

## A moeda da negociação: a fórmula do ganha-ganha



**VIVIEN LYS**

ADVOGADA, PÓS-GRADUADA E MESTRE EM DIREITO CIVIL, MEDIADORA CADASTRADA NO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). É COORDENADORA JURÍDICA DA CÂMARA SIN, PROFESSORA UNIVERSITÁRIA, PALESTRANTE E AUTORA DE LIVROS E ARTIGOS JURÍDICOS.

A importância da negociação no mundo empresarial é vital para o sucesso estratégico de uma corporação. O negociador pode ser um representante interno da empresa ou um agente externo contratado para intermediar a negociação de um determinado projeto ou mesmo para resolver um conflito já instaurado.

A arte de negociar exige preparo e conhecimento de técnicas específicas. Harvard apresenta algumas dessas técnicas para tornar-se um negociador que maximize seus resultados com a meta de construir uma solução na qual haja ganhos e benefícios mútuos entre as partes. A meta do bom negociador deve pautar-se em atitudes que criem valor que tragam para a mesa de negociação a ampliação do entendimento do problema.

O estágio de preparação da negociação geralmente vem com efeitos colaterais desagradáveis, como palmas das mãos suadas, um coração acelerado e uma ansiedade aparentemente esmagadora. É comum até mesmo para os negociadores profissionais se sentirem nervosos, mas esse estado de espírito pode nos levar a tomar decisões dispendiosas, de acordo com a professora da Harvard Business School, Alison Wood Brooks.

Uma técnica mais eficaz? Tente reformular o estado de alta excitação fisiológica associada à ansiedade como excitação, recomenda Brooks. Essa sutil tática de resignificação, que trata sua excitação como uma vantagem em vez de uma subtração, na verdade aumenta os sentimentos autênticos de excitação - e melhora o desempenho subsequente na negociação.

Uma técnica mais eficaz? Tente reformular o estado de alta excitação fisiológica associada à ansiedade como excitação, recomenda Brooks. Essa sutil tática de resignificação, que trata sua excitação como uma vantagem em vez de uma subtração, na verdade aumenta os sentimentos autênticos de excitação - e melhora o desempenho subsequente na negociação.

Tenha coragem e seja proativo em ancorar a negociação com sua proposta de solução. As primeiras ofertas tendem a servir de âncoras poderosas, mesmo para negociadores profissionais experientes. Para causar um impacto ainda maior, você pode tentar abrir negociações substanciais com um contrato preliminar, ou um contrato padronizado, preparado com seu advogado e com quaisquer tomadores de decisões relevantes de sua equipe. Embora esses rascunhos nem sempre sejam apropriados, eles podem aumentar sua influência sobre a negociação, de acordo com o professor da Universidade Tufts, Jeswald Salacuse. Um contrato padrão não apenas usa o viés de ancoragem para sua vantagem, mas pode economizar tempo e dinheiro para ambos os lados.

Na negociação, como em qualquer discussão, tendemos a nos apressar para preencher os silêncios desconfortáveis que surgem com técnicas de persuasão e contra-argumentos. Isso pode ser um erro, segundo a Harvard Business School e o professor da Escola de Direito de Harvard, Guhan Subramanian. Depois que sua contraparte fala, permitindo que alguns momentos de silêncio se resolvam, você pode ter tempo para absorver completamente o que ele acabou de dizer. “O silêncio dá a capacidade de amortecer seus instintos de autodefesa e ampliar seu instinto de ouvir”, explica. O silêncio também pode ajudá-lo a neutralizar sua própria tendência ao viés de ancoragem. Se uma contraparte abandona uma âncora ultrajante, “seu silêncio atordoado vai desarmar melhor a âncora do que os montes de protestos”, diz Subramanian.

Avalie todas as possibilidades antes de sentar à mesa de negociação! Estude preliminarmente quais vantagens e desvantagens pode possuir sem a realização daquele acordo. Esse estudo deve pautar-se na análise financeira, no custo de imagem da empresa e, especialmente, nas chances de êxito de eventual discussão do assunto perante o Poder Judiciário ou no Tribunal Arbitral.

Ao negociar para encerrar uma disputa sob a sombra de uma ação judicial, você pode se sentir frustrado com a aparente incapacidade de uma contraparte de fazer ou receber ofertas razoáveis e de boa fé. Como chegar a um acordo justo para os dois lados em uma negociação tão adversária? Uma ferramenta promissora, mas pouco usada, é a arbitragem de oferta final (FOA), também conhecida como arbitragem de beisebol, de acordo com Max H. Bazerman, professor da Harvard Business School. No FOA, cada parte envia sua melhor e última oferta a um árbitro, que deve selecionar uma das duas ofertas e não qualquer outro valor. As partes não podem recorrer da decisão do árbitro.

Na Major League Baseball, onde o FOA está disponível, a incerteza sobre o que um árbitro pode decidir geralmente motiva jogadores e equipes a chegarem a um acordo em disputas contratuais. Da próxima vez que estiver em uma disputa com alguém que acredita estar sendo insensato, pense em sugerir o FOA. Se ela estiver blefando, provavelmente responderá à sua sugestão com uma oferta muito mais razoável. Se aceitar sua oferta, tenha confiança em sua capacidade de impressionar o árbitro com sua razoabilidade.

Caso já seja um negociador nato com a aplicação de todas as técnicas acima, mas está envolvido emocionalmente com o problema ou o assunto a ser negociado, a recomendação é contratar um negociador neutro para que haja segurança jurídica no resultado da negociação. Caso precise contratar um negociador externo neutro, a Câmara SIN conta com uma equipe especializada de negociadores capacitados e treinados nas melhores técnicas. Acesse o site e descubra ([www.camarasin.com.br](http://www.camarasin.com.br)).

