo isso, mas em geral verifico que as pessoas são realmente boas em duas ou três coisas e um pouco fracas em outras situações.

Para melhorar, é simples: conheça a si mesmo. Você certamente já tem muitas qualificações em negociação, porém não usa todas elas. O segredo é não tentar se transformar em uma pessoa que você não é, mas, em vez disso, encontrar modos de ser mais eficaz sendo quem você realmente é.

Nas negociações, a credibilidade conta muito. As pessoas querem sentir que você é uma pessoa real, não só um conjunto de táticas e movimentos. Descobri que as pessoas que realmente conseguem examinar os próprios estilos e entender os próprios pontos fortes e fracos são as que têm melhor desempenho na mesa de negociações.

### **Quem são as pessoas que o sr. mais admira como negociadores e por quê?**

Eu admiro pessoas que são apaixonadas por suas metas e criativas na maneira como atuam para alcançá-las. Na história norte-americana, sou um grande admirador de Benjamin Franklin, assim como de muitos dos ótimos homens de negócios da era industrial –pessoas como o banqueiro J.P. Morgan e o magnata do aço Andrew Carnegie.

Um grande negociador japonês foi Akio Morita, o fundador da Sony. E um dos maiores negociadores de todos os tempos foi Mahatma Gandhi, na Índia. Até a Madre Teresa de Calcutá foi uma grande negociadora. Eu escrevo sobre todas essas personalidades em meu livro e conto suas histórias. Acho que podemos aprender muito estudando a vida das pessoas bem-sucedidas, porque a capacidade de negociação é crucial para o sucesso.

### **Qual é a influência das características culturais em uma negociação?**

A cultura é um aspecto importante das negociações. Uma parte da identidade das pessoas está envolta pela cultura em que nasce-

## WORKSHOP DE NEGOCIAÇÃO

*Richard Shell explica como funciona o workshop de negociação da Wharton School of Business, na Filadélfia, Estados Unidos, da qual ele é professor:*

“Nosso *workshop* é um programa de treinamento de uma semana, realizado em um centro de convenções confortável e atraente. Usamos todos os recursos a nosso alcance para dar aos executivos o programa mais rigoroso possível. Nós literalmente trabalhamos dia e noite por cinco dias seguidos –filmando os participantes, envolvendo-os em uma infinidade de negociações e exercícios em grupo e falando sobre seus próprios estilos de barganhar. Há apenas dois professores –eu e um colega. Conhecemos cada participante, trabalhamos com o perfil psicológico de cada pessoa e lhes damos

um *feedback* sobre o que observamos.

Alguns dos melhores negociadores do mundo passaram por esse programa e ficamos muito orgulhosos por isso. Muitos executivos do Brasil participaram dele, como da Petrobrás.

Realizamos o *workshop* três vezes por ano e nossos ex-alunos nos dizem que o programa mudou suas vidas, ao abrir novas oportunidades e ao ensiná-los a usar suas ferramentas individuais com muito mais eficiência nas negociações. Nós adoramos realizar esse *workshop*, porque é uma chance de ajudar as pessoas a alcançar seu pleno potencial como seres humanos.”

ram e na qual foram educadas. Negociadores chineses são diferentes de negociadores brasileiros, assim como negociadores norte-americanos de negociadores sauditas.

Qual é a cultura mais importante à mesa? A cultura da outra pessoa. Seu trabalho como negociador é entender e respeitar a cultura da pessoa que está junto de você e depois trabalhar mais além, do ponto de vista humano e individual.

### **Na prática, o que o negociador deve fazer?**

A maior parte do mundo trabalha com base nos relacionamentos. No entanto, a América do Norte e o norte da Europa trabalham geralmente com base nas transações. São necessidades culturais diferentes e os negociadores precisam aprender a trabalhar levando em conta essas diferenças.

Se um negociador brasileiro vai a Nova York, deve estar pronto para ir direto aos negócios. Os negociadores norte-americanos, por sua vez, precisam ir mais devagar quando estão no Brasil e deixar os relacionamentos crescer e tomar forma.

Portanto, a lição sobre cultura é reconhecê-la como parte do processo e trabalhar arduamente para entender as suposições que o outro grupo está fazendo e diminuir os riscos de falhas na comunicação.

A língua também pode ser uma fonte de problemas, mas a maioria das comunidades de negócios usa o inglês como vocabulário comum. Mesmo assim, as palavras em inglês podem ter significados distintos para pessoas diferentes; então, nunca é demais uma pessoa ser cautelosa em relação à comunicação.

### **E quando estamos diante de pessoas “difíceis”, como devemos nos comportar?**

Eu tenho uma teoria sobre as pessoas difíceis. Elas normalmente não pensam que são difíceis. Na verdade, em geral acreditam que são perfeitamente razoáveis. E aí está o segredo ao lidar com elas.

Eu trabalhei com o FBI nos Estados Unidos e aprendi muito sobre situações de seqüestro. Um seqüestrador é certamente uma pessoa “difícil”. Como os negociadores de seqüestro têm sucesso ao negociar com essas pessoas? Eles gritam com elas? Ameaçam-nas? Não. Eles se esforçam arduamente para descobrir o que elas estão pensando. O negociador precisa descobrir por que, do ponto de vista do seqüestrador, tudo aquilo faz sentido. Depois ele começa a ver o que o seqüestrador quer e como trabalhar com ele para que os reféns sobrevivam. Isso requer certa dose de poder de ameaça –mas sem o uso de força.

É o que acontece com outras pessoas difíceis. Você precisa descobrir como suas ações fazem sentido para elas; o que elas estão tentando alcançar. Elas querem atenção? Crédito pelas coisas que fizeram? Às vezes pode-se conseguir isso a um custo relativamente baixo. No entanto, é importante ter algum poder de ameaça à mão –contanto que você não o use. Isso é necessário para que as pessoas difíceis saibam que não podem abusar de outras sem sofrer as conseqüências.

### **Quais são as melhores estratégias para negociar com o próprio chefe?**

Não existe uma estratégia única que funcione com todos os chefes. Como tudo na negociação, sua estratégia deve levar em conta a situação em que você está, sua personalidade e a personalidade do outro lado.

Você tem alavancagem (ou seja, o chefe precisa de você mais do que você do trabalho)? Isso também conta. Se você não tiver alavancagem (ou seja, você precisa mais do trabalho do que o chefe de você), a melhor estratégia então é agir com respeito e diplomacia. Se o chefe acredita em justiça, também ajuda ter dados consistentes e padrões justos que corroborem o que você está pedindo.

No final, a maioria das pessoas age quando acha que deve agir para alcançar suas metas. Assim, negociar com o chefe é, em grande parte, criar o pano de fundo para que ele realmente acredite que a vida dele melhorará se ele lhe der o que você quer. Encaixar suas metas nos interesses dele é o segredo.

## **SAIBA MAIS SOBRE RICHARD SHELL**

**R**ichard Shell é professor da Wharton School, situada na Filadélfia, EUA, e, segundo a imprensa especializada, uma das maiores autoridades no assunto. Já foi consultor de companhias como Citibank, General Electric, Hewlett-Packard e Merck, entre outras, e escreveu o premiado livro *Negociar É Preciso* (ed. Negócio). Shell estará em junho em São Paulo para ministrar um Special Management Program a convite de HSM Eventos Internacionais.

### **Quando é melhor negociar sozinho e quando é melhor negociar em equipe?**

As equipes são úteis quando os temas são complexos e há necessidade de muitos recursos –jurídicos, financeiros, técnicos– para explorar totalmente o assunto.

No entanto, as equipes são arriscadas também. Com muitas vozes à mesa, existe uma chance muito maior de que alguém diga algo que desperdice alavancagem ou forneça informação que seria melhor que fosse resguardada. E, com mais personalidades em jogo, algumas vezes as emoções fogem do controle.

Em geral, eu diria que quanto menos pessoas em uma equipe, melhor. Não leve quatro pessoas quando três bastam. Não leve três se puder fazer o trabalho com duas. E atribua responsabilidades para que todas tenham alguma coisa a fazer –ouvir, fazer perguntas sobre um assunto ou outro, tomar notas etc. O perigo surge quando alguém fica entediado por não ter papel algum e diz o que não deve.

Descobri que ajuda muito contar com um único porta-voz ou líder de equipe que tenha a autoridade máxima de fazer concessões e deixar isso claro ao outro grupo. Isso tende a canalizar e focar a comunicação de maneira útil.

### **Em sua opinião, por que árabes e judeus não chegam a um acordo?**

Há dois finais possíveis para um conflito desse tipo. Primeiro, pode existir um vencedor e isso acaba com o conflito. Mas essa parece uma conclusão improvável para o conflito árabe-israelense porque Israel é cercado de nações árabes.

A outra solução é algum tipo de acordo estável. Quando processos destrutivos ameaçam tornar a vida impossível para todo mundo, as cabeças mais frias às vezes intervêm e encontram um caminho. O problema nesse conflito é que os dois lados têm sua identidade e religião em jogo em qualquer acordo.

Quando eles tiverem mais a perder lutando do que vivendo juntos, teremos paz. Mas nós ainda não chegamos lá.