

# INTRODUÇÃO AOS ELEMENTOS QUE ESTRUTURAM O MÉTODO DE NEGOCIAÇÃO BASEADO EM INTERESSES

(e suas relações com a preparação de uma negociação)

por Marcelo Girade

O resultado de uma negociação pode ser avaliado com base em diversos critérios. O Método de Negociação Baseado em Interesses, também conhecido como Método Harvard de Negociação utiliza sete elementos para qualificar o sucesso de um processo negocial. Quanto melhor for a habilidade dos negociadores em utilizar cada elemento, maior a probabilidade de sucesso de uma negociação. A metodologia desenvolvida e testada continuamente ao longo dos últimos 40 anos pelos professores Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton tem seus pilares fundados nos seguintes elementos:

**INTERESSES** – qualquer que seja a nossa demanda ou “o que queremos” obter, tanto nós quanto os outros negociadores estamos buscando satisfazer determinados interesses, estimulados pelas necessidades de cada um de nós. Basicamente, podemos definir “interesses” como aquilo que consideramos importante em um determinado momento e contexto. Em outras palavras, o que é fundamental para satisfazermos necessidades específicas internas ou externas. Nas negociações, traduzimos nossos interesses em pedidos ou posições – demandas que temos a expectativa que o outro lado atenda. Como exemplo, uma pessoa pode propor que o locador faça uma redução, nos seis meses seguintes, de 30% no valor do aluguel da sala onde tem seu escritório. Essa é a posição que ela adota (mesmo que inicialmente). É o que ela QUER. O outro lado pode responder com uma outra posição, que pode ser: a. concordar com a redução de 30%; b. se opor a qualquer redução no valor do aluguel; ou c. fazer uma contra-proposta entre 1% e 29%; além de incluir ou não variações quanto ao prazo. Esses movimentos são o que aparece na “superfície” da mesa de negociação. Por trás das posições de cada lado, estão os interesses ou o motivo que sustenta o pedido. A pergunta que permite compreender uma demanda feita por alguém é “Para que você precisa de X?”. No nosso exemplo: “Para que você precisa de uma redução de 30% no aluguel nos próximos 6 meses?”. A resposta sinaliza (ou começa a dar uma importante pista sobre) o interesse de quem faz a demanda. Quanto mais as pessoas conseguirem pensar nos seus interesses e nos interesses dos outros de forma antecipada, maior a possibilidade de conseguirem satisfazer tais interesses.

**OPÇÕES** – possíveis formas ou soluções que permitem satisfazer os interesses dos envolvidos em uma negociação. O sucesso de uma negociação está diretamente ligado à qualidade da opção desenvolvida e adotada pelos negociadores. Quanto maior o número de opções que os interlocutores conseguirem colocar sobre a mesa, maior a probabilidade de identificarem uma solução que atenderá de forma mais ampla os interesses de todos.

**LEGITIMIDADE** – este elemento aponta para o fato de que as pessoas, quando estão negociando, possuem a necessidade de se sentirem tratadas de forma justa e de que o outro lado não está tentando se aproveitar. Para que este sentimento de justiça seja alcançado e mantido é fundamental considerar, sobretudo na preparação, a importância de sustentar as propostas e argumentos que serão utilizados na negociação a partir de *critérios objetivos*, externos e independentes da vontade de ambas as partes. Valores praticados no mercado, índices econômicos, jurisprudência, regras e impedimentos definidos para um determinado

setor ou mesmo cálculos feitos a partir de indicadores que podem ser explicados são alguns exemplos de critérios que podem legitimar uma proposta ou mesmo justificar o motivo de não poder atender o pedido do outro lado. Como sinalizam os próprios autores do Método de Negociação Baseado em Interesses, critérios objetivos servem tanto como uma espada para ajudar a persuadir um interlocutor sobre uma determinada solução, bem como um escudo para proteger seus próprios interesses ou alguma tentativa de imposição de vontades. Pensar nos critérios objetivos com antecedência é uma das tarefas mais importantes no momento da preparação para uma negociação.

**COMUNICAÇÃO** – a medida de sucesso em uma negociação também considera o tempo no qual um bom resultado foi alcançado. Em outras palavras, é importante que o processo que sustentou a tomada de decisão conjunta seja eficiente. Uma negociação pode ser entendida eminentemente como um processo de troca de informações para atingir determinados objetivos. É importante que este processo aconteça dentro de uma via de mão dupla, onde cada lado tem a oportunidade de expor seus argumentos, pensamentos e visão na tentativa de influenciar o outro, como também ser capaz de escutar os argumentos, pensamentos e visão do outro para avaliar se deve ou não se deixar influenciar positivamente conforme os próprios interesses. Pensar no que é importante saber do outro, verificando quais perguntas podem ser preparadas para utilizar na negociação é tão ou mais importante do que se preparar para definir o que deve ser dito quando o outro lado estiver à sua frente.

**RELACIONAMENTO** – uma outra importante medida que pode definir um bom resultado em uma negociação tem a ver com a qualidade da relação de trabalho que foi estabelecida entre os negociadores e a impressão que ficou ao final do processo negocial. Se a relação entre as pessoas é de longo prazo, então é certo que irão (ou precisarão) negociar novamente muitas outras vezes. Um dos principais aspectos que qualificam o sucesso de uma negociação é a expectativa que se tem quanto ao nível de interação humana entre as pessoas quando precisarem resolver um problema ou tomar uma decisão conjuntamente no futuro. Este elemento permite que os negociadores reflitam sobre qual tipo de relacionamento pode facilitar um bom acordo e quais comportamentos podem dificultar o alcance deste objetivo.

**COMPROMISSO** – a qualidade do resultado alcançado em uma negociação está diretamente ligada à qualidade do que cada lado se compromete a fazer. Pensar em que tipo de compromisso pode ser implementado por todos os lados, na sua viabilidade e em todos os detalhes que podem garantir um cumprimento satisfatório para todos é fundamental no processo de preparação de uma negociação e aumenta as chances de gerar compromissos que duram ao longo do tempo.

**MELHOR ALTERNATIVA** – pode-se considerar que foi alcançado um bom resultado na medida em que, o que foi negociado *na negociação* é melhor do que um ou ambos os interlocutores conseguiriam *fora da mesa de negociação* - sozinhos ou com outras pessoas. Antes de assinar qualquer acordo ou se comprometer com qualquer tarefa, é prudente ter uma clara ideia do que mais poderia ser feito para conseguir satisfazer os próprios interesses independentemente do consentimento do outro lado. Grande parte deste movimento é feito na etapa da preparação.