



7

INSIGHTS

PARA NEGOCIAR MELHOR

COMPARTILHANDO O OLHAR
QUE A EXPERIÊNCIA PROPORCIONA.

LUCIANA FARIAS



PARA PENSAR...

Em geral, quando pensamos em negociar, tendemos a enxergar a outra parte como um adversário, um oponente, alguém que quer obter o máximo de vantagem às nossas custas. E, por isso, nos “armamos”.

Existe a ideia comum de que, para o negócio ser bom, uma das partes precisa ter cedido mais do que a outra.

Esse pensamento está instalado em nossas mentes por questões biológicas, psicológicas e sócio-culturais. Além dessa “programação”, há incentivos por toda a parte para sermos sempre vencedores a qualquer custo.

Mas negociar com essa postura ganha-perde, ao contrário do que parece, traz mais prejuízos do que vantagens.

Precisamos fazer um esforço de aprendizado e de abertura de pensamento, muitas vezes até contra-intuitivo, para podermos negociar melhor.

Há um universo de conteúdos e metodologias sobre negociação e tomada de decisão, que passa pelo Direito, pelas Neurociências, pela Psicologia, pela Economia, pelas técnicas de comunicação, dentre outros tópicos transversais relevantes. É material para anos de estudos.

Aqui, faremos um pequeno chamado à atenção para alguns pontos básicos que poderão fazer diferença em sua próxima negociação. Se as dicas lhe ajudarem de alguma forma, passe-as adiante.

Conhecimento deve ser sempre compartilhado!

Boa leitura!

Luciana Farias



INSIGHT 1

O “MEIO-TERMO” NEM SEMPRE É UM BOM NEGÓCIO

Um dos pensamentos mais comuns nas negociações da vida cotidiana é achar que o caminho do meio é a melhor solução negociada. Nem sempre.

Talvez seja a mais fácil e a menos desgastante (e nosso cérebro adora a lei do menor esforço!), mas é bem possível que não seja a alternativa mais vantajosa em muitos casos. Vamos aos exemplos (bem simples, para melhor ilustrar):

a) Partilha de bens em divórcio. Casal possui uma casa e um carro. O meio-termo seria dividir 50% do valor total equivalente, para cada um. Por meio de venda ou mantendo-se a co-propriedade. Raramente funciona, já que após a separação, as partes não querem manter propriedade conjunta de bens e pode ser que não queiram liquidar o patrimônio. Que outras opções podem vir à mesa? Que necessidades precisam ser vistas antes de falarmos em números?

b) Compra e venda de bem. Vendedor pede 100, comprador oferece 50. O meio-termo seria 75. Mas isso é bom? Todas as variáveis foram analisadas? Custos de oportunidade, valores intangíveis, prazos, comparativos, outras opções de bens, avaliações técnicas e motivação do negócio foram realmente verificados? Na maioria das vezes não foram! As pessoas se apegam a ideias formadas por números isolados e acham que estão fazendo um grande negócio.

Nos dois exemplos, o meio-termo é o caminho mais cômodo, menos desgastante e mais rápido de finalizar a negociação - mas pode ser que não atenda aos interesses e necessidades dos envolvidos.

Se forem verificados todos os pontos em que se funda a negociação, provavelmente melhores alternativas surgirão.



INSIGHT 2

O “INIMIGO” É O PROBLEMA A SER RESOLVIDO E NÃO A OUTRA PESSOA

Quando duas partes (indivíduos, grupos, empresas) iniciam uma negociação, Independentemente do tema e dos valores postos à mesa, é preciso que ambos os lados entendam que não estão ali para aniquilar um ao outro.

Se surge a oportunidade de negociar, é porque há controvérsia sobre uma questão específica. O foco da energia, então, deve ser a solução da questão controvertida e não simplesmente “vencer” o debate e convencer a outra parte.

Visualize o seguinte:

Em uma sala, há uma mesa retangular, com duas pessoas, uma de cada lado, encarando-se de frente. No meio, o ponto de discórdia.

Em outra sala, há duas pessoas sentadas em poltronas, lado a lado, olhando para uma tela, à frente das duas, onde enxergam o ponto controvertido.

Onde há maior tendência de haver cooperação para negociar?

O ser humano, por natureza, ao longo da evolução, sempre teve de aprender a lidar com recursos escassos, riscos de danos e com seu próprio instinto de preservação - tudo para manter a sobrevivência da espécie.

Se incentivamos a competição, o medo e a ideia da escassez, nunca haverá cooperação que se sustente. Por outro lado, também podemos utilizar outro fator próprio da nossa espécie para podermos solucionar esse cenário: unir-se contra um inimigo comum.

Não se trata de manipulação e tampouco de manobra escusa, mas apenas de demonstrar que ambas as partes buscam combater a mesma coisa: o ponto controvertido e não uma a outra.

Obviamente, não há saída fácil, mas entendendo a dinâmica do comportamento humano, é uma virada de chave interessante para conduzir a negociação.



INSIGHT 3

“O QUE EU QUERO” É DIFERENTE DE “POR QUE EU QUERO”

Esse talvez seja o ponto de confusão mais comum nas negociações. A verdade é que os interesses (reais motivos) são diferentes das posições (pedidos postos à mesa). Na imensa maioria das vezes, o que uma ou outra parte pede não é, de fato, o que vai aplacar sua dor.

E não se engane: em todas as negociações, mesmo que estejamos à frente de uma mera planilha de números, há dores muito humanas envolvidas.

No passado, eu costumava dizer “que tudo se resolve em uma planilha de Excel”. Engano brutal de minha parte. Aprendi minhas lições após anos de estudo do comportamento humano, passando por reconstruções da minha própria consciência, com necessária humildade diante da singularidade de cada ser.

A pessoa com “pendências emocionais” não terá plena capacidade de negociar. É preciso fazer uma busca nas próprias demandas

psicológicas e nas motivações inconscientes das posições.

O que alguém pede, ou não abre mão, muitas vezes, é apenas uma representação de algo que sequer teve condições (ou vontade) de acessar. Compensações, projeções, punições, traumas: tudo impacta na negociação.

Saber isso importa por várias razões, mas uma das principais é que se pode abrir caminhos para possibilidades não pensadas por nenhum dos envolvidos.

Terceiras vias, arranjos diferentes, elementos complementares e novas configurações para a solução negociada.

E as empresas? Como o “CNPJ” não é quem senta para negociar, seguimos tratando com pessoas e com suas questões internas, as quais impactam o cenário e os rumos da negociação.



INSIGHT 4

“PACOTES” DE OPÇÕES VARIADAS

A negociação já começa com, ao menos, duas posições. O que se vê, normalmente, é que as posições são fechadas e limitadas, criando dificuldade de consenso pelo simples fato de que a visão dos envolvidos fica restrita às poucas saídas apresentadas.

E pior: é comum que uma alternativa invalide a outra, e a controvérsia se retroalimenta infinitamente.

Mas a decisão não é mais fácil com poucas opções? Muitas opções não atrapalhariam o cenário?

Para a tomada de decisão individual, de fato, quanto mais opções temos, mais esforço nosso cérebro precisa fazer e mais difícil é o processamento.

Contudo, quando se trata de cenário de disputa, onde precisamos encontrar caminhos de consenso e ampliar a visão dos

participantes, quando mais opções proporcionarmos, mais fácil fica para o outro lado descolar-se de sua ideia fixa inicial.

Mais uma vez, não se trata de manipulação, mas de aumentar o tamanho do bolo.

Por exemplo: na empresa com dois sócios, um quer sair da sociedade e o outro que manter o negócio.

Em vez de pagar o valor equivalente à participação todo em dinheiro, criando problema de fluxo de caixa, poderá ser o montante computado com ativos diversos, acordos de parceria futura, cedência de contratos de interesse e entregas de valor intangível (reconhecimentos públicos, indicações de negócios, pedidos de desculpas, etc), as quais, muitas vezes, tem grande ou até maior relevância do que o dinheiro em si.



INSIGHT 5

“ACHISMO” É TIRO NO PÉ

Um dos erros que mais prejudica a negociação, é começá-la sem organizar as informações, sem mapear os dados (referentes às pessoas, aos fatos, aos números), sem fazer planejamento, sem atentar para as estatísticas, sem pesquisa prévia, sem análise de sua própria relação e representação dos envolvidos e também com o tema da negociação.

Geralmente, quem negocia no improviso tem a infeliz percepção de que o que está sendo negociado é apenas o que está aparecendo à mesa no momento das conversas.

A ponta visível não é nem metade do iceberg.

O despreparo ao negociar põe a perder o que, talvez, pudesse ser resolvido em uma ou duas reuniões, quando se trata de casos mais simples.

Contudo, mesmo em situações de baixa complexidade, a parte que não possui informações corretas, que não pesquisou sobre o tema e sobre as pessoas envolvidas,

que não conhece perfis comportamentais, que não estuda comportamento humano, dentre outros fatores, poderá ser pega de surpresa até em situações consideradas triviais.

No Brasil, a cultura do improviso é muito forte. Embora o brasileiro se ache exímio negociador, por ter “jogo de cintura”, a realidade mostra o contrário: a imensa maioria dos conflitos que chegam ao Poder Judiciário não conseguem ser negociadas por despreparo técnico e emocional dos envolvidos.



INSIGHT 6

AUTOCONHECIMENTO É VANTAGEM “PREMIUM”

Você pode estar negociando em causa própria ou ser um negociador profissional: se não conhecer seus gatilhos emocionais, será facilmente desvirtuado da negociação colaborativa.

Todos nós possuímos preconceitos instalados e mecanismos mentais automáticos para julgamento de fatos e pessoas. Possuímos dores ocultas, feridas psicológicas não tratadas e preferências baseadas em funções biológicas e socioculturais.

Somos caldeirões fervilhantes de pensamentos e emoções, permeados por vieses cognitivos de toda ordem, o que faz nossa visão individual totalmente diferente da visão do outro.

Então, como superar a competição e focar na colaboração, se estou sujeito a ataques de raiva, a respostas impulsiva ou a medo paralisante?

A resposta é uma só: se me conheço bem, conheço meus gatilhos e sou capaz de

reconhecê-los durante uma negociação, discussão ou qualquer comunicação bilateral em que eu tenha um objetivo.

Veja: os gatilhos estão lá e serão acionados. A grande vantagem do autoconhecimento é não deixar que eles venham à tona em forma de reações descontroladas e que ponham tudo a perder.

É normal sentir raiva e medo. Por outro lado, é desejável que saibamos o que nos desperta tais sentimentos.

Exemplos: sendo mulher, ao negociar com alguém de fala e comportamento machista, terei sentimentos repulsivos instantaneamente. Porém, reconhecerei na hora tais reações, pois sei de onde vem e não deixarei que emergjam na conversa.

O autoconhecimento é uma jornada árdua, mas quando avançado, é umas das maiores vantagens que alguém possa ter nos negócios e na vida.



INSIGHT 7

OUÇA MAIS PARA FALAR MELHOR

Quando nos sentimos ameaçados, em meio à negociação, temos a tendência de querer despejar todos os nossos argumentos de uma vez só, como se isso fosse bloquear as ideias próprias do interlocutor e convencê-lo das nossas.

Ouvir o outro com atenção e foco, para realmente entender os motivos por trás dos pedidos postos à mesa e não para rebater seus argumentos, é uma grande ferramenta.

Nenhuma postura colaborativa se constrói sem o entendimento do que se passa na cabeça do ser humano à nossa frente.

“Ah, mas se a fala do outro é violenta ou manipuladora?” A fala do outro é decorrente do que se passa na mente dele, de como ele vê o mundo, de seus medos, incertezas e dores.

Precisamos pautar nossa atuação em nossas certezas, na consciência de nossas vulnerabilidades, em como queremos agir e reagir aos estímulos externos.

Vejam: o que vem do outro somente adentra minha mente se eu permitir.

É fácil? Não. Por isso falei antes que autoconhecimento é ouro. Tente sempre extrair do outro a maior quantidade de informações, deixe-o falar livremente e “ouça” as entrelinhas.

Conseguiremos fazer as melhores perguntas, as melhores propostas e contrapropostas sempre tivermos mais material para utilizar.

Se não deixo o outro falar, se me incomoda ouvir sua forma de manifestação a ponto de não conseguir raciocinar sobre a minha, se apenas reajo sem estratégia, se não enxergo a pessoa por trás da posição negocial, jamais farei uma boa negociação - em qualquer área da vida.



INSIGHT BÔNUS

SISTEMAS MENTAIS

A leitura da obra “Rápido e Devagar” (2011) de Daniel Kahnemann deveria ser obrigatória no início da vida adulta de todo ser humano!

Brincadeiras à parte, o autor, renomado psicólogo, professor e pesquisador da Universidade de Princeton e também Nobel de Economia, desenvolveu a tese sobre a forma dual de pensar e tomar decisões.

Para tanto, criou o que denominou de Sistema 1 e Sistema 2, com intuito de facilitar a explicação da dicotomia existente na mente humana.

Nosso cérebro forma pensamentos de dois modos: Pelo Sistema 1, rápido, automático, emocional, inconsciente, estereotipado, baseado em crenças instaladas, com baixo esforço cognitivo, buscando minimizar desconforto de forma instintiva.

Nesta seara, estão, por exemplo, somar $2+2$, fazer cara de nojo ao ver uma imagem de vômito, colocar creme dental na escova ouvindo as notícias, completar frases clichês, julgar pela aparência, medir “de olho”, etc.

Pelo Sistema 2, mais lento, que demanda esforço, lógico, analítico, consciente, afeito a cálculos e dados, processamento e esforço cognitivo.

Ele atua, por exemplo, em operações matemáticas não óbvias, em tentar reconhecer as notas de uma música, em direcionar o foco em um ambiente tumultuado, em sustentar a velocidade em uma maratona, em estacionar numa vaga apertada, etc.

Ambos os sistemas coexistem em nossa mente. O conhecimento de como operam em relação a nossos atos e decisões, bem como a forma que o cérebro funciona conforme os estímulos que recebe, é uma jornada de grandes descobertas.

A partir disso, podemos reconhecer as heurísticas e vieses cognitivos (estratégias e estruturas mentais automáticas e de pré-julgamentos) que possuímos e, também, os que nosso interlocutor demonstra, facilitando o desenrolar da negociação.



DICA EXTRA

A EXPERIÊNCIA ENSINA

Busque o autoconhecimento em paralelo aos estudos técnicos e à prática do dia-a-dia.

Em determinada fase da vida, quando o conhecimento técnico se une à experiência diretamente vivida, bem como a visão da mente humana se amplia pelo autoconhecimento e pelas lentes do tempo, chega-se à conclusão de que nenhuma fórmula mágica resolverá uma negociação complexa.

Podemos lançar mão de vários métodos, inclusive manobras e táticas que, sim, favorecem o nosso jogo - não mentirei.

Porém, somente teremos sucesso quando entendermos, profundamente, o que as pessoas efetivamente precisam (nós inclusos!).

Significa dizer: atentar para além do que dizemos que precisamos e/ou achamos que queremos.

Há um universo de caminhos para o autoconhecimento, devendo cada pessoa trilhar sua singularidade na busca do melhor.

Desde as psicoterapias tradicionais até as ditas alternativas, o aprofundamento das técnicas de comunicação, a busca do centramento espiritual de cada indivíduo (que é diferente do religioso, mas pode inclui-lo), os questionamentos filosóficos, as descobertas da neurociência e tudo mais que favoreça o mergulho interior.

Preencha-se de si para poder transbordar soluções ao mundo.

Trilhando esse caminho, negociar melhor será uma consequência.



LUCIANA FARIAS



@mfoadvogados - @luciana.fariasrs