

# NEGOCIE, INFLUENCIE E CONVENÇA

Alan Fowler

- Como Entender e Persuadir Pessoas
- Como Resistir às Manipulações
- As Técnicas que Conduzem a Entendimentos e Acordos





Tradução do *Negotiating, Persuading and Influencing*  
originalmente publicado em 1995, em comum acordo  
com o *Institute of Personal and Development*.

© 1995 Alan Fowler

Direitos desta edição reservados à

**Livraria Nobel S.A.**

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP

Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988

e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

*Coordenação editorial* : Clemente Raphael Mahl

*Produção gráfica*: Mirian Cunha

*Revisão*: Márcia Cruz Nóboa Leme e Daniel de Paiva Cazolli

*Capa*: João Lino Oliveira

*Ícones*: Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães

*Composição*: CompLaser Studio Gráfico

*Impressão*: Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Fowler, Alan

Negocie, influencie e convença/Alan Fowler;/tradução Maria Lúcia Leite Rosa/  
— São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: *Negotiating, persuading and influencing*.

ISBN 85-213-0958-9

1. Administração de pessoal 2. Discussões e debates 3. Influência  
(Psicologia) 4. negociação 5. Persuasão (Psicologia) I. Título

97-2059

CDD-658.3

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Gerenciamento de recursos humanos: Administração de empresas 658.3
2. Recursos Humanos: gerenciamento: Administração de empresas 658.3

**É PROIBIDA A REPRODUÇÃO**

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

**A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.**

**Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.**

**Entre em contato com:  
Central Nobel de Atendimento  
ao Consumidor  
Fone: (11) 3933-2800  
Fax: (11) 3931-3988  
End.: Rua da Balsa, 559  
São Paulo – CEP 02910-000  
Internet: [www.livrarianobel.com.br](http://www.livrarianobel.com.br)**

# Sumário

## capítulo 1

Todos os gerentes  
negociam, 7

## capítulo 2

A influência, 12

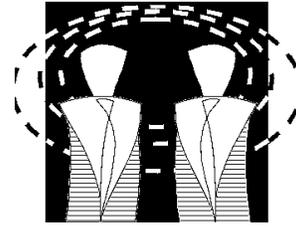
## capítulo 3

Persuasão, a capacidade  
de convencer, 32

## capítulo 4

Etapas do processo  
de discussão, 49

Leituras  
complementares, 55



## capítulo 1

# Todos os gerentes negociam

### A natureza da negociação

A maioria dos gerentes despende grande parte de seu tempo contatando colegas e outras pessoas sobre as quais eles não têm autoridade administrativa. Alguns estudos mostram que talvez os gerentes dediquem apenas 10% de seu tempo aos seus funcionários diretos. Parte do tempo eles reservam para a correspondência ou para planejar programas de trabalho, por exemplo. Porém, ocupam grande parte do dia com discussões e reuniões com outros gerentes, com fornecedores ou clientes.

Nesses contatos, em que não basta dar instruções para alcançar os resultados desejados, o trabalho evolui mediante discussões, argumentações e acordos. Você entra em contato com um colega a fim de obter uma informação necessária para um relatório. Ele responde dizendo que está muito ocupado para fornecê-la; então você tenta convencê-lo a mudar de idéia. Um colega procura-o para perguntar se você pode transferir um de seus funcionários para ele, por um período breve, para ajudá-lo num projeto urgente. Você reluta, tendo em vista suas prioridades pessoais, mas está disposto a conversar sobre formas alternativas de auxiliá-lo. As discussões envolvidas em situações desse tipo são, em essência, *negociações*.

Mesmo considerando-se um relacionamento administrativo, muitas vezes surgem situações em que persuadir dá melhores resultados

que dar instruções. Você pode pedir a um de seus funcionários para fazer parte de um determinado projeto (em vez de comunicar uma decisão sua). Inicialmente, ele pode mostrar-se hesitante em concordar; logo, você procura convencê-lo de que solicitou essa tarefa a ele por boas razões. Ou pode apresentar a seu gerente de produção uma sugestão ou solicitação; ele tem autoridade para rejeitá-la; mas está disposto a ouvir suas justificativas para esse pedido. Esses tipos de discussão também são *formas de negociação*.

A negociação ocorre toda vez em que há uma questão que não pode ser resolvida por uma única pessoa; ocorre quando duas ou mais pessoas envolvidas possuem visões diferentes sobre como proceder, ou esperam alcançar resultados diferentes. Há duas situações em que a negociação não ocorre, ou se torna inviável:

- quando uma das partes concorda imediatamente com aquilo que a outra está pedindo ou sugerindo;
- quando uma delas se nega até mesmo a discutir a questão.

Os mesmos princípios aplicam-se a situações formais e informais. Se seu colega simplesmente concorda em lhe dar as informações que você pediu, não é necessário fazer negociação nenhuma. Se, em uma situação comercial, um fornecedor simplesmente se recusa a discutir uma redução de preço, não é possível negociar. Mas em muitas situações não há nem aceitação nem recusa imediatas, e as duas pessoas começam a conversar a fim de chegar a um acordo.

## Influência e persuasão

O resultado de tal discussão será afetado, em parte, pelos dados apresentados sobre a questão que está sendo abordada. Mas raramente uma análise objetiva, lógica e baseada em fatos é suficiente para concluir as negociações. Deve-se considerar ainda dois fatores importantes – *influência e persuasão*.

*Influência* é um conceito amplo; abrange o efeito de uma discussão em cada pessoa, de acordo com o contexto geral em que esta ocorre,

incluindo a qualidade das relações passadas e atuais, bem como as ambições e os medos não verbalizados de cada participante. A *persuasão* envolve todas as habilidades de argumentação e discussão que podem ser usadas por uma pessoa, a fim de obter a concordância da outra. Compreender e usar intencionalmente a influência, bem como desenvolver habilidades de persuasão, são elementos importantes que o gerente eficiente deve saber empregar. Outro aspecto de importância comparável é reconhecer quando e como seus colegas e outros profissionais estão empregando essas habilidades com você, para persuadi-lo

## Três condições

Antes de examinar a influência e a persuasão detalhadamente, três condições devem ser consideradas:

① Às vezes, os gerentes negociam quando não precisariam fazê-lo. Se você tem autoridade para tomar uma decisão, provavelmente seja inconveniente portar-se como se nada pudesse ser feito, sem que as outras pessoas sejam persuadidas a concordar. Entretanto, explicar suas decisões e tomá-las depois de ouvir as opiniões de outras pessoas faz parte da boa prática gerencial. Há ainda situações em que, embora você tenha autoridade para tomar uma decisão unilateral, você decide por *não* exercer esse direito e, em vez disso, recorre à persuasão e à influência para que assumam um compromisso com você (o que pode envolver um acordo). Mas há, igualmente, situações em que sua autoridade gerencial será enfraquecida, se você der a impressão de que está negociando algo numa situação em que teria autoridade para decidir, com o intuito de chegar a um acordo por meio de uma negociação. Uma orientação geral útil é: *não negocie quando não precisa fazer isso, a menos que haja boas razões.*

② Seguir essa orientação e ao mesmo tempo evitar atitudes autoritárias requer uma distinção clara entre negociação e consulta. Há uma diferença enorme entre querer que as pessoas concordem com você e

pedir a opinião delas. A negociação implica que ambas as pessoas aceitem que é necessário chegar a um acordo antes de se tomar uma decisão. A consulta implica a disposição, por parte de uma pessoa, para ouvir e considerar as opiniões dos outros, enquanto se reserva o direito de tomar a decisão final. A orientação é: *sempre deixe claro se está procurando chegar a um acordo ou se quer apenas opiniões.*

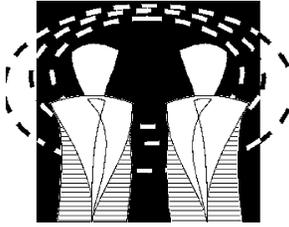
③ Pode haver ocasiões em que, depois de discutir, torna-se claro que você ou a outra pessoa precisa manter uma posição, sem alterá-la, e não se consegue chegar a um acordo. Nesse caso, uma parte deve ceder ou chega-se a um impasse. Podendo-se evitá-lo, não há motivo para se gastar tempo com discussões exaltadas ou recriminações que podem afetar as relações pessoais. Outras formas de resolução serão necessárias – como levar a questão ao conhecimento do gerente geral ou pedir orientação a outros colegas. Em um ambiente formal, isso requer conciliações e mediadores. Informalmente, pode-se reconhecer que há discordâncias e que é preciso recorrer à ajuda de terceiros para que a questão seja resolvida. *Quando há um impasse, tente chegar a um acordo para procurar ajuda de terceiros.*

### Você costuma negociar?

Mantenha planilhas detalhadas durante uma semana e então complete o questionário apresentado a seguir. “Negociação” é uma forma de reunião ou discussão em que você e/ou as pessoas com quem está em contato usam argumentos e recorrem à persuasão para chegar a uma decisão ou a uma ação de comum acordo.

## Todos os gerentes negociam

Atividade	Aprox. % do tempo	Negociação envolvida	
		Sim	Não
Trabalho individual Contatos com: funcionários: informais funcionários formais (reuniões, etc.) o chefe: informais o chefe: formais colegas: informais colegas: formais fornecedores, clientes, etc.: formais fornecedores, clientes, etc.: informais Outras atividades (viagens, etc)			
Porcentagem total do tempo despendido em atividades em que ocorrem negociações...%			



## capítulo 2

# A influência

### A importância da influência

O resultado de uma negociação raramente é determinado apenas pelos fatos ou mesmo pelas habilidades persuasivas dos envolvidos. Outros fatores costumam estar incluídos, mesmo que de uma forma não declarada ou não reconhecida. Considere qualquer experiência recente que você tenha tido tentando persuadir um colega a concordar com alguma coisa que você queria, ou sujeitando-se à tentativa de ser persuadido por alguém, e então responda às perguntas no quadro a seguir.

	sim	não
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Você percebeu uma tendência sua (ou de outra pessoa) para deixar-se influenciar por outras considerações que não os detalhes do tópico em discussão?</li><li>■ Sentiu-se confiante?</li><li>■ Em caso afirmativo, isso ocorreu por que você tinha mais experiência que a outra pessoa?</li><li>■ Em caso negativo, isso ocorreu por que você pensou que a outra pessoa possuía mais “força” na empresa?</li><li>■ Você estava agindo de conformidade com as pressões do tempo?</li><li>■ Estava preocupado com sua reputação, se falhasse em seu objetivo?</li></ul>		

Essas perguntas não são suficientes. Há muitos fatores que podem influenciar a maneira como uma discussão evolui e afeta sua conclusão. Reconhecer e utilizá-los pode ser extremamente útil para criar um contexto em que você possa empregar suas habilidades persuasivas e chegar aos resultados desejados e também para evitar que você seja indevidamente influenciado por fatores não diretamente relevantes quanto à questão que está sendo tratada. Essa gama de influências pode ser classificada de acordo com vários tópicos:

- relações pessoais – de curto e longo prazos;
- diferenças de posição;
- ligações com fontes de poder organizacional;
- formalidade;
- informações e conhecimentos específicos;
- sexo, raça e diferenças de idade;
- reputação – pelo sucesso e pelo fracasso;
- expectativas sobre resultados;
- momento oportuno – durações e prazos;
- pressões de trabalho;
- local – ambiente de negociação.

## Relações pessoais

Uma pessoa pode ser útil ou radical ao defender suas opiniões, dependendo da qualidade de suas relações pessoais no trabalho:

- Há um relacionamento amigável, de colaboração, ou contatos anteriores de trabalho matizados por atitudes antagônicas e de não-cooperação?
- A forma como as negociações estão se desenvolvendo irá melhorar ou prejudicar as futuras relações de trabalho?

Esses aspectos costumam ser mais influentes em discussões informais entre colegas que em negociações formais com contatos

externos. Por exemplo, não há acontecimentos precedentes que influenciem as negociações com um novo fornecedor potencial, e se essas negociações são interrompidas, então o relacionamento imediato é dissolvido, sem probabilidade de ser retomado. Por outro lado, um desentendimento desagradável com um colega – mesmo sobre uma questão relativamente sem importância – pode deflagrar uma situação insuportável, se havia antes um relacionamento abalado, impregnado de sentimentos negativos; ou pode abalar o que até então constituía uma relação sólida de trabalho.

Certos acontecimentos e contatos prévios de trabalho não são os únicos fatores a influenciar uma negociação. A afinidade pessoal também é um fator importante. Se você simpatiza com alguém, pode estar disposto a ceder em pontos aos quais resistiria em outra situação. Se você não simpatiza com alguém, arriscaria tratar tudo o que o indivíduo diz como negativo e ficaria tentado a fazer prevalecer seus pontos de vista, em vez de resolver a questão em discussão. Nenhuma das partes em tais circunstâncias pode se deixar levar por esse fator pessoal, embora ambas possam ser fortemente influenciadas por ele. Você precisa ser honesto consigo mesmo. Pergunte-se: *estou inclinado a agir de modo extremamente agressivo ou desnecessariamente complacente nesta discussão devido a meus sentimentos com relação à outra pessoa?*

A preocupação com futuras relações de trabalho é, em algumas circunstâncias, um fator que merece ser considerado. A questão a ser discutida pode ser de pequena importância, embora talvez você saiba que se trate de uma questão potencialmente delicada. Logo, pode não valer a pena arriscar prejudicar uma relação que tem sido colaboradora, tratando-se a questão de uma forma muito incisiva. Por outro lado, convém considerar o seguinte fato: se você concordar rapidamente sobre uma questão, por estar sendo pressionado por um colega, isso poderá contribuir para que você ganhe a reputação indesejável de ser facilmente persuadido. Essas questões envolvem critérios para os quais não se pode sugerir regra geral, senão perguntar-se: *Devo levar em conta o possível efeito de minha posição a respeito dessa questão sobre minhas futuras relações de trabalho?*

Finalmente, há a questão das obrigações mútuas. Seu colega lhe pede o favor de ajudá-lo a resolver um problema, talvez lembrando-o

que ele o ajudou antes, em uma situação semelhante. Numa solicitação mais sutil, ele pode não fazer menção a fatos passados, mas a forma pela qual a solicitação é feita tem uma implicação de acordo com a qual você lhe deve um favor. Alguns gerentes são muito manipuladores a esse respeito, oferecendo ajuda ou apoio vez ou outra, para criar uma idéia de obrigação que eles podem explorar futuramente, pensando no próprio benefício.

Embora possa haver ocasiões em que a expectativa de retribuição de um favor seja justificada, há um perigo considerável no fato de que a idéia de obrigação possa vir a distorcer ou a enfraquecer a posição que deveria ser tomada sobre o problema em discussão. A negociação com base na troca de favores não pode ser recomendada como uma estratégia satisfatória. Ter ciência da influência potencial desse fator ajuda em muito a prevenir seus efeitos colaterais. Nesse caso questione-se: *Estou sendo indevidamente influenciado por me sentir na obrigação de retribuir favores anteriores? Estou esperando conseguir vantagens, tentando explorar o sentimento de obrigação que alguém possui em relação a mim?*

## Diferenças de posição

Um gerente de um departamento de uma empresa que está tentando chegar a um acordo quanto a um curso de ação, juntamente com um gerente sênior de outro departamento, pode muito bem sentir-se inibido por diferenças formais de posição. Os dois podem estar igualmente envolvidos na questão em discussão e o gerente sênior pode, de fato, não ter autoridade para dar instruções ao outro gerente – que não é de sua equipe. No entanto, ambos podem estar cientes de suas diferenças formais de posição, e provavelmente isso afete a maneira de cada um se portar ao discutir o caso. O sênior tem a vantagem (em termos de influência), embora o gerente júnior possa deixar de lado sentimentos de inferioridade e manter-se confiante, com base em seu interesse legítimo na questão e em seu conhecimento quanto ao assunto.

Alguns gerentes seniores aproveitam-se de sua posição agindo de duas maneiras:

■ Podem tratar funcionários hierarquicamente menos importantes de outras seções de uma forma rude, nada pró-ativo e ressaltando sua posição superior, a fim de minar a confiança da outra pessoa, de forma que ela se sinta menos capaz de fazer uma defesa persuasiva de seu ponto de vista.

■ Podem adotar uma atitude mais amigável do que seria esperado, para fazer a pessoa hierarquicamente menos importante sentir-se aliviada, ao perceber que sua posição superior não está sendo levada em conta e, portanto, sentir-se relutante em pressionar para a resolução de aspectos que, inesperadamente, poderiam aborrecer o sênior, que é uma pessoa tão agradável. Na realidade, essa amizade falsa é manipuladora e controladora.

Quando a negociação ocorre entre chefe e subordinado (isto é, sobre uma questão em que o chefe optou por não exercer sua autoridade para tomar decisões), quase sempre é inevitável que o status interfira de alguma forma. Se você é o chefe, provavelmente sentirá que se não concordar com uma questão, poderá impor uma decisão. Se for o subordinado, terá ciência disso e poderá, ainda, ter menos oportunidade de expressar suas opiniões ou críticas, por não querer afetar sua relação com o chefe. Há lições aqui para ambas as partes:

■ Se você for o chefe, deixe claro de saída se está disposto a acatar a conclusão a que se chegue de comum acordo, ou se, na realidade, só deseja fazer uma consulta, e não negociar.

■ Se você for o subordinado e tem uma boa argumentação para justificar sua opinião, não se iniba pelo fato de estar diante de seu chefe: isso pode influenciar a maneira como defenderá suas idéias, mas não deve influenciar seu conteúdo.

Para um gerente sênior ou chefe há várias desvantagens potenciais em recorrer a diferenças de posição de modo a influenciar uma negociação. Se você se recusar a dar atenção a uma pessoa com menos poder de outro setor da empresa, talvez mais tarde você seja procurado pelo gerente dessa pessoa, que não se inibirá pela influência de status. Ao usar a influência de uma posição superior você pode deixar de ouvir coisas que deveria saber de subordinados que ficaram relutantes em se manifestar.

## Ligação com fontes de poder organizacional

Esse fator é semelhante à influência da posição que se ocupa numa empresa, embora freqüentemente seja mais sutil ou indireto. Uma ilustração clara desse fator é quando uma pessoa com quem você está tratando pode ser hierarquicamente menos importante mas sabe-se que possui uma relação de trabalho mais íntima (ou pessoal) que o normal, com um gerente sênior muito influente. Portanto, você deve ter cuidado com o que diz, para que não façam comentários negativos sobre você a esse gerente. Se tais considerações devem ou não influenciá-lo depende do critério de cada um. Em condições ideais, essas situações não ocorreriam, mas em muitas empresas entender o que é importante para a política organizacional pode ser desejável, de um ponto de vista pragmático.

Em uma situação inversa, você pode se sentir confiante em negociar com um gerente de outro setor da empresa se souber que tem o apoio de seu chefe ou de toda sua equipe gerencial para defender sua posição. Um aspecto mais impessoal, que tem o mesmo efeito, é a certeza de que a posição que você está defendendo pode se revelar inconsistente com os valores essenciais, o plano de negócios ou a declaração da missão da empresa.

Na maioria das empresas, os verdadeiros centros ou fontes de poder (e, portanto, de influência), não são exatamente aqueles sugeridos pelo quadro formal da organização. Sabe-se que o diretor executivo ouve mais alguns gerentes que outros; ou pode haver um especialista, ou talvez um consultor experiente, que embora não esteja mais no comando, seja respeitado por todos, por suas opiniões abalizadas ou pelo alto nível de conhecimentos. Conseqüentemente, sua posição de negociação será fortalecida se você souber que tem o apoio deles para o que quiser alcançar, seja o que for.

Esse tipo de influência precisa ser conduzido com sensibilidade. Simplesmente declarar que um determinado ponto de vista deveria ser aceito por estar de acordo com as opiniões de alguém influente pode gerar ressentimento. Por outro lado, se esse apoio não for reconhecido, pode não ter efeito direto (a não ser estimular a confiança da pessoa que

expôs seu ponto de vista), embora fosse mais como uma sugestão para ajudar do que como ameaça. Diga alguma coisa como: “A propósito, estava conversando com George sobre isso um dia desses e ele pareceu concordar com meu ponto de vista”. Não diga: “Se você não concorda, eu terei de comunicar isso a George, porque ele já me disse que eu estou certo!” De maneira geral, deve-se considerar o seguinte:

- Verifique se a atitude da pessoa que você está querendo persuadir pode ser afetada pelas ligações com quaisquer fontes de poder dentro da empresa.
- Verifique se sua posição seria fortalecida se você tivesse o apoio de outras pessoas influentes na empresa, e/ou se ficasse claro que é coerente com as metas, valores e planos de negócios da empresa.

## Formalidade

Alguns gerentes que são muito competentes quando se relacionam com uma pessoa de cada vez em discussões informais, perdem a confiança quando precisam conduzir uma negociação formal. Inibem-se pelo fato de que a reunião foi caracterizada especificamente como uma negociação (por exemplo, negociar um aumento de aluguel de um escritório, ou o novo preço de um contrato). É provável que isso aconteça porque eles não reconhecem que muito do que fazem em discussões informais sejam negociações e, portanto, mal percebem o quanto as habilidades por eles exercidas nessas discussões podem ser transferidas para uma situação formal.

No entanto, como a primeira parte deste livro deixa claro, uma reunião informal em que dois gerentes com diferentes pontos de vista procuram, por meio de uma discussão, persuadir um ao outro a mudar – embora com a intenção de chegarem a um resultado mutuamente satisfatório – envolve a própria essência da negociação. Logo, o primeiro ponto é: *lembre-se de que as habilidades de persuasão usadas em situações informais são transferíveis para as negociações formais.*

Há duas diferenças principais entre as negociações informais e formais:

- Nas negociações formais, a discussão é mais estruturada, e as várias etapas da negociação descritas a seguir, neste livro, serão definidas mais claramente.
- Muitas negociações formais são entre equipes, e não apenas entre dois indivíduos.

Até certo ponto, ambos os fatores podem tornar as negociações formais mais fáceis de lidar que as informais, em que os verdadeiros objetivos de cada pessoa não estão claros, e não foram feitos preparativos para iniciá-las.

Por exemplo, um colega pode entrar em sua sala e dizer: “Você tem alguns minutos para conversarmos sobre um problema que preciso resolver?” Você responde que sim, pensando que ele simplesmente quer um comentário ou uma opinião de sua parte. Entretanto, passado um momento, torna-se evidente que, na verdade, ele quer que você apóie ou assuma determinada iniciativa que não teve tempo para considerar e não está muito satisfeito com ela. Mas, quando você percebe isso, pode ter se comprometido com comentários de tal forma que ficaria difícil voltar atrás. Em uma negociação formal, o assunto normalmente foi definido e aprovado antes da reunião, de modo que não haja propósitos ambíguos e esta seja preparada com antecedência.

Em uma negociação em equipe, esses preparativos podem incluir a decisão sobre qual o papel que cada equipe desempenhará. Para uma equipe de três elementos, uma divisão muito eficiente pode ser:

- Uma pessoa lidera, com uma atitude construtiva, visando à resolução de problemas.
- Outra adota uma posição mais crítica, de questionamento, tentando apontar falhas na defesa da outra equipe.
- A terceira pessoa assume um papel de observador, fazendo anotações mas também ajudando a introduzir quaisquer pontos que tenham sido esquecidos pelos outros dois.

Em discussões informais entre duas pessoas, todos esses papéis precisam ser desempenhados por uma única pessoa. Não há uma razão, portanto, para inibições em uma reunião formal. Em vez disso: use a

*formalidade para obter vantagens, tornando claro o assunto e a finalidade da reunião, aproveitando o tempo de preparação e (em uma situação de equipe), fazendo uma divisão adequada de papéis.*

## Informações e experiência

Na maioria das negociações, formais ou informais, a pessoa que mais entende do assunto em discussão tem um poder de influência maior. Isso, em parte, é uma questão de confiança pessoal. Se você está lidando com um assunto e sabe que tem mais experiência ou que estudou mais que a outra pessoa, deve se preocupar menos em ficar acuado com um argumento inesperado e sentir-se confiante de que é capaz de mencionar todos os dados necessários para defender seu ponto de vista. Esse *know-how* pode ser de extrema importância para uma pessoa que se iniba com fatores de personalidade ou nível hierárquico. Essas inibições podem ser contrabalançadas pela confiança que decorre de um alto nível de experiência e conhecimento sobre o assunto relevante.

Para ganhar vantagem, entretanto, você precisa fazer a outra pessoa reconhecer essa diferença em conhecimentos – você não ganha nada escondendo o que sabe. Isso pode envolver várias medidas:

- Você pode complementar o que está dizendo com dados estatísticos ou qualquer outro material que demonstre seu conhecimento sobre o assunto;
- Você pode usar um quadro ou painel para ressaltar os principais aspectos e garantir que sua argumentação esteja clara, sendo acompanhada por todos;
- Você precisa estar preparado para manter-se firme em sua posição – de uma forma gentil e positiva – e injetar na discussão todas as informações relevantes que talvez só você possua (pode ser que mais ninguém tenha conhecimento delas).

Pode haver ocasiões em que a outra pessoa, e não você, possua mais conhecimentos sobre o assunto. Isso é constrangedor, e há três formas possíveis de reagir:

- Você pode tentar adiar discussões mais aprofundadas, a fim de obter mais conhecimentos sobre o assunto.
- Você pode pedir ajuda a outro especialista no assunto, e talvez conseguir que ele participe da discussão.
- Você precisa determinar com clareza se é importante conhecer a fundo certos detalhes sobre o assunto para conduzir a discussão a uma conclusão. Talvez a outra pessoa tente “cegá-lo com a ciência”, apresentando dados que, num exame mais aprofundado, não são realmente relevantes.

Os principais pontos a serem lembrados são:

- Verifique quem tem mais informações sobre o assunto em discussão: você ou a outra pessoa.
- Se for você, use isso para fortalecer sua confiança e também para que a outra pessoa reconheça a competência que você tem.
- Se for a outra pessoa, procure aumentar seus conhecimentos ou procure apoio de alguém que seja tão entendido quanto a outra pessoa.

## Diferenças de raça, sexo e idade

A influência inibidora das diferenças de sexo, raça ou idade entre as duas pessoas que estão negociando tem um efeito semelhante às diferenças de status. Uma pessoa agirá de uma maneira superior, e a outra pode, em consequência, sentir-se em desvantagem e sua confiança ou capacidade de defender e impor sua opinião será abalada.

Tanto o sexo como a idade podem ser fatores que influenciam a forma de certos homens se portarem em uma discussão com mulheres muito mais novas. Esse comportamento pode variar da grosseria direta ou dissimulada a um controle irritante ou a um descaso ofensivo. Esses extremos podem ser raramente encontrados e, se envolverem raça ou

sexo, talvez devam ser tratados como um problema de discriminação, dissociado de qualquer incidente específico de negociação. É muito mais comum ocorrerem *tendências* para esses tipos de comportamento; são amplamente inconscientes e pode não haver a intenção de irritar nem de causar preocupação. Há duas formas de lidar com elas:

- para terminar a discussão, diga que não é possível continuar, a menos que a outra pessoa esteja preparada para tratar da questão com seriedade e sensibilidade.
- para controlar qualquer reação emocional (compreensível), concentre-se na questão que está sendo discutida e continue a defender seu ponto de vista com firmeza e confiança.

Às vezes você pode sentir (ou talvez sentir-se culpado por) uma forma reversa de comportamento, em que um jovem gerente, entusiasta, demonstra uma falta inaceitável de paciência ou respeito por um colega muito mais velho. O ressentimento que isso pode causar terá o efeito oposto àquele desejado em qualquer negociação efetiva – que é chegar a um acordo mutuamente satisfatório. Se você for a pessoa mais velha e o tratarem dessa forma, pode ser necessário interromper a discussão, deixando claro que não está disposto a continuar até que a pessoa mais jovem esteja pronta para ouvir sua opinião. Se você for a pessoa mais jovem e perceber que está se portando dessa forma em relação aos mais velhos, lembre-se de que a experiência pode ter lhes ensinado a serem mais cautelosos que você, e que é altamente improvável que você vença o argumento, caso se oponha a eles.

- Verifique se você está sendo influenciado adversamente, ou se está exercendo influência adversa devido a diferenças de raça, sexo ou idade.
- Se você for afetado, tome uma posição objetiva, interrompendo a discussão e atacando o comportamento inaceitável, ou simplesmente mantendo-se tranquilo e ignorando qualquer provocação, e defenda fortemente sua opinião, tentando vencer a discussão.
- Se você perceber que está exercendo esse tipo de influência, pare – não só por ser ofensivo em si –, mas também porque desvia a atenção da questão em discussão.

## Reputação

Ambas as partes em uma negociação podem estar profundamente interessadas em como o resultado afetará sua reputação com os colegas ou chefes. Podem estar ansiosos em anunciar que conseguiram uma concessão importante de seu “oponente”; ou temem a crítica, se os outros acharem que eles falham ou, ainda, que cederam demais. Essa ânsia em “vencer” ou “perder” leva a uma confrontação que pode prejudicar as relações de trabalho, ou a uma indisposição tão grande para considerar qualquer forma de acordo que a negociação simplesmente não levará a resultado nenhum.

Uma armadilha a ser evitada é fazer comentários exageradamente otimistas com os colegas sobre a futura discussão; por exemplo: “Tenho uma reunião com Jill hoje à tarde, para mudar a data para a análise de custo mensal, e não há dúvida de que vou conseguir convencê-la”. Jill pode, no entanto, apresentar boas razões para não fazer o que você está querendo, e com isso você não contava. Então, o que você dirá a seus colegas sobre o resultado da reunião?

Deve-se procurar ter a hombridade não de vencer um dado argumento, mas de ter a habilidade para resolver problemas e desenvolver boas relações de trabalho. Gabar-se de sucessos pode, ainda, levar a dificuldades futuras, porque alguns colegas podem ficar tentados a “virar a mesa” em um momento oportuno. Preocupar-se demais com a própria reputação de ser alguém que concorda com os outros ou que faz concessões abalará sua autoconfiança e estimulará um estilo de negociação difícil, nada flexível.

Se você percebe que a outra pessoa em uma negociação preocupa-se demais com a reputação dela, precisará ajudá-la a ver as vantagens que terá ao fazer qualquer concessão (este assunto será tratado mais detalhadamente no capítulo 3). Você também precisará evitar qualquer inferência de que fica satisfeito em “arrasar seu oponente”, ou de que comentará os resultados da discussão com seus colegas, resumindo-os em termos de vencer ou perder. Perceber a motivação e a auto-estima da outra pessoa é um elemento essencial para a boa negociação. *Procure ser conhecido como aquele que resolve os problemas, e não como aquele que ganha ou perde.*

## Expectativas quanto aos resultados

Os negociadores inexperientes muitas vezes são influenciados excessivamente por expectativas irrealistas quanto ao resultado provável. Estão convencidos de que sua visão do problema está correta e que a lógica dos argumentos que estão planejando usar é irrefutável. Então, vêm-se em dificuldades. Primeiro, a outra pessoa apresenta dados em que eles não tinham pensado; e segundo, os argumentos baseados exclusivamente na lógica são muito menos persuasivos que o esperado. Por não estarem preparados para enfrentar essas dificuldades, os inexperientes perdem a confiança e podem ser persuadidos a aceitar resultados que não chegam a ser satisfatórios.

Esse fator pode ser agravado se os chefes ou colegas reforçam as expectativas irrealistas – seja por otimismo excessivo ou por pensarem, equivocadamente, que os negociadores podem ficar mais confiantes se lhe disserem como sua defesa é forte; por exemplo: “Não se preocupe: você tem razões irrefutáveis e não vemos como você possa perder!”

Às vezes ocorre o inverso. O negociador pode ter uma expectativa modesta ou pessimista demais e entrar na discussão com a confiança e a capacidade de argumentar abaladas. A causa pode ser um ou outro dos fatores considerados anteriormente, como sentimento de inferioridade ou preocupações com a adequação dos conhecimentos.

Em qualquer um dos casos, há freqüentemente duas falhas:

- A questão não foi considerada do ponto de vista da outra pessoa. Quando você está se preparando para uma negociação, compensa fazer o papel do “advogado do diabo” (ou pedir a um colega para fazer isso) e examinar as fraquezas a seu favor e vantagens para a outra pessoa.
- Tem-se uma visão específica ou detalhada demais do provável resultado, sendo dada atenção insuficiente a uma série de soluções ou à necessidade de ser flexível e ingênuo durante a discussão.

Ao discutir a questão com seu chefe ou colegas antes da negociação, é muito melhor enfatizar as virtuais dificuldades do que dar garantias de que conseguirá resultados que você pode não ser capaz de conseguir.

Assegure-se de que suas expectativas, bem como aquelas de seu chefe e de seus colegas, sejam realistas – isto é, sejam baseadas em uma avaliação completa das vantagens e desvantagens tanto de seus argumentos quanto dos prováveis argumentos de seu “oponente”.

## O momento oportuno

Dois aspectos podem influenciar em muito a maneira como a negociação será conduzida e, em decorrência, os resultados que poderão ser atingidos:

- *a duração* – o tempo disponível para discussão;
- *os prazos* – a importância de se chegar a um resultado em um momento específico.

Para dar um exemplo: você deve reunir-se com colegas para resolver uma divergência de pontos de vista entre sua seção e a deles, sobre a determinação de uma nova forma de encaminhar e resolver as reclamações de um novo cliente. Eles combinam uma data para a reunião, mas dizem: “Estamos extremamente ocupados no momento – isso não vai levar mais de uma hora, não é?”, sugerindo que se encaixe a reunião entre duas outras que eles já tinham programado. Você concorda ou diz que uma hora é pouco, por se tratar de uma questão importante e muito complicada, que não deveria ser tratada apressadamente?

Obviamente, não se pode sugerir uma regra geral – embora questões desse tipo sejam importantes. Portanto, você precisará considerar diversos fatores:

- Com base em seu conhecimento sobre a questão, na provável posição a ser tomada por seu colega e quanto à maneira de ele tomar decisões, ou ainda na personalidade dele, é mais provável que você obtenha um bom resultado com uma reunião rápida, objetiva? Ou é provável que uma discussão cuidadosa, mais longa e minuciosa seja mais proveitosa?

■ Se você concordar com uma reunião breve mas o problema não é resolvido, será satisfatório simplesmente interromper e retomar a discussão em outra ocasião? Ou essa interrupção daria à outra pessoa tempo para pensar em mais aspectos para rebater o argumento que você tem para apresentar?

■ Qual é seu modo ou estilo preferido de negociação com relação ao tempo – dar plena abertura para permitir uma discussão completa ou delimitar o tempo de discussão, para incentivar a concentração nos pontos-chave?

Em geral, há uma tendência para subestimar o tempo que se leva para discutir e resolver uma questão sobre a qual duas pessoas inicialmente têm visões diferentes. A razão é que para chegar a um acordo, as pessoas precisam reconhecer a existência de visões diferentes e concordar em mudá-las. Não se trata apenas de apresentar uma série de dados e esperar que a outra pessoa aceite imediatamente a lógica de sua exposição. Ela (e provavelmente você) precisa ser persuadida e incentivada a se sentir satisfeita com o resultado a que se chegou. As pessoas precisam de tempo para modificar suas atitudes e reagem mal quando alguém tenta apressá-las a chegar a um acordo.

Há, entretanto, algumas formas práticas de lidar com esse problema que podem ajudá-lo a evitar que uma discussão se alongue demais:

■ Se duas horas bastam, o início da reunião pode ser marcado para o meio da manhã ou da tarde. A hora do almoço ou de final do expediente podem ser um estímulo útil e impessoal para se concluir a discussão.

■ Às vezes, pode ser melhor discutir por telefone e não pessoalmente. As pesquisas indicam que em questões relativamente simples as discussões por telefone podem ser mais rápidas e efetivas. Às vezes, bastam dez minutos para se resolver uma questão por telefone, quando levaria pelo menos meia hora, se duas pessoas se encontrassem pessoalmente.

Um prazo pode delimitar a duração de uma negociação – ou pelo menos determinar quando ela deve ser concluída. Contanto que ambas

as partes aceitem que é preciso chegar a uma conclusão em um tempo determinado, um prazo pode ser extremamente efetivo na prevenção de discussões demoradas, inconclusivas, e para incentivar um esforço construtivo para se chegar a um acordo.

É importante que ambas as partes aceitem o prazo. Se uma pessoa comunica que é preciso chegar a uma conclusão até uma data fixada, isso pode causar ressentimento. Deve haver alguma razão para se determinar um prazo, que seja compreendida e aceita por ambas as partes. Há duas maneiras de se proceder:

- Um gerente sênior pode cobrar o cumprimento do prazo, ou as próprias circunstâncias podem impor uma data (por exemplo, se alguma coisa for necessária para as contas do final do ano).
- Na ausência de qualquer prazo criado externamente, pode-se concordar com uma data-alvo. Você pode dizer a seu colega: “Sei que nenhum de nós tem familiaridade com esse problema para resolvê-lo rapidamente, mas será que podemos concordar em resolvê-lo até o fim do mês?”

Os prazos, portanto, ajudam-nos a concentrarmos nossa atenção na necessidade de concordar com resultados, e não nos fatores não essenciais mas influentes, tais como a reputação. A exceção é quando o prazo não é fundamental e quando apressar uma conclusão resultaria num impasse, o que seria muito prejudicial. Nesses casos, você precisa de mais tempo ou adiar a discussão para um período mais favorável.

- Considere se a questão teria uma solução mais adequada com uma discussão rápida, objetiva, ou com um período mais longo de negociação – analisando a complexidade da questão, o estilo da outra pessoa, a provável posição de negociação e seu modo preferido de discussão.
- Use prazos para incentivar uma concentração construtiva da atenção na necessidade de alcançar o acordo.

## A pressão do trabalho

A forte pressão no trabalho pode ter influência negativa ou positiva na negociação. O lado negativo é que quando se dispõe de bem pouco tempo, pode-se dispensar a preparação, ou a discussão em si pode ser conduzida muito apressadamente, devido à impaciência, para se passar para outro trabalho. Por outro lado, a dominância dos objetivos de trabalho pode ajudá-lo a concentrar a atenção em prioridades e, assim, desprezar algumas influências que não sejam tão importantes, mas podem ter um efeito adverso na negociação.

Se ambas as partes são igualmente afetadas pelas pressões de trabalho, seria conveniente chegar a um acordo quanto à maneira como isso poderia influenciar o tempo de discussão ou o conteúdo de qualquer discussão, por exemplo, dizendo: “estamos extremamente ocupados; então, seria conveniente pouparmos tempo concentrando-nos nos aspectos essenciais. Podemos analisar as outras questões mais tarde”.

Quando uma pessoa está sob pressão e a outra não, a situação fica mais difícil. Se você está atolado em várias tarefas urgentes, não reagirá de maneira gentil com um colega muito sossegado que quer envolvê-lo em uma discussão demorada sobre questões que, de seu ponto de vista, têm pouca ou nenhuma prioridade. Na situação inversa, seria imprudente você esperar uma cooperação paciente de um colega estressado por causa do trabalho. Nessa circunstância, há poucos motivos para persistir na tentativa de obter tal cooperação. Quanto maior a pressão, maior a probabilidade de haver uma reação fortemente negativa. Há duas formas possíveis de se ter sucesso na realização de um trabalho:

- Lide com uma questão de certa complexidade, procedendo por partes. Selecione apenas um aspecto para uma discussão curta, inicial, esperando com isso captar a atenção de seu colega; você pode conseguir algum progresso com uma série de reuniões curtas.
- Explique que a questão é importante e que merece atenção, mas sugira (com muito tato) que seu colega mande um funcionário da equipe dele para representá-lo. Você pode dizer, por exemplo: “Sei que

você está muito ocupado no momento, e por isso teria o máximo de interesse em discutir essas questões com uma pessoa indicada por você, de modo que sua participação direta seja necessária apenas quando chegar a hora de se tomar a decisão final”.

Se você está sem tempo, pode sugerir que a questão seja tratada por um representante seu, certificando-se de que este esteja satisfatoriamente informado, saiba os limites de qualquer concessão necessária e o consulte no momento de tomar qualquer decisão final. O importante é não permitir que a pressão do tempo o influencie adversamente na condução ou nos resultados da negociação.

■ Considere se a pressão do trabalho a que você ou a outra pessoa (ou ambas) podem estar sujeitos pode afetar a maneira como a negociação será conduzida e como chegarão a um resultado.

■ Se este for o caso, tome medidas para lidar apenas com as questões-chave, interromper a discussão, ou, ainda, delegar a negociação.

## Quanto ao local

Em muitas situações informais a escolha do local a ser usado para uma reunião é de pouca ou nenhuma relevância. Pode ser mais importante num encontro formal, especialmente quando for possível escolher entre uma reunião realizada na empresa ou fora dela, talvez para negociar com um cliente importante. Quando há várias alternativas possíveis, de que maneira o local escolhido o deixaria mais confiante? Mesmo em discussões entre colegas, algumas pessoas sentem-se inibidas – às vezes de formas muito sutis – ao se verem em “território alheio”. Haverá razões além da confiança pessoal para se escolher o local da negociação?

Pode haver vantagens práticas na seleção do local. Algumas das vantagens de se “jogar em casa”, além de sentir-se à vontade, são:

■ acesso imediato a informações, arquivos, etc., que podem ser úteis para apoiar ou esclarecer questões que surjam durante a discussão;

- contato imediato com a sua própria equipe, caso seja útil envolver algum componente na discussão;
- capacidade de “montar o cenário” – por exemplo, apresentando gráficos relevantes;
- controle na programação dos arranjos, horário de intervalos, etc.

Entretanto, pode haver vantagens em se “jogar fora de casa”:

- Oferecer-se para ir até o local de trabalho da outra pessoa pode ser reconhecido como um gesto generoso;
- Especialmente no caso de contatos externos, você pode observar melhor o estilo e a posição da outra pessoa, visitando seu local de trabalho;
- É mais fácil terminar a discussão no momento mais propício, explicando sua necessidade de sair por ter outro compromisso em seu escritório.

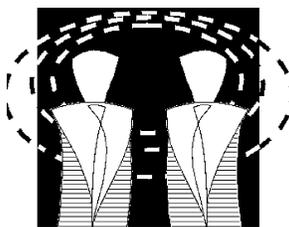
Outros fatores a considerar são os arranjos e providências para evitar interrupções. Negociar sentado atrás de uma mesa cria uma impressão menos amigável e mais formal, ou ressalta a posição superior, o que não acontece quando se colocam cadeiras em volta de uma mesa de café. Interrupções não controladas, seja por telefone ou feitas pessoalmente, podem afetar seriamente uma discussão, seja uma questão complexa ou delicada. No entanto, convém prever um intervalo, que pode ser um horário determinado previamente ou decidido num momento apropriado – talvez quando a discussão mostrar sinais de se tornar repetitiva ou quando um intervalo permita que os ânimos se acalmem.

- Pondere as vantagens e desvantagens de fazer reuniões em seu escritório ou no local de trabalho da outra pessoa.
- Se você escolher o seu escritório, procure beneficiar-se com isto – use gráficos, faça preparativos como dispor os lugares, oferecer bebidas (café, sucos) e controle as interrupções.

## Atualização de seus conhecimentos

No início deste capítulo, foram-lhe apresentadas algumas questões gerais para você avaliar em que medida tinha ciência dos efeitos da influência. Agora que você já estudou esse assunto mais detalhadamente, responda às seguintes questões e compare suas respostas com as anteriores:

Tipo de influência	Você já usou conscientemente este fator para defender seu ponto de vista?		Você já foi influenciado adversamente, quando esse fator foi usado por outras pessoas?	
	Sim	Não	Sim	Não
Relações pessoais Diferenças de status Ligações Formalidade Informações e conhecimentos Sexo, raça e idade Reputação Expectativas Momento oportuno Pressões de trabalho Local				



### capítulo 3

## Persuasão, a capacidade de convencer

### A importância das qualidades de persuasão

Aqueles que sabem negociar bem conseguem resultados positivos, em parte por entenderem os fatores que influenciam as atitudes e o comportamento das pessoas e em parte por empregarem várias habilidades que podem ser descritas em termos gerais como *persuasão*. Todos os gerentes precisam desenvolver essas qualidades, porque muito da atividade de um gerente relaciona-se à resolução de problemas sobre os quais as pessoas têm opiniões diferentes, mas precisam chegar a acordos quanto às soluções. Quanto melhor um gerente conseguir convencer os outros da necessidade de aceitar ou apoiar um determinado curso de ação, menos frequentes serão as discordâncias sérias que prejudicarão o andamento da discussão, ou menos decisões precisarão ser impostas pela gerência de escalão superior. Gerente eficiente é um gerente persuasivo. Antes de examinar detalhadamente as qualidades persuasivas, responda às perguntas no quadro a seguir, pensando em qualquer ocasião recente em que você esteve envolvido numa discussão de certa complexidade e ficou tentando persuadir um colega a concordar com o que deveria ser feito, em sua opinião, enquanto ele começou objetando ou questionando, para chegar a uma solução diferente.

	Sim	Não
<ul style="list-style-type: none"> <li>n Algum de vocês se irritou em alguma fase?</li> <li>n Você interrompeu quando a outra pessoa fez afirmações das quais você discordava?</li> <li>n Só você falou quase o tempo todo?</li> <li>n Você ficou surpreso quando a outra pessoa se mostrou motivada?</li> <li>n Você precisou fazer concessões inesperadas para chegar a um acordo?</li> <li>n Você ficou sem ação em algum momento, quando a outra pessoa levantou questões inesperadas?</li> <li>n Você concordou com coisas que na verdade lhe desagradaram?</li> <li>n A discussão deixou você ou a outra pessoa com uma sensação de derrota?</li> <li>n O encontro seria descrito mais precisamente como um debate exaltado ou como uma discussão?</li> <li>n A solução encontrada não atende ao seu propósito original?</li> <li>n Analisando o que aconteceu, você gostaria de ter conduzido a reunião de uma forma diferente?</li> </ul>		

Se você respondeu “sim” a duas ou mais perguntas (principalmente se elas incluíram as últimas duas), provavelmente ainda deverá aprimorar suas habilidades de persuasão e negociação.

A persuasão não apresenta uma única característica: é uma combinação das habilidades consideradas a seguir neste capítulo, ou seja:

- n estilo – confrontação ou colaboração;
- n o ponto de vista dos outros;
- n conversar e ouvir;
- n investigar e questionar;
- n intervalos;
- n concessões e acordos;
- n sínteses;
- n chegar a um acordo;
- n linguagem corporal.

## Estilo

A qualidade de qualquer tipo de negociação é determinada basicamente pelo tom estabelecido por aquele que iniciar a reunião. Há dois extremos – de confrontação ou de colaboração.

Negociadores inexperientes às vezes agem como se sua virilidade estivesse sendo ameaçada, e adotam uma posição rígida, agressiva – embora muitas vezes isso se deva ao medo de precisarem ceder, e não a uma posição radical de defesa. Ocasionalmente, um negociador experiente mas manipulador adotará essa postura de confrontação ao perceber que está lidando com alguém inexperiente ou nervoso. Um recurso comum, com a intenção de desequilibrar um “oponente”, consiste em abrir a reunião com uma queixa ou exigência totalmente inesperadas, por exemplo: “Sei que estamos aqui para conversar sobre custos unitários, mas não gostaria de começar a discutir o assunto antes de você explicar por que não conseguiu me fornecer dados precisos, de qualidade, ontem!”

Note a natureza personalizada desse tipo de ataque (Eu... você...você... eu, etc.). Consciente ou não, essa personalização tende a desviar o objetivo da discussão para uma disputa do tipo vencer-ou-perder entre duas pessoas, e não a encontrar uma solução ao ponto em discussão.

A confrontação não pode ser recomendada, mesmo que pareça ser apropriada em algumas situações. O problema é que tais casos geram ressentimento e abalam qualquer trabalho conjunto que as duas pessoas precisem desenvolver posteriormente. Em qualquer circunstância, uma postura agressiva pode ser combatida rapidamente, enquanto a pessoa visada permanece tranqüila e responde com firmeza. Uma resposta ao ataque a que aludimos antes poderia ser: “Estou ouvindo o que você diz, mas não é esse o objetivo da reunião. Quero discutir dados de qualidade, mas só depois que tivermos esclarecido a questão do custo unitário”.

O estilo mais compensador é aquele que visa à colaboração e à solução de problemas. Este coloca de lado quaisquer expectativas pessoais de vencer ou perder e concentra-se na questão a ser resolvida. Nessa abordagem, o fato de a outra pessoa defender um ponto de vista diferente ou desejar um resultado diferente não é visto como desafio

pessoal. Simplesmente cria-se uma situação que ambas as partes precisam resolver. Em essência, sua mensagem à outra pessoa é: “Precisamos discutir um problema para encontrar uma solução satisfatória para os dois”, e não: “Se não fosse você, não haveria problema; então, quero que você ceda e aceite a solução!”

Isso não significa que você não deva visar a um resultado – mas sim que a maneira mais eficiente de trabalhar para alcançar seu objetivo é chegar a uma solução que seja fruto de uma negociação como uma abordagem “vencer/vencer”. Você começa a estabelecer um relacionamento com a outra pessoa, depois passa a explorar pontos de vista e alternativas diferentes com afinco e conclui com um acordo com o qual ambas as partes se sentem satisfeitas, com a sensação de que contribuíram para ele.

Isso pode parecer idealista, mas não implica ausência de um vigoroso debate ou qualquer necessidade de abandonar aspectos importantes de princípios ou prioridades. Estamos considerando o estilo, e não o conteúdo. Esse estilo reconhece que um conflito de idéias (distinto de um conflito entre indivíduos) na maioria das vezes é construtivo porque significa que todos os ângulos são abordados em discussão e debate. O negociador persuasivo tem determinação, mas é a determinação para encontrar uma solução ou chegar a um acordo, e não para garantir uma vitória pessoal. *Estabeleça um tom para a discussão em que se concentre a atenção na necessidade de se chegar a uma conclusão de comum acordo, por meio de uma solução conjunta do problema.*

## O ponto de vista dos outros

Um dos fatores mais importantes no desenvolvimento de habilidades persuasivas é disciplinar-se continuamente para examinar seus objetivos (e como você está procurando alcançá-los), do ponto de vista dos outros. Você não pode obrigá-los a concordar com você e exigir o envolvimento deles – mas por que razão eles deveriam cooperar? Colocando em termos claros, o que eles ganhariam com isso?

Certamente, você não pode confiar que a outra pessoa adote uma atitude altruísta e concorde com você simplesmente para ajudá-lo. Se seus colegas às vezes se comportam dessa forma, melhor para você – apesar de não ser realista esperar isso sempre. Grande parte dos indivíduos preocupa-se, na maior parte do tempo, de que modo *eles* – e não você – poderão beneficiar-se se concordarem com qualquer sugestão feita. O fato de você ter um problema é algo de sua responsabilidade, e não deles – a menos que você possa mostrar a eles:

- n que se não resolverem a questão de forma construtiva, provavelmente criarão problemas para eles;
- n ou, que se o ajudarem a encontrar uma solução, poderão obter alguns benefícios.

Quanto mais você destacar os benefícios, mais capaz será de persuadir. Em treinamento de vendas, isso é descrito como mostrar “só o lado bom”. Significa que você precisa pensar como qualquer proposta que você esteja fazendo será vista pelos outros. Eles pensarão nas conseqüências, para eles, de ceder à sua proposta. Isso lhes trará dificuldades? Ou poderão obter certas vantagens – mesmo que o único benefício seja evitar possíveis problemas mais tarde?

Para dar um exemplo: você consulta o chefe de pesquisas da empresa porque precisa de uma análise atualizada de mercado para elaborar um relatório de marketing a ser apresentado ao conselho de diretoria. Tem pressa, mas sabe que o chefe de pesquisas está extremamente ocupado com outro trabalho prioritário. Você tem três alternativas. Qual delas você acha que seria a melhor?

① “Preciso de uma análise de mercado com urgência, atualizada com inclusão de dados do final da semana passada, e preciso dela no máximo até sexta-feira ao meio-dia.”

② “Preciso incluir uma análise de mercado atualizada até o final da semana passada para um importante relatório para a diretoria, e preciso dele até sexta-feira, ao meio-dia. Sei que você está ocupado, mas tenho receio de que se tiver de usar dados mais antigos, precisarei explicar à diretoria que você não teve condições de me fornecer os dados atualizados.”

③ “Gostaria de usar uma análise de mercado atualizada para ilustrar um ponto importante em um relatório que a diretoria me pediu com urgência. Se você tivesse condições de fornecer os dados até, digamos, sexta-feira, na hora do almoço, ficaria contente em mencionar sua colaboração no relatório.”

Provavelmente (e corretamente) você selecionou a alternativa nº 3. A resposta à primeira alternativa, que nem mesmo explica por que você precisa da análise, provavelmente seria: “Desculpe-me, mas tenho muito trabalho”. A segunda alternativa poderia funcionar bem, mas fazer uma ameaça provavelmente geraria ressentimento e a análise seria feita com reticência. A terceira opção oferece um benefício – uma menção pessoal em um relatório de diretoria – e, portanto, teria mais chances de receber uma resposta positiva. Mesmo assim, talvez você precise se contentar em não conseguir exatamente o que queria – pode ser necessário fazer uma simplificação da análise que você pensou em receber originalmente – a fim de chegar a um acordo. Mas o princípio é o mesmo: encontrar meios de oferecer à outra pessoa algum benefício, se ela cooperar com você. Concessões desse tipo serão discutidas em detalhe mais tarde, neste capítulo, mas os pontos-chave são:

- n Considere a questão em discussão do ponto de vista dos outros. Tente identificar e convencê-los dos benefícios que obteriam se eles aceitassem seus argumentos.
- n Prepare-se para alterar sua posição (dentro de limites aceitáveis), a fim de atingir seus objetivos.

## Conversar e ouvir

Em qualquer discussão, as pessoas falam e ouvem. Dizer coisas certas da maneira certa, na hora certa, saber quando não falar e ouvir com atenção aquilo que a outra pessoa diz são as características essenciais daquele que sabe como persuadir.

Negociadores inexperientes freqüentemente sentem uma compulsão não apenas para iniciar a discussão, mas também para apresentar seus argumentos da maneira mais rápida e completa possível. Um sintoma da falta de confiança é conversar compulsivamente – o que inclui a interrupção freqüente dos outros, sempre que eles dizem algo e o negociador discorde. Isso envolve três riscos:

- n Você apresenta toda a sua argumentação claramente, não deixando espaço para mudar seu ponto de vista, ao considerar os argumentos da outra pessoa.
- n Se você não permitir que a outra pessoa complete o que tem a dizer, pode deixar de ouvir coisas que precisaria saber, a fim de entender as opiniões dela.
- n Ao interromper continuamente, você causará irritação, em vez de encorajar a cooperação.

O mais sensato é desenvolver um diálogo, dando aos outros oportunidade para dizerem o que desejam e defender seu ponto de vista, à medida que a discussão evolui. O ponto de partida pode ser algo como: “O que precisamos discutir é x, que ocorreu devido a y. Mas, antes de entrarmos em detalhes, seria útil se nos desse uma idéia geral de como você vê a questão”.

Pode ser necessário conter-se para não interromper quando os outros fazem uma afirmação confusa ou incorreta. Em vez disso, é melhor permitir que terminem antes de você responder, e evite termos que impliquem crítica pessoal. Logo, em vez de interromper e dizer: “Você está errado quanto a isso”, espere que a pessoa termine e diga algo como: “Você poderia explicar um pouco mais sobre z. Não considero esta questão desta maneira”.

Ouvir atentamente é essencial para que você descubra o que os outros estão pensando. Por exemplo, as pessoas costumam ser muito cuidadosas ou não desejam fazer concessões, e os primeiros sinais de que elas podem estar pensando em mudar sua posição podem ser, ironicamente, afirmações como:

- n “Não há possibilidade de concordar com isto, nesta fase.”
- n “Não posso aceitar suas propostas da forma como foram apresentadas.”

As verdadeiras mensagens que o bom ouvinte deduzirá dessas afirmações aparentemente negativas podem ser:

- n “Dê-me mais tempo e talvez eu chegue a concordar.”
- n “Se você reformulasse suas propostas, eu acharia mais fácil aceitá-las.”

Também é importante ouvir não apenas as palavras, mas como elas são ditas. As afirmações estão sendo feitas com firmeza ou com hesitação? Há sinais de irritação ou impaciência? Há uma rejeição imediata de suas propostas, ou você pode detectar certa disposição para levá-las em consideração? São perguntas desse tipo que você deveria se fazer enquanto a discussão prossegue. Ouvir é tão importante quanto falar.

- n Não apresente todos os argumentos para defender sua opinião logo no início: incentive um diálogo com a outra pessoa e desenvolva sua argumentação à medida que a discussão prosseguir.
- n Não interrompa quando os outros estão fazendo afirmações das quais você discorda ou que sejam incorretas: espere que eles terminem e então faça referências impessoais para chegar às correções, em vez de fazer críticas pessoais.
- n Fique atento ao tom de voz, bem como ao conteúdo do que está sendo dito.

## Investigar e questionar

Assim como você está tentando persuadir os outros em uma negociação a aceitar seus pontos de vista ou propostas, eles tentarão persuadi-lo. Se puderem mostrar que as idéias que estão apresentando levarão a resultados melhores que a sua solução, não é uma questão de fraqueza deixar-se persuadir. O importante, entretanto, é que a opinião deles seja plenamente examinada – por meio de perguntas – de modo que você

possa ter certeza de ter feito uma avaliação segura de seus pontos positivos e negativos.

Há três falhas comuns na maneira como os negociadores justificam seus pontos de vista:

- n usando dados incorretos para fazer suas afirmações;
- n omitindo informações com base em fatos relevantes;
- n manipulando dados estatísticos.

Cada uma delas deveria ser examinada e testada, se necessário, por meio de perguntas. Questionar geralmente é mais eficiente que simplesmente afirmar que a pessoa está errada.

Em uma discussão, por exemplo, sobre as mudanças propostas para as datas de entrega, uma pessoa pode afirmar que: “Você não cumpriu 10% dos prazos de entrega nos últimos 12 meses”. Se esse aspecto for importante, não se deveria permitir que fique sem comprovação. Logo, a pergunta pode ser: “Você pode me mostrar a programação de entregas?” Feitas dessa forma, as perguntas podem revelar uma situação menos séria, em que a pessoa resiste à tentação de exagerar para esclarecer uma questão.

Uma falha ainda mais comum é argumentar usando dados concretos mas omitir fatos que, embora relevantes, não contribuem para a defesa de seu ponto de vista. Deixar de fazer 10% das entregas é um dado preciso, mas enganoso, porque não se mencionou uma demorada greve ferroviária durante o período em questão. Uma pergunta colocada com tranquilidade como: “Quantas entregas foram afetadas com a greve ferroviária?” pode ser muito mais adequada que uma cobrança do tipo: “Você está sendo conveniente ao se esquecer da greve ferroviária!”

Da mesma importância é ter cautela ao aceitar a validade de certas estatísticas – principalmente médias e percentagens quando números muito pequenos de casos estão envolvidos. Assim, em uma negociação sobre aluguéis de escritório, alguém pode dizer que o novo aluguel médio da área é R\$150,00 por metro quadrado. Uma questão adequada seria: “Quantos novos aluguéis estão nessa faixa, e quais foram os aluguéis mais baixos e altos?” Isso pode revelar que a média é quase insignificante, visto que apenas seis casos foram envolvidos e o dado

estava distorcido por um aluguel bastante alto de um edifício muito valorizado.

Além dessas falhas específicas, muitas vezes, em certos momentos da discussão, a outra pessoa faz afirmações pouco lógicas ou que parecem contraditórias. Novamente, em vez de assumir uma atitude de desafio, rebatendo (por exemplo, dizendo que a pessoa está errada), é melhor comprovar o que ela está querendo dizer, fazendo mais perguntas, como:

- n “Você pode explicar melhor o que está pensando, para que fique mais claro?”
- n “Não entendi bem a lógica disso: você poderia expor sua opinião de uma forma diferente?”
- n “Você poderia explicar a ligação entre este ponto e aquele que você apresentou sobre x?”

Diante de perguntas deste tipo, a pessoa pode perceber que seus argumentos são falhos – sem que você precise lhe dizer isso. Apontar as falhas com habilidade é uma ferramenta com enorme poder de persuasão. *Comprove se o ponto de vista que a outra pessoa defende é válido, fazendo perguntas objetivas e tateis, para procurar detectar falhas na lógica ou nos dados.*

## A utilização dos intervalos

Negociadores experientes freqüentemente sabem como aproveitar intervalos ou pausas em uma discussão. Estes podem não ser proveitosos em discussões curtas, informais, mas convém pensar na possibilidade de aplicá-los em qualquer tipo de negociação. Os intervalos podem ser usados para duas finalidades principais:

- n dar aos interessados uma oportunidade para considerarem novos aspectos ou propostas, antes de assumir qualquer compromisso;
- n interromper uma discussão quando os ânimos estão muito exaltados.

Negociadores inexperientes podem ser muito vulneráveis à pressão dos outros e concordar rapidamente com propostas às quais ainda não deram a devida atenção. É importante resistir a essa pressão, e uma forma de fazer isso é ser muito franco e dizer que precisa de tempo para pensar. Simplesmente diga: “É uma idéia interessante, mas eu preciso de tempo para pensar. Vamos fazer um intervalo e retomar daqui a meia hora”.

As discussões às vezes viram debates polêmicos, e raramente é possível chegar a boas conclusões quando os ânimos estão exaltados. É impressionante como até um pequeno intervalo num momento desses pode levar a uma atmosfera muito melhor, quando a discussão recomeça. É preciso que alguém tome a iniciativa e diga algo como: “Parece que estamos num impasse. Acho que seria uma boa idéia se fizéssemos um rápido intervalo para um café e voltássemos em dez minutos.” *Faça intervalos para ganhar tempo, considerar novas idéias e evitar situações que provoquem tensões.*

## Concessões e acordos

O melhor resultado de uma discussão pode ser obtido quando você convence os outros a aceitarem sua proposta ou ponto de vista sem alterá-lo – mas isso não é necessariamente possível, nem desejável. Os outros podem revelar fatores que você não levou em consideração, mas que deveriam influenciar o resultado. O empenho deles para implementar uma solução aumentará à medida que se sentirem envolvidos. Pode ser impossível avançar sem algumas concessões.

Esse elemento de negociação envolve atitudes gerais e habilidades específicas de persuasão. Quanto à atitude, é preciso focalizar a questão em discussão e manter a determinação para alcançar um resultado de comum acordo – em vez de se ater à sua decisão original ou preocupar-se em derrotar seu oponente. As habilidades relacionam-se, em parte, ao tempo, e em parte à maneira como as concessões ou acordos possíveis serão introduzidos na discussão.

Chega um momento, na maioria das discussões, em que ambas as partes já expuseram suas posições e surge o perigo de que os argumen-

tos podem começar a se repetir. Quando isso acontece, a tendência é haver uma radicalização das opiniões, à medida que se reflete mais sobre os motivos que tornam esse acordo inaceitável. Esse perigo precisa ser reconhecido para que a discussão passe para uma fase mais analítica e construtiva. Você pode dizer, por exemplo: “Agora que nós dois entendemos os pontos de vista um do outro, seria bom examinarmos as possíveis maneiras de irmos adiante”.

Em geral, contudo é um erro, passar diretamente para as propostas objetivas. As pessoas precisam de tempo para pensar nas possíveis mudanças em suas posições e muitas vezes reagem mal a qualquer tentativa clara de tomar uma decisão apressada. Você precisa ainda ter cautela ao oferecer algumas concessões, sem deixar claro que espera algo em troca. A técnica consiste em deixar as idéias fluírem, sem compromisso de nenhum dos lados. Maneiras típicas de gerar discussão são:

- n “O que você acharia se eu sugerisse x?”
- n “Supondo que fizéssemos alguma coisa desse tipo, qual seria sua reação?”
- n “Gostaria de saber se você pensou em x? Se você pudesse fazer isso, eu poderia me propor a fazer alguma coisa sobre y.”
- n “Se eu pudesse adiar uma iniciativa referente a y, isso o ajudaria a concordar com x”.

Um ponto fundamental a ser lembrado quando discutimos concessões e acordos é a importância de incentivar a outra pessoa a se sentir bem ao mudar sua posição – isto é, não deixá-la sentir que está sendo derrotada. Uma mudança talvez seja muito benéfica, mas não é isso que deve ser ressaltado. Você precisa dar condições para que a pessoa reconheça os benefícios pessoais de qualquer acordo que ela possa aceitar. Para tanto, valorize a capacidade dela para ajudar – não insista em fazer tudo a seu modo. Você pode expor uma idéia com a qual ela pode acabar concordando, mas quando isso acontecer, seria bom dizer algo como: “Estou muito satisfeito com isto. É uma idéia brilhante e estou muito grato pela solução que você apresentou”.

- n Não permita que a discussão se alongue demais, sem passar a tratar, com muita habilidade, das concessões ou acordos que podem ser necessários para se chegar a um resultado acordado entre as partes.

- n Introduza as possíveis concessões e acordos expondo idéias sem compromisso.
- n Assegure-se de que as possíveis concessões de sua parte sejam ligadas a concessões da outra pessoa.

## A importância das sínteses

Há dois sérios riscos em discussões complexas e demoradas:

- n Pontos acordados verbalmente, em diferentes fases da discussão, podem ser lembrados de maneiras diferentes pelas duas partes quando a negociação for completada. Isso pode, então, levar a uma discussão secundária sobre o que foi ou não combinado.
- n No estágio final do acordo, um negociador manipulador pode tentar reabrir a discussão sobre itens que já haviam sido acertados verbalmente, para forçar concessões de última hora.

Esses riscos podem ser evitados fazendo-se pausas em momentos apropriados, retomando-se a reunião a partir do ponto a que se chegou e confirmando-se por escrito qualquer coisa que tenha sido combinada até então. Isso pode ser iniciado com uma sugestão como: “Agora seria bom se pudéssemos resumir em que ponto estamos. Se tomássemos nota das conclusões com as quais todos concordam até aqui, poderíamos evitar voltar ao assunto mais tarde. Em minha opinião, tratamos de *a*, *b* e *c* e concordamos com *x*, *y* e *z*. Se você achar conveniente, farei uma rápida anotação e podemos, então, passar para *d*, *e* e *f*”. Em discussões complexas ou demoradas, fazemos sínteses para impedir desentendimentos posteriores sobre o que foi ou não discutido e combinado.

## Chegar a um acordo

Depois de um período em que várias alternativas foram consideradas, pode ser muito difícil chegar a uma conclusão firme e satisfatória. Mas

chega um momento em que as idéias e possibilidades para uma solução não podem mais ser discutidas em termos hipotéticos ou sem comprometimento nenhum: alguém precisa tomar a iniciativa e apresentar uma proposta claramente definida.

Novamente, o momento oportuno é importante. A maioria das discussões tem altos e baixos e o momento ideal para se concluir um acordo é, obviamente, quando há um clima de colaboração, sem confrontos. Em uma negociação demorada, isso pode ser depois de um intervalo feito com a finalidade de permitir que ambas as partes considerassem suas posições definitivas, em vista de toda a discussão feita. Caso contrário, será necessário perceber quando a outra parte acatará uma solução proposta de maneira mais receptiva.

Do mesmo modo que se deve proceder ao se expor as possíveis soluções a uma questão, fazer uma proposta final de maneira persuasiva consiste em salientar para a outra pessoa os benefícios que ela terá. Além disso, é necessário ser muito firme quanto à finalidade de uma proposta que represente, verdadeiramente, o limite de qualquer acordo. Negociadores inexperientes muitas vezes enfraquecem sua capacidade de impor limites porque afirmam que suas posições são definitivas e depois acabam cedendo em algum ponto. “Definitivo” deve indicar “definitivo”. Isso pode ficar bem claro, explicando-se por que não podem ser feitas mais concessões e, talvez, apontando-se as conseqüências que poderiam decorrer de um impasse, tais como precisar consultar um gerente sênior ou (no caso de negociações formais), recorrer a um mediador externo.

Depois de uma discussão difícil, principalmente se durou mais tempo que se imaginava, há uma tentação para se concordar praticamente com qualquer solução que pareça oferecer um acordo rápido. Há três perigos comuns nisto:

n Alguns pontos-chave, tais como os prazos de execução, podem ser desprezados, causando problemas na implementação do acordo. Uma boa pergunta a ser feita depois que se chegou a um acordo é: “Quem vai fazer o quê, quando, para que esse acordo passe a vigorar?”

n A menos que o que tenha sido combinado seja imediatamente sintetizado e anotado, as duas pessoas podem assumir diferentes interpretações quanto ao acordo feito. A síntese final é uma parte vital de qualquer negociação.

n O acordo pode ser “forjado”, simplesmente para se evitar qualquer discussão. Você pede a um colega para lhe fornecer certas informações num prazo menor do que aquele que ele desejaria. Depois de uma longa discussão ele diz: “Tudo bem, vou ver o que posso fazer para apresentar as informações o quanto antes”. O que isso significa? Pode resultar numa espera frustrante de informações que chegarão tarde demais. Você deveria continuar a insistir em determinar uma data específica, aceitável, ou talvez dizer: “É possível você me procurar amanhã com uma data definitiva para me dar as informações, depois de você ter avaliado o que pode fazer?”

Chegar a uma conclusão mutuamente satisfatória é o objetivo básico de qualquer negociação, e é preciso ter mais cuidado nesse ponto conclusivo do que em qualquer fase da discussão.

- n Pratique sua capacidade de ponderar, escolhendo o melhor momento para fechar uma discussão.
- n Se você faz uma proposta *final*, certifique-se de que seja final e explique por quê.
- n Assegure um acordo final que inclua todos os aspectos necessários, que seja claramente entendido e que não seja expresso em termos ambíguos.

## Linguagem corporal

Todos os tópicos precedentes deste capítulo lidaram com a interação verbal. Mas numa discussão, a qualidade da comunicação entre duas pessoas também é influenciada ou evidenciada pela linguagem corporal. Na comunicação verbal, a escuta atenta e perceptiva fornece pistas valiosas sobre a atitude da outra pessoa. A observação de sua postura, a maneira como ela se senta e gesticula podem fornecer mais pistas. Por exemplo, você faz uma afirmação e a outra pessoa joga o corpo para trás, cruzando os braços. Isso provavelmente seja um sinal de que ela está desinteressada ou até mesmo ofendida. Inclinando o corpo para a frente

geralmente indica interesse. Tocar a face é muitas vezes associado à dúvida ou incerteza. Erguer a sobrancelha é uma indicação clássica de surpresa.

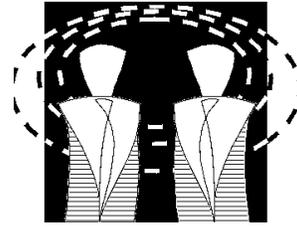
A maioria das indicações desse tipo é inconsciente, mas alguns gestos podem ser usados intencionalmente. Por exemplo, uma forma de indicar que a parte exploratória de uma discussão está no final consiste em reunir a documentação ou fechar um arquivo aberto. Ao afirmar algo como: “Depois de considerar tudo isto, nossa posição final é x”, a finalidade desta afirmação pode ser reforçada por um gesto firme – colocando-se a mão aberta sobre a mesa.

A interpretação da linguagem corporal precisa ser feita com cuidado – não é uma ciência exata. Mas desconsiderar os sinais que podem ser lidos a partir da postura, dos gestos e da expressão facial é desprezar uma fonte potencialmente rica de indicações de atitudes e intenções. *Observe a linguagem corporal da outra pessoa, para captar sinais de suas reações e atitude, e use gestos para reforçar sua própria linguagem.*

Você sabe como  
persuadir alguém?

Agora que você leu este capítulo sobre persuasão, avalie suas próprias habilidades respondendo ao questionário a seguir e comparem estes resultados com os obtidos no questionário apresentado no início do capítulo.

	Classifique-se numa escala de 1 a 5 Raramente      Sempre 1      2      3      4      5
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Adoto um estilo positivo, de colaboração.</b></li> <li>2. <b>Consigo evitar confrontação.</b></li> <li>3. <b>Avalio o ponto de vista da outra pessoa.</b></li> <li>4. <b>Adapto minha posição para refletir o ponto de vista da outra pessoa.</b></li> <li>5. <b>Incentivo um diálogo e não defendo minhas idéias imediatamente.</b></li> <li>6. <b>Não interrompo a outra pessoa quando ela está fazendo uma afirmação com a qual eu discordo.</b></li> <li>7. <b>Sou um ouvinte muito atento.</b></li> <li>8. <b>Uso perguntas, e não afirmações, para comprovar o que está sendo dito ou para desafiar os argumentos da outra pessoa.</b></li> <li>9. <b>Se preciso de tempo para pensar, ou para me acalmar, procuro fazer uma pausa.</b></li> <li>10. <b>Primeiro introduzo propostas para um acordo ou concessão, sem compromisso.</b></li> <li>11. <b>Associo as concessões propostas a ações feitas pela outra pessoa.</b></li> <li>12. <b>Enfatizo os benefícios que os outros terão com o acordo proposto.</b></li> <li>13. <b>Apresento sínteses para assegurar a compreensão mútua e prosseguir com a discussão.</b></li> <li>14. <b>Tomo a iniciativa para encerrar a discussão de uma maneira construtiva.</b></li> <li>15. <b>Procurro garantir que qualquer acordo inclua detalhes de como será implementado.</b></li> <li>16. <b>Procurro garantir que qualquer acordo seja por todos entendido e não seja ambíguo.</b></li> <li>17. <b>Observo a linguagem corporal para detectar pistas sobre as atitudes e intenções dos outros.</b></li> </ol>	



## capítulo 4

# Etapas do processo de discussão

As discussões que evoluem bem, partindo de diferenças iniciais e chegando a conclusões de comum acordo, normalmente seguem a mesma seqüência geral, embora em situações informais isso possa não ser imediatamente evidente. Alguns aspectos foram mencionados antes, tais como a passagem da troca de idéias para a análise das possíveis soluções. Entretanto, convém apresentar a seqüência inteira, de maneira que você possa recorrer a ela quando estiver envolvido em negociações. Essas etapas são:

- preparação;
- troca de idéias iniciais;
- exploração de possíveis acordos;
- procura de pontos de interesse comum;
- garantia de acordo;
- implementação do acordo.

A primeira e a última dessas etapas acontecem antes e depois da discussão, e pode-se considerar que não fazem parte do processo de influência e persuasão. Tal consideração seria uma visão limitada. Sem a preparação adequada, os efeitos de influências relevantes provavelmente não sejam utilizados nem reconhecidos. E, a menos que durante a discussão se pense como o acordo será implementado, os benefícios de um acordo podem não ser percebidos.

## Preparação

Antes de iniciar qualquer tipo de negociação, você deve estar confiante quanto a dois aspectos:

- que você está plenamente informado do assunto e provavelmente não será pego de surpresa quando lhe apresentarem fatos ou dados inesperados;
- que você sabe o que quer conseguir.

Sua confiança pode ficar seriamente abalada se no decorrer de uma discussão lhe mostrarem que as informações ou dados que você está usando em favor de suas idéias são imprecisos ou incompletos. Quando você se dedica à pesquisa ou à aquisição de conhecimentos específicos, freqüentemente está poupando tempo para atingir os resultados desejados na discussão.

Ao considerar os objetivos, é necessário ser realista quanto às chances de persuadir os outros a aceitarem a solução que você considera ideal, e estar preparado para diminuir as expectativas, caso o resultado ideal não possa ser atingido. O importante é, então, ser claro (e muito firme) sobre o “resultado final” esperado – o mínimo aceitável. Planeje conseguir mais que o mínimo, mas saiba qual é seu limite.

Na etapa de preparação, você precisa pensar ainda em como defender melhor suas idéias, ficando atento ao ponto de vista e aos objetivos mais prováveis dos outros. Antes de começar uma discussão:

- Certifique-se de que conhece bem o assunto.
- Defina seus objetivos e o resultado mínimo esperado.
- Decida como expor sua opinião e a melhor forma de defendê-la.

## Troca de idéias

Na discussão em si não convém ir direto às solicitações ou propostas, nem começar argumentando os prós e contras da posição de cada

pessoa. É melhor passar um tempo fixando e explicando as posições iniciais. Entender qual é o problema dos outros e por que a visão deles difere da sua ajuda muito quando se passa a pensar nas possíveis soluções.

Nesta etapa inicial, conseqüentemente, é bom incentivar os outros a falar o máximo possível, em vez de ser tentado imediatamente a questionar qualquer coisa que eles digam e que você sabe que está incorreta ou acha que não tem lógica. Quanto mais eles falarem, mais fácil deve ser encontrar soluções que eles achem possível aceitar. *Dê tempo, no início de uma discussão, para a troca de idéias e a exposição das opiniões e incentive os outros a conversar francamente sobre seus problemas e percepções.*

## Exploração de possíveis acordos

A necessidade de passar de uma troca de idéias para a análise das possíveis soluções foi considerada no Capítulo 3. Naquele capítulo também foi explicada a importância de se deixar as idéias fluírem sem compromisso e de enfatizar os benefícios que os outros teriam ao fazer qualquer concessão ou acordo.

Nesta etapa não é raro encontrar alguém expondo todas as idéias construtivas e a outra pessoa simplesmente respondendo negativamente. Você precisa incentivar os outros a chegar a idéias próprias, e não meramente a combater as idéias dos outros. Uma resposta a um comentário negativo pode ser: “Entendo sua dificuldade com relação a isso, mas que alternativa você acha que podemos considerar?” Como acontece com muitos aspectos da negociação, perguntar é melhor que fazer afirmações. *Tente não apresentar todas as sugestões. Fazendo perguntas e evitando uma postura negativa, incentive os outros a contribuir construtivamente para a análise de idéias e as possíveis soluções.*

## Procura de pontos de interesse comum

Há uma tendência para se concentrar naqueles aspectos de uma discussão em que há diferenças de opinião. Dois negociadores inexperientes podem passar muito tempo discordando um do outro, e o resultado pode, facilmente, ser uma polêmica exaltada.

Se o objetivo de chegar a uma solução comum for mantido firmemente, ficará evidente que a conduta mais produtiva consistirá em ressaltar aqueles aspectos com os quais ambas as partes podem concordar. Em outras palavras, passe da análise cuidadosa e sem compromisso das possibilidades para a busca mais intencional de pontos de interesse comum. Muitas vezes ajuda, se a discussão for mantida em seu contexto mais amplo e recorrendo-se a algumas influências descritas no Capítulo 3. Pode haver desentendimentos quanto a detalhes, mas ambas as partes podem compartilhar o mesmo interesse, por exemplo, em:

- promover os valores centrais da empresa;
- contribuir para o sucesso da empresa;
- evitar custos extras ou desperdícios;
- chegar a uma solução rápida, de modo que outro trabalho possa ser realizado;
- querer ser reconhecido como uma pessoa que colabora para a solução de problemas;
- querer incentivar bons relacionamentos profissionais.

Assim, o colega que reluta em lhe fornecer dados de mercado pode ser incentivado a ser mais colaborador, se você enfatizar o valor das informações que está pedindo a ele para o conselho de diretoria – em que o interesse comum é o desejo de contribuir com importantes discussões da diretoria. E se o colega indicar que pode fazer algo para ajudar (mesmo que seja de menor importância), é essa disposição que deveria ser aproveitada – e não o fato de que nesta etapa ele ainda não tenha concordado plenamente com sua solicitação. *Na etapa posterior de uma discussão, concentre-se nas questões com as quais você e os outros concordam.*

## Garantia de acordo

A maioria dos aspectos desta etapa final já foi considerada anteriormente, no tópico “Concessões e acordos”. Vale ressaltar, entretanto, que a finalidade da discussão é alcançar um resultado mutuamente satisfatório, e que há riscos de uma discussão construtiva falhar na última hora, não se chegando a um acordo seguro. Duas razões comuns para esse fracasso são:

- a relutância em concordar com uma solução sensata, temendo-se perder o incentivo. Se você percebe que essa é uma tendência pessoal, lembre-se do objetivo básico, imparcial, relacionado ao trabalho e tente deixar os sentimentos de lado. Se você detectar essa atitude nos outros, faça tudo o que puder para facilitar um acordo, por exemplo, mostrando sua gratidão e apontando de que modo eles e a empresa ganharão, se a questão for resolvida.
- a introdução, no último minuto, de uma alternativa totalmente nova, como um trunfo para se garantir o acordo.

Essa nova condição pode ser um aspecto secundário que não foi aventado na discussão, ou até mesmo algo totalmente desconectado com a questão discutida. Seu colega poderia dizer: “Tudo bem, vou lhe fornecer os dados de que você precisa até o final do mês, se concordar em me deixar usar o espaço extra do escritório, sobre o qual conversamos na semana passada” (referindo-se a uma questão não relacionada). Embora às vezes possa ser aceitável concordar com uma proposta dessas, geralmente não é sensato ceder a esse tipo de pressão. Soluciona-se um problema – mas à custa de outro. Você pode ainda ganhar a reputação de alguém que é fácil de ser manipulado. Na maioria dos casos, convém reagir de uma forma pacífica, mas recusar com firmeza. Afinal, ele confirmou que a solução que você está procurando é viável.

Entretanto, é aceitável fazer uma pequena concessão final sobre uma questão envolvida no assunto em discussão para fechar um acordo. Por exemplo, você quase convenceu seu colega a entregar-lhe as informações de que precisa até quinta-feira, mas ele ainda não concordou definitivamente. Então, no último minuto você diz que poderia receber os dados sobre um determinado item na sexta. Provavelmente você receberá todos os dados na quinta, porque a concessão que você fez

simbolizou que ele não precisou ceder em tudo, e não que ele cedeu a uma questão verdadeiramente relevante.

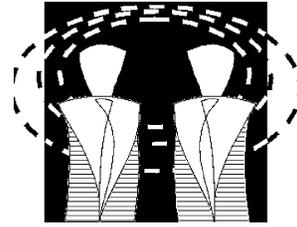
- Reconheça e evite o risco de não conseguir um acordo no último instante, que pode resultar do medo de se perder o moral, se o acordo for feito.
- Não deixe que questões secundárias ou não relacionadas sejam usadas na última hora, como trunfo para se fazer uma barganha.
- Use concessões relevantes mas de menor importância para superar relutâncias em se concordar na última hora.

## Implementação do acordo

Os acordos não têm valor até serem implementados. Em questões simples, as medidas para assegurar a implementação podem ser óbvias, mas às vezes há necessidade de concordar com um plano de implementação específico. Às vezes os acordos são desfeitos porque, embora haja consenso sobre os princípios e objetivos, as partes interessadas não chegam a concordar com o processo detalhado necessário para colocá-los em prática. Pode ser necessário considerar os seguintes pontos de implementação:

- um programa de ações as quais precisam ser postas em prática;
- prazos para cada ação;
- acordo quanto a quem assumirá a liderança em cada ação;
- um programa de quaisquer recursos ou informações adicionais que possam ser necessários;
- um programa de quem precisa ser informado e/ou envolvido, além das pessoas que fizeram o acordo;
- como a ação será monitorada e coordenada;
- como será garantida a eficiência do acordo.

A conduta a ser adotada é esta: uma discussão não está realmente concluída até que a solução alcançada tenha sido implementada com sucesso. *Assegure-se de que qualquer acordo inclua um claro entendimento ou plano de ação das medidas necessárias para garantir o sucesso em sua implementação.*



## Leituras complementares

### Livros

FOWLER, A. *Negotiation: skills and strategies*. Londres, IPM, 1990.

Um texto complementar a esta publicação, *Negotiation* trata de maneira mais aprofundada dos mesmos tópicos, com ênfase especial nas habilidades necessárias em relações entre gerentes e em negociações formais. O texto inclui inúmeros estudos de caso, ilustrando como os princípios da influência e persuasão são aplicáveis a uma ampla gama de situações empresariais e gerenciais.

GILLEN, T. *Positive influencing skills*. Londres, IPD, 1995.

O treinador e consultor líder Terry Gillen oferece conselhos práticos e profundos sobre como conduzir as pessoas em várias situações: treinamento, aconselhamento, crítica, disciplina e negociação.

HONEY, P. *Improve your people skills*. Londres, IPM, 1988.

As habilidades envolvidas no trabalho eficiente com os outros são exploradas pelo autor: como seu comportamento influencia as percepções e o comportamento daqueles à sua volta.

LAMBERT, T. *The power of influence*. Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1995.

Lambert esboça as habilidades necessárias para influenciar funcionários, colegas e clientes em um ambiente empresarial.

**SARGENT, A. *Turning people on: the motivation challenge*. Londres, IPM, 1990.**

Andrew Sargent explica como ganhar o compromisso da força de trabalho por meio do uso de habilidades relacionadas à motivação, incluindo as habilidades de influenciar e persuadir.

#### Vídeos de treinamento

**BBC TRAINING VIDEOS. *It´s a deal*.**

Descreve a abordagem vencer/vencer a negociações.

**CONNAUGHT TRAINNING SERVICES. *It´s a deal!***

Um vídeo amplamente usado sobre negociação, incluindo as habilidades necessárias para influenciar e persuadir. (Também disponível de Melrose e de Gower.)

**MELROSE FILM PRODUCTIONS LTD. *Agreed*.**

Como conseguir a colaboração e o acordo de pessoas que, inicialmente, não estão dispostas a colaborar.

# NEGOCIE, INFLUENCIE E CONVENÇA

Alan Fowler

**A**lan Fowler é profissional de muita experiência em Recursos Humanos, tanto no setor privado como no público. Tem vários livros publicados.

Este livro ensina como gerenciar bem, negociar com seus parceiros e lidar de forma positiva com seus superiores e também subordinados.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD - Londres.*

- Fidelizar o cliente
- Delegar tarefas com segurança
- Avaliação de desempenho
- Como fazer propostas e relatórios
- Como fazer entrevistas de seleção
- Como ouvir pessoas
- Trabalho em equipe
- Administre seu tempo
- Como tornar-se um líder
- Feedback
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-0958-9



9 788521 309581