

# A UTILIZAÇÃO DO MODELO GANHA-GANHA NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO SINDICAL

André Ferreira, Leonardo Ribeiro Fuerth, Ana Alice Vilas Boas

## Resumo

Este artigo procura discutir como as partes envolvidas em processos de negociação sindical têm se comportado para o atendimento de seus objetivos e sua propensão para aplicação do estilo ganha-ganha. Foi utilizado como base para este estudo a análise dos 7 fatores de sucesso de uma negociação, descritos por Roger Fisher (comunicação eficaz, bom relacionamento, descoberta do interesse da outra parte, elaboração dos diversos acordos possíveis, convencimento de que a outra parte está sendo tratada com justiça, definição sobre as alternativas para um acordo e chegada ao compromisso). O artigo inclui dois outros fatores - preparação para negociação e definição do perfil ideal do negociador - que complementam a revisão bibliográfica sobre negociação. Uma pesquisa de campo realizada com negociadores sindicais, representantes das empresas e dos empregados, aponta que os fatores “descoberta do interesse da outra parte” e “comunicação eficaz” foram escolhidos como os mais importantes, dentre os 7 fatores listados por Roger Fisher, o que é um indicativo de que o estilo perde-ganha ainda tem grande influência no processo de negociação sindical.

**Palavras chaves:** comunicação, ganha-ganha, perde-ganha

## I) Introdução

Negociar tornou-se atualmente uma das mais relevantes habilidades humanas, por isto é essencial que sejam entendidas as formas de se proceder em uma negociação (ALYRIO, 2004). Quotidianamente o cidadão comum depara-se com a necessidade de negociar, que ocorre em situações que vão desde a negociação salarial anual ou o fechamento de unidades de uma empresa, até aspectos essencialmente familiares como, por exemplo, a compra de um carro usado ou quando o marido negocia com a esposa a autorização para jogar futebol na 4ª feira à noite.

Mas existe uma receita universal de negociação? Para Roger Fisher (1997), um dos maiores especialistas mundiais no tema negociação, sim. São sete os fatores que, segundo ele, podem servir tanto à fusão de duas empresas no Brasil como a um tratado de paz entre países do Oriente Médio. Estes fatores são: comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao acordo final.

Com relação a negociação sindical, mais do que uma prerrogativa dos sindicatos patronais e profissionais, é uma obrigação das partes, não podendo ser objeto de recusa (ZYLBERSTAJN, 2002), o que obriga as partes a um relacionamento de longo prazo. Destaca-se também a discrepância entre a proposta inicial e o resultado final das negociações, o que pode representar um grau elevado de dissimulação dos reais interesses dos interlocutores e a fácil constatação que as negociações foram fracassadas, evidenciada pela decretação de greve pelo lado dos trabalhadores. Neste contexto, caracterizado pelo modelo perde-ganha de negociação, o objetivo deste artigo é explorar o grau de aplicabilidade do estilo de negociação ganha-ganha, usando para isto os fatores de sucesso em negociação de Roger Fisher.

Para atingir os objetivos propostos, este artigo está dividido em duas etapas: a primeira é a conceituação teórica dos sete fatores citados por Roger Fisher. A segunda etapa é uma pesquisa de campo, com negociadores sindicais, representantes das empresas e trabalhadores, visando classificar a importância de cada um destes fatores para o processo de negociação sindical. Os conceitos são distribuídos de 1 a 7 – sendo 1 o mais importante e 7 o menos importante, cabendo aos pesquisados classificarem suas preferências.

A classificação dos fatores foi transformada em pontos, conforme tabela abaixo, seguindo o princípio de quanto melhor conceituado um fator, mais pontos recebe.

| <b>Conceito</b> | <b>Pontos</b> |
|-----------------|---------------|
| 1               | 7             |
| 2               | 6             |
| 3               | 5             |
| 4               | 4             |
| 5               | 3             |
| 6               | 2             |
| 7               | 1             |

Tabela 1: Conceitos e pontos

A conclusão da pesquisa é baseada na análise dos 2 fatores classificados como mais importantes para o processo de negociação sindical e seus respectivos graus de relação com modelo de negociação ganha-ganha.

## **II) Conceituando os 7 fatores de sucesso para uma negociação**

Segue uma síntese dos 7 fatores de sucesso em um processo de negociação, segundo Roger Fisher, que permite uma visão mais apurada sobre o assunto em questão.

### **1) comunicação eficaz**

Pode-se considerar que a negociação é, na verdade, uma forma particular de comunicação em que os interlocutores desempenham os papéis de emissores e receptores (MARCONDES, 1997). Sendo uma forma de comunicação, o ato de negociar pode ser afetado por ruídos e para minimizá-los, é preciso ter atenção às diferenças culturais dos interlocutores, o contexto em que eles se encontram, os diferentes graus de comprometimento emocional. Este é o conceito de polarização (AMADO in MARCONDES, 1997) onde as mensagens enviadas a um interlocutor através deste prisma poderão adquirir, a seus olhos, uma coloração particular. Uma luz amarela poderá ser polarizada e parecer de outra cor. Para Marcondes (1997) não existem comportamentos mágicos capazes de evitar essa polarização. O negociador hábil deve ser capaz de analisar friamente as distorções que possam ocorrer e de não agir para acentuá-las. Na comunicação de alta qualidade, as mensagens entendidas pelos receptores têm o sentido pretendido pelos emissores, ou seja as partes entendem uma à outra mesmo que discordem (ERTEL & SANCHEZ, 1998).

Outro componente importante para a comunicação eficaz é a capacidade de ouvir, pois as informações que se obtém em uma negociação precisam ser avaliadas e a melhor forma de checá-las é ouvindo o interlocutor. Ao invés de revidar imediatamente um argumento do qual se discorde, ou ficar planejando mentalmente, deve-se concentrar no que a pessoa está dizendo, mantendo o contato visual e balançando a cabeça ocasionalmente. Isso faz com que

o receptor fique mais disposto a ouvir (BURAEU VERITAS, 2004). Em suma, na negociação ouvir é tão importante quanto falar, pois é ouvindo que, além de identificar as necessidades e expectativas da outra parte, pode se obter informações valiosas para se estabelecer uma ponte entre sua argumentação e suas necessidades e a argumentação e necessidades da outra parte (JUNQUEIRA, 2004).

Cuidado especial também deve se ter na comunicação não verbal. Um olhar rápido, um olhar mais demorado, um sorriso, um franzir de testa – tudo isto são mensagens enviadas. Isso mostra que nenhuma discussão sobre comunicação estaria completa sem uma análise da comunicação não verbal (ROBBINS, 2002). Deve-se buscar os indícios não verbais tanto quanto buscamos o significado literal daquilo que nos é transmitido pelo emissor. Um bom exemplo é uma pessoa que freqüentemente olha para o relógio. Ela está enviando uma mensagem de que gostaria de encerrar a conversa.

## 2) bom relacionamento

Uma das primeiras atitudes para se ter um bom relacionamento no processo de negociação é adquirir a confiança do interlocutor. E vários são os elementos que podem aumentar ou eliminar essa confiança: **credibilidade** – cumprir o que promete, fazer o que diz; **coerência** – dizer o que pensa e sente sem querer “dourar a pílula”; **receptividade** – conviver com valores, sentimentos e prioridades diferentes das suas, aceitar as pessoas como elas são; **clareza** – não esconder o jogo, passar aos outros informações relevantes, embora não confidenciais (JUNQUEIRA, 2004).

Um exemplo concreto de como a busca de um bom relacionamento pode ser fundamental para o processo de negociação é relatada no artigo abaixo extraído do New York Times (in ROBBINS, 2002) no qual a capacidade de compreender os valores do interlocutor pode contribuir para um bom relacionamento entre empresas e sindicatos e para o sucesso de uma negociação sindical:

“A General Motors tem um longo histórico de conflitos com o sindicato United Auto Workers (UAW). Em 1998, por exemplo, a fábrica foi paralisada durante 54 dias de greves, que resultaram em um prejuízo de U\$ 2 bilhões. Em comparação, a Ford Motor possui excelentes relações com UAW e não enfrenta greve nos Estados Unidos desde 1986. A diferença? Muitos observadores do setor acham que é o seu vice-presidente e responsável pelas negociações trabalhistas, Peter Pestillo.

Muitos dos negociadores patronais são ex-gerentes de fábrica, com MBA's, oriundos da classe alta. Não é o caso de Pestillo. Filho de um sindicalista, seu primeiro trabalho após o ginásio foi em uma empresa de autopeças, onde ele se tornou associado do UAW. Depois de formar na Universidade Fairfield, cursou Direito na Universidade Georgetown. Aos 38 anos, depois de ter as habilidades de negociador na General Electric e na B.F. Goodrich, foi contratado pela Ford para supervisionar sua política sindical. Vinte dois anos depois continua fazendo isso.

Pestillo se diferencia dos executivos do setor automobilístico por causa da sua convicção sobre a possibilidade de cooperação com os sindicatos. Ele estimula os administradores das fábricas a estarem próximos dos trabalhadores e dos líderes sindicais e expulsa aqueles que se recusam a fazê-lo. “Antigamente, eles ficavam felizes em gerar toneladas de queixas trabalhistas e ações disciplinares, apenas para provarem como eram “durões”, diz. “Agora, avaliamos como eles são eficazes”. Em boa parte graças a Pestillo, as fábricas da Ford estão entre as melhores dos Estados Unidos. Uma pesquisa recente revelou que a Ford está em 4º lugar entre as

10 fábricas de automóveis mais produtivas daquele país e em 7º entre as fábricas de caminhões leves.

Pestillo construiu laços pessoais e íntimos com os principais nomes do UAW. Eles se gostam. O atual presidente do sindicato, por exemplo, considera Pestillo um bom amigo, com quem costuma jogar golfe e beber. Este relacionamento íntimo tem beneficiado a Ford. O UAW tradicionalmente negocia um acordo trabalhista de três anos com uma fábrica e o utiliza como referência na negociação com o resto da indústria. Nos últimos 20 anos, esses acordos têm sido feitos quase sempre com a Ford. Por causa de seu relacionamento cooperativo. Pestillo aproveita a oportunidade para negociar soluções que reduzam os custos da Ford e ajudem muito pouco seu principal concorrente, a GM.”

(K.Bradsheer. “Behind the labor peace Ford”, New York Times, 21 de março de 1999)

Nas relações sindicais as negociações ocorrem com pessoas com quem já negociamos antes e negociaremos novamente. Em geral, um bom relacionamento de trabalho dá poder às partes para negociarem bem as suas diferenças, pois toda transação deve melhorar a capacidade de trabalharem juntas novamente – jamais piorar (ERTEL & SANCHEZ, 1998).

### **3) descobrir o interesse da outra parte**

Descobrir o interesse da outra parte pode ser definido como a fase preparação e exploração, cujo objetivo é coletar informações, visando confirmar os problemas reais do outro negociador, as soluções e os possíveis benefícios que ele procura alcançar. Em suma, os interesses comuns, complementares, opostos e neutros (WANDERLEY, 1998).

Mas um alerta importante é saber que interesses não são posições. Muitos negociadores se concentram em posições, em vez de interesses, fechando-se em uma exigência inicial. Essa exigência inicial se torna o foco das negociações, desviando as partes do objetivo real: seus interesses. Quando uma das partes pensa somente no que ela quer, provavelmente os interesses da outra parte não serão satisfeitos e ela não se verá incentivada a chegar a um acordo. Pensar nos interesses da outra parte contribui para que os dois lados cheguem a um acordo mutuamente aceitável.

Segundo ERTEL & SANCHEZ (1998) existem três passos que ajudam a se concentrar nos interesses:

- a) Identificar as partes envolvidas na negociação: são todas as pessoas e todos os grupos que são atingidos pelo processo, incluindo os amigos, a família, o chefe, etc., e que podem exercer alguma influência sobre o seu desfecho. É bom, portanto, considerar essas pessoas e esses grupos desde o início, para evitar surpresas no futuro.
- b) Esclarecer o interesse de cada uma partes: seus interesses, os do interlocutor e os de terceiros. Perguntar “o que é importante para mim, para a outra parte e para os outros?”, mesmo como exercício de adivinhação, pois o ajudará a estabelecer os interesses das diferentes partes.
- c) Descobrir os interesses reais subjacentes : estudar cada um dos interesses. Para cada interesse perguntar “por quê?” e “com que objetivo?” até descobrir os interesses reais subjacentes.

Uma barreira para compreender os interesses do interlocutor em uma negociação é quando o outro lado considera que, ao revelar seus interesses reais, está se tornando vulnerável,

perdendo força e poder na mesa de negociações, por isto optam por iludir o seu interlocutor quanto aos seus reais interesses (MARCONDES, 1997). Nestes casos, não sendo possível obter as informações desejadas, é preciso construir hipóteses e testá-las através de negociação simulada (BVQI, 2004).

#### 4) elaborar os diversos acordos possíveis (criar opções)

As opções são as diferentes maneiras ou soluções pelas quais é possível satisfazer os interesses. Em geral, o negociador se apega a uma posição e, assim, acaba despreparado para trazer à mesa de negociação idéias diferentes, que poderiam satisfazer seus interesses tão bem ou até melhor (ERTEL & SANCHEZ, 1998). Se o objetivo é obter um bom acordo é preciso conhecer todas as possibilidades e a melhor forma é definir a margem de negociação, que consiste na faixa de valores que vai do melhor resultado possível, aquele que é desejável, ao menor aceitável, o mínimo necessário ou limite, que se não for atendido faz com que seja preferível abandonar a negociação. A análise das margens de negociação pode revelar uma série de aspectos bastantes importantes ao processo de negociação.

Imaginando uma situação de compra e venda, existem quatro situações possíveis, conforme afirma WANDERLEY (1998). A Figura 1 mostra as margens de negociação e suas características.

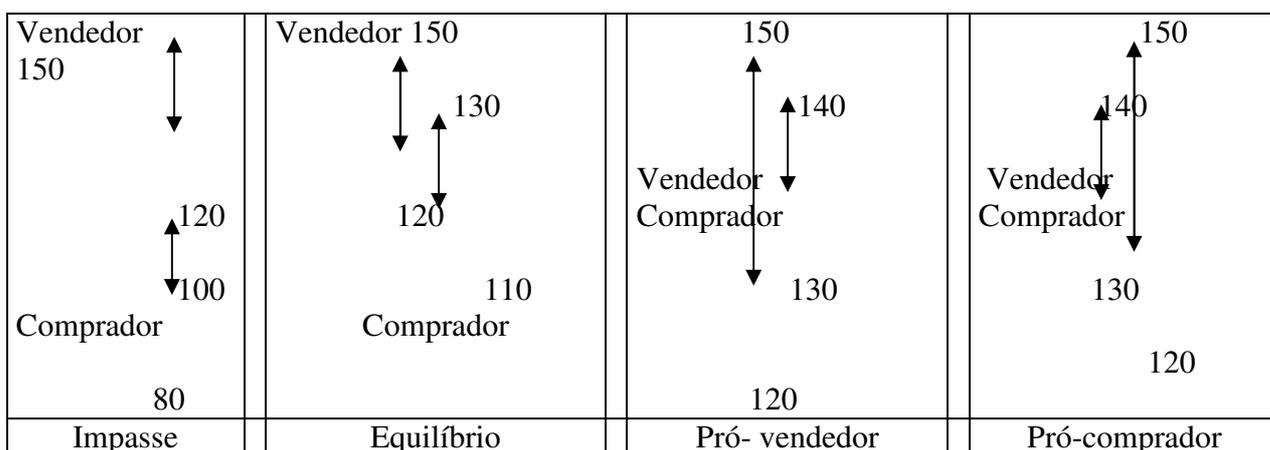


Figura 1: Fonte: Wanderley (1998)

Cada uma destas situações estabelece margens de negociação e características que devem ser exploradas por cada uma das partes. Para não cair em armadilhas, uma das alternativas é fazer o lance inicial suficientemente alto em caso de venda e, em situação de compra, suficientemente baixo, e a partir daí proceder às necessárias concessões de modo que os interesses de ambas as partes sejam atendidos.

Muitas vezes, para criar-se opções, é útil ter um período de *brainstorm*, durante o qual nada represente um compromisso. Outra possibilidade é imaginar o que seria recomendado por uma terceira pessoa. O que fizeram outras pessoas nas mesmas circunstâncias? Neste ponto é muito importante ser criativo. Algumas pessoas têm dificuldade de fazer qualquer outra coisa além de exigir que suas próprias soluções sejam prontamente aceitas (FISHER, 1997).

#### 5) convencer a outra parte que está sendo tratada com justiça

Um acordo fará as duas partes se sentirem tratadas com justiça na medida em que se basear em parâmetros, critérios ou princípios externos, além da vontade de cada uma das partes. Está provado que é mais persuasivo ter argumentos justos do que ser simplesmente teimoso. O objetivo de utilizar argumentos justos não é parecer “bonzinho”. Eles realmente funcionam como uma “espada” para persuadir e como um “escudo” para evitar que o negociador seja tratado injustamente (ERTEL & SANCHEZ, 1998).

Uma das formas de tratar com respeito o interlocutor de uma negociação é a parceria. Ela é perceptível quando um negociador, mesmo tendo pela frente a oportunidade de ganhar unilateralmente, recusa-se a fazê-lo porque sabe que essa é uma vitória que, no longo prazo, representará um fracasso. É importante compreender que um dos aspectos mais importante da negociação é a interdependência. O bom negociador muito freqüentemente senta-se à mesa com pessoas com uma correlação de forças totalmente desequilibrada e o desfecho da negociação faz justiça à competência de quem, tendo maior poder, usou-o de forma justa e não abusiva. (MARCONDES, 1997).

O ganha-ganha também está extremamente relacionado com a preocupação com os objetivos e necessidades do outro lado durante a negociação; quem tem este genuíno tipo de preocupação e transmite isto a outra parte, certamente contribuirá para uma solução de ganho comum (JUNQUEIRA, 2004).

#### **6) definir quais são as alternativas para o acordo**

Diferentemente das opções (descritas no item 4), as alternativas atendem os interesses de cada uma das partes fora da negociação. Como nem sempre é possível chegar a um acordo, deixar a negociação optando pela alternativa é um desfecho que se deve levar em consideração. Uma alternativa pode ser melhor ou pior do que o acordo negociado. Por isso, um acordo negociado é bom somente se satisfaz seus interesses de forma melhor que suas alternativas. Segundo ERTEL & SANCHEZ (1998) existem quatro passos para entender suas alternativas.

- a) Pensar em todas alternativas para um acordo negociado. Enumerar os interesses e o que pode satisfazer fora da negociação. É importante ponderar os prós e os contras de todas as possíveis alternativas.
- b) Pensar quais são as alternativas do interlocutor.
- c) Selecionar a “melhor alternativa” entre aquelas listadas anteriormente. Escrever por que essa é a melhor alternativa e alguns passos concretos para melhorá-la antes de entrar em negociação.
- d) Determinar a melhor alternativa dos interlocutores, entre aquelas relacionadas por anteriormente. Escreva o que seria possível fazer no lugar deles e perguntar, de forma legítima, é possível piorar a melhor alternativa deles?

O negociador deve realmente saber o que pretende fazer caso precise tomar uma decisão e nunca deve admitir que não tem alternativas. Se estiver, por exemplo, comprando uma casa, deve-se saber o que fazer se o negócio não se concretizar, que pode ser: renovar o contrato de aluguel da casa em que está morando ou procurar outra casa para comprar (FISHER, 1997).

#### **7) chegar ao compromisso final**

O acordo é o compromisso que surge no final da negociação. Os bons compromissos são claros, bem planejados, duráveis, e devem seguir alguns princípios gerais (WANDERLEY, 1998):

- a) Pensar no acordo desde o começo: antes mesmo da negociação começar o negociador já deve ter em mente uma idéia básica de onde gostaria de chegar. Pense no que seria um acordo bem sucedido e o que seria necessário para implementá-lo.
- b) Chegar ao acordo gradualmente: muitas vezes não é possível chegar a um acordo sobre todos os tópicos discutidos de uma só vez. Faça-os por partes. Feche o acordo sobre um tópico já consensado e passe adiante
- c) Persistir em relação aos interesses essenciais, mas não de forma rígida: uma boa estratégia é a seguinte – quando uma resposta é recusada, não defenda; explique seus interesses e pergunte à outra parte se tem uma maneira melhor de atender aos seus interesses a aos dele.
- d) Fazer uma oferta: depois que uma questão ou um grupo de questões for bem explorado, deve-se preparar para fazer uma oferta. Ofertas iniciais se limitam a questões-chave. Depois, essas ofertas podem ser modificadas e combinadas com outras, formando o acordo final. Uma oferta não deve chegar como uma surpresa, deve ser um produto natural da discussão.
- e) Ser generoso no final: quando sentir que está próximo do acordo, pense em dar ao outro lado algo para motivá-lo a fechar o acordo. Algo que tem valor para ele e que está coerente com sua proposta. É importante que a outra parte saia da negociação sentindo-se satisfeita e tratada com justiça. Esse sentimento pode resultar no êxito do cumprimento do acordo, bem como de negociações futuras.

Um bom acordo é aquele em que os interesses legítimos das partes são atendidos e que resulta num comprometimento formal e psicológico de cumpri-lo (WANDERLEY, 1998).

### **III) Acrescentando dois outros fatores**

Visando complementar a revisão bibliográfica, segue a conceituação de dois fatores importantes para o processo de negociação: preparação para negociação e o perfil ideal do negociador.

#### **1) preparação para negociação**

A maioria das negociações é ganha ou perdida, bem feita ou malfeita, de acordo com a qualidade da preparação. Quem não leva a sério a preparação de algo está se preparando para o fracasso (WANDERLEY, 1998) e com frequência os problemas que surgem em muitas negociações são conseqüências da falta de preparação de uma das partes. Um ponto de concordância entre os especialistas em negociação é que o resultado da maioria das negociações depende mais da preparação prévia do que da veemência das discussões.

A preparação para negociação inicia-se com a utilização de um banco de dados. Este deve conter o histórico das negociações anteriores sobre os aspectos técnico, econômico, financeiro e jurídico, além das informações de com quem está se negociando, sua estrutura de decisão, seus decisores e os limites de autoridade. São igualmente relevantes informações sobre crenças, estilos comportamentais, valores e até condições físicas dos negociadores (ALYRIO, 2004).

Com a internet, preparar-se para uma negociação ficou mais fácil. A possibilidade de obter informações e contatos que passem pelas barreiras da hierarquia amplia-se significativamente. Entretanto nada substitui o contato pessoal. É bastante comum ver pessoas que em suas

relações profissionais só se conheciam, por exemplo, pelo telefone, expressarem grande satisfação quando se encontram face a face. É muito difícil, senão impossível, estabelecer relação mais profunda e personalizada à distância, e conseqüentemente criar um relacionamento de confiança (WANDERLEY, 2004).

A fase de preparação é o momento de determinar a melhor alternativa para um acordo negociado (BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement). A BATNA determina o valor mais baixo aceitável para negociar um acordo. Qualquer oferta que esteja acima da BATNA é melhor que o impasse. Por outro lado, não deve-se esperar sucesso na negociação se não for capaz de oferecer para a outra parte uma proposta mais atraente que a BATNA dela. Partir para a negociação tendo uma boa idéia do BATNA do oponente, mesmo que não seja capaz de satisfazê-la, é possível conseguir que o interlocutor a modifique (ROBBINS, 2002).

Para William Ury (1998) a melhor alternativa para um acordo traz múltiplos benefícios. Entre eles:

- a) Representa um plano de apoio: A BATNA é útil em todo tipo de negociação, mas é crucial quando o “não” prevalece sobre o “se”.
- b) Inspira confiança e oferece uma sensação de liberdade. O negociador pode guardá-la sob a manga e apalpá-la quando as coisas começarem a ficar feias, pois sabe que, mesmo que a negociação não progrida, haverá uma alternativa. Com a liberdade de dizer “não”, pois você possui uma boa alternativa, é mais fácil chegar a um acordo satisfatório.
- c) Funciona como referência. Em qualquer fase da negociação, você poderá se perguntar: “O que é melhor: aceitar o acordo ou recorrer à BATNA?”.

Para negociações complexas, de alto risco e altos valores envolvidos é recomendável uma preparação completa, através de uma análise minuciosa de toda situação, de seus pontos fortes e pontos fracos, as ameaças e oportunidades de mercado (correspondente à matriz SWOT no estudo da estratégia). A mesma análise deve ser feita em relação aos interlocutores. No caso de negociar em equipe, deve-se preparar e formar a equipe de negociação e, inclusive, estabelecer códigos de comunicação entre os membros (WANDERLEY, 1998).

## **2) perfil ideal do negociador**

Para Roger Fisher (1997) o perfil ideal do negociador é uma pessoa firme e amistosa. É preciso ser franco e persuasivo sem usar coerção. Não deve falar o tempo todo e precisa ouvir interessadamente. Em outras palavras, deve saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros, e isto é muito importante. É também preciso ser criativo, produzindo idéias nunca antes ventiladas.

Outra habilidade considerada importante por Roger Fisher (1997) para um negociador é saber tornar claro seu interesse sem indicar necessariamente quanto pretende pagar por ele, ou seja, deve-se revelar o interesse, mas não a intensidade deste interesse.

Costacurta Junqueira (2004) trabalha com quatro estilos básicos do negociador:

- a) Catalisador: criativo, superficial, sensível a elogios.
- b) Apoiador: bom relacionamento, teme conflitos e interessa-se pelo bem estar do grupo.
- c) Controlador: enfatiza a tarefa, releva as pessoas a segundo plano.
- d) Analítico: é detalhista, preza a segurança acima de tudo e sempre tem as informações necessárias.

Para Junqueira (2004) a experiência e as pesquisas mostram que não há um estilo ideal. O ideal seria ter na equipe os quatro estilos representados e usá-los de acordo com as características dos outros negociadores e do próprio momento de negociação. Usar o controlador quando se quer resultados rápidos e palpáveis; o analítico quando a segurança é o valor maior; o catalisador quando a negociação empacar por falta de alternativas e o apoiador quando o relacionamento humano necessitar ser incrementado. Em termos de distribuição estatística é importante que uma empresa tenha 25% de seus negociadores em cada estilo.

É importante conhecer o estilo e buscar conhecer o da pessoa com quem está se negociando. Uma das chaves do êxito no processo de negociação é saber apresentar as idéias de uma forma que causa mais impacto ao outro negociador.

Para José Augusto Wanderley (2004) o principal atributo de um bom negociador é ter um bom grau de flexibilidade. A flexibilidade está relacionada a objetivos (aspecto estratégico) e a meios e procedimentos para alcançá-los (aspecto tático). Flexibilidade em nível estratégico é a capacidade de alterar ou escolher outro objetivo se o definido se tornar inadequado. Em nível tático é a capacidade de escolher caminhos para atingir os objetivos. Ter flexibilidade significa ter comportamento adequado quanto a estes dois aspectos. Numa negociação quem sempre cede é tão inflexível quanto quem nunca cede.

#### **IV) Contraponto ao estilo ganha-ganha**

O apelo do ganha-ganha, como temos explorado até aqui, é óbvio: pode-se conseguir o que se deseja sem se sentir mal por isso. No entanto alguns especialistas em negociação criticam esta abordagem. Roger Dawson (in HSM Management, 2004) considera que no mundo real soluções do tipo ganha-ganha são raras. Jim Camp é ainda mais ácido na crítica sobre o estilo ganha-ganha: “no mundo em que viemos é algo inútil, inconsistente e inconveniente, um estilo adotado por amadores ingênuos e levará a morte, uma vez que o adversário pode estar esperando tirar proveito do esforço por conciliação do outro” (in HSM Management, 2004).

Existem inúmeras táticas que, embora levem ao perde-ganha, são amplamente utilizadas visando forçar o outro lado a fazer concessões acima do que seria possível considerar razoável (VILHENA, 2004):

- a) Cobertor: consiste em revelar tudo aquilo que se quer para depois verificar do que vai se abrir mão (a analogia é: deixar os pés ou a cabeça descoberta?).
- b) Colchete: consiste em isolar aquilo que a outra parte mais deseja visando colocá-la na defensiva.
- c) Surpresa: consiste na súbita mudança do objeto da negociação, deixando a outra parte desconcertada e despreparada para negociar.
- d) Intimidação: consiste em ameaçar a outra parte – sugerindo encerrar a negociação imediatamente, por exemplo.
- e) Silêncio: consiste em não emitir qualquer opinião ou crítica quanto ao que está sendo proposto, visando desorientar a outra parte.
- f) Drible: consiste em insistir que queremos uma determinada coisa quando o que nos interessa é outra.
- g) Autoridade limitada: consiste em criar uma instância superior que precisa ser consultada antes de darmos uma resposta final sobre uma proposta.
- h) Mocinho/bandido: negociadores que trabalham em dupla. Um faz o papel do bonzinho e o outro é o mau.

## V) Pesquisa de campo

A revisão bibliográfica sobre: os 7 fatores de sucesso para um processo de negociação, segundo Roger Fisher; a preparação da negociação e o perfil ideal do negociador; o contraponto da negociação ganha-ganha, propiciou os elementos necessários para examinar a questão essencial deste artigo, que é analisar se o estilo ganha-ganha é aplicável ao processo de negociação sindical. Para realizar esta análise foi realizada uma pesquisa de campo, através de questionário. O público alvo da pesquisa consistiu de representantes dos trabalhadores e das empresas em negociações sindicais.

A metodologia utilizada foi solicitar aos participantes da pesquisa que realizasse uma classificação dos 7 fatores de sucesso um processo de negociação, classificando de “1” (um), o mais importante, até o “7” (sete) como o fator de menor impacto no processo de negociação sindical. Após a tabulação a classificação foi convertida em pontos (conforme descrito na tabela 1). Foram identificados e analisados os 2 fatores mais importantes para o processo de negociação sindical, conforme pontuação recebida por cada um dos fatores.

### 1) Resultados da pesquisa

No escopo da pesquisa estão incluídos, entre outros, representantes do sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, Sindicato dos Eletricitários e Sindicatos dos Administradores do Rio de Janeiro e representantes de empresas de grande porte, tais como CSN, Votorantin, Peugeot Citroen e Volkswagen. Os resultados da pesquisa são apresentados nas tabelas a seguir.

#### a) Tabelas

| Categoria       | TOTAL     |             | Trabalhador |            | Empresa   |            |
|-----------------|-----------|-------------|-------------|------------|-----------|------------|
|                 | Freq.     | %           | Freq.       | %          | Freq.     | %          |
| Administradores | 3         | 9%          |             |            | 4         | 12%        |
| Bancário        | 2         | 6%          |             |            | 2         | 6%         |
| Eletricitários  | 4         | 12%         | 1           | 3%         | 2         | 6%         |
| Hoteleiros      | 1         | 3%          | 1           | 3%         |           |            |
| Metalúrgico     | 16        | 48%         | 13          | 39%        | 3         | 9%         |
| Papeleiros      | 1         | 3%          | 1           | 3%         |           |            |
| Professores     | 5         | 15%         | 1           | 3%         | 4         | 12%        |
| Vidraceiro      | 1         | 3%          | 1           | 3%         |           |            |
| <b>Total</b>    | <b>33</b> | <b>100%</b> | <b>18</b>   | <b>55%</b> | <b>15</b> | <b>45%</b> |

Tabela 2: categoria sindical

| Fatores de Negociação            | CONCEITOS |     |    |     |   |     |    |     |   |     |    |     |    |     |
|----------------------------------|-----------|-----|----|-----|---|-----|----|-----|---|-----|----|-----|----|-----|
|                                  | 1         |     | 2  |     | 3 |     | 4  |     | 5 |     | 6  |     | 7  |     |
|                                  | F         | %   | F  | %   | F | %   | F  | %   | F | %   | F  | %   | F  | %   |
| Comunicação Eficaz               | 5         | 15% | 10 | 30% | 8 | 24% | 4  | 12% | 2 | 6%  | 2  | 6%  | 2  | 6%  |
| Bom relacionamento               | 5         | 15% | 4  | 12% | 6 | 18% | 3  | 9%  | 7 | 21% | 5  | 15% | 3  | 9%  |
| Interesse da outra parte         | 9         | 27% | 9  | 27% | 3 | 9%  | 4  | 12% | 3 | 9%  | 3  | 9%  | 2  | 6%  |
| Elaborar acordos possíveis       | 2         | 6%  | 2  | 6%  | 4 | 12% | 10 | 30% | 1 | 3%  | 10 | 30% | 4  | 12% |
| Tratado com justiça              | 4         | 12% | 4  | 12% | 5 | 15% | 2  | 6%  | 9 | 27% | 5  | 15% | 4  | 12% |
| Criar alternativas para o acordo | 3         | 9%  | 3  | 9%  | 5 | 15% | 6  | 18% | 9 | 27% | 4  | 12% | 3  | 9%  |
| Chegar ao compromisso final      | 5         | 15% | 1  | 3%  | 2 | 6%  | 4  | 12% | 2 | 6%  | 4  | 12% | 15 | 45% |

Tabela 3: Freqüência (“F”) e percentual (“%”) dos conceitos

| Fatores de Negociação            | CONCEITOS |    |    |    |    |    |    |       |
|----------------------------------|-----------|----|----|----|----|----|----|-------|
|                                  | 1         | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Total |
| Comunicação Eficaz               | 35        | 60 | 40 | 16 | 6  | 4  | 2  | 163   |
| Bom relacionamento               | 35        | 24 | 30 | 12 | 21 | 10 | 3  | 135   |
| Interesse da outra parte         | 63        | 54 | 15 | 16 | 9  | 6  | 2  | 165   |
| Elaborar acordos possíveis       | 14        | 12 | 20 | 40 | 3  | 20 | 4  | 113   |
| Tratado com justiça              | 28        | 24 | 25 | 8  | 27 | 10 | 4  | 126   |
| Criar alternativas para o acordo | 21        | 18 | 25 | 24 | 27 | 8  | 3  | 126   |
| Chegar ao compromisso final      | 35        | 6  | 10 | 16 | 6  | 8  | 15 | 96    |

Tabela 4: Pontuação final dos fatores de negociação (tabulados conforme tabela 1)

## b) Classificação dos fatores

Dentro da metodologia proposta, que define que quanto melhor classificado um fator, maior a pontuação (conforme tabela 1) a classificação dos fatores de sucesso de uma negociação, de Roger Fisher, é a seguinte:

- 1º - Descobrir o interesse da outra parte – 165 pontos
- 2º - Comunicação eficaz – 163 pontos
- 3º - Bom Relacionamento – 135 pontos
- 4º - Convencer a outra parte que está sendo tratada com justiça – 126 pontos
  - Definir quais são as alternativas para o acordo – 126 pontos
- 6º - Elaborar os diversos acordos possíveis (criar opções) – 113 pontos
- 7º - Chegar ao compromisso final – 96 pontos

## VII) Conclusão

A escolha do fator “descobrir o interesse da outra parte” como mais importante para o processo de negociação, demonstra que uma negociação assemelha-se a um iceberg, onde o que é colocado sob a mesa normalmente representa apenas uma pequena parte dos interesses em jogo, assim como a parte visível de iceberg representa apenas 10% de seu volume total. Esta escolha reforça a necessidade de se fazer da fase de “Preparação da Reunião” uma questão estratégica para o processo de negociação sindical, pois é essencialmente através desta preparação que se poderá coletar informações, visando confirmar os reais interesses do outro negociador.

É importante ressaltar que ao descobrir os interesses de seu interlocutor um negociador poderá usar estas informações contra o próprio interlocutor, através das táticas que levam ao perde-ganha. No curto prazo a utilização destas táticas tendem a apresentar resultados positivos, mas no processo de negociação sindical o relacionamento é permanente e a adoção de práticas perde-ganha tem boas possibilidades de prejudicar as negociações futuras, em função dos ressentimentos, perda de credibilidade, etc..

A “comunicação eficaz” foi considerado o 2º fator mais importante na pesquisa. Assim sendo, os pesquisados demonstraram uma preocupação em garantir que a mensagem transmitida seja realmente compreendida integralmente, sem ruídos. Culturalmente pode-se afirmar que a comunicação eficaz também pode está relacionada à persuasão, no sentido de conseguir cooptar o seu interlocutor, através de um discurso contagiante e algumas vezes manipulativo. Os mesmos cuidados observados com a utilização do estilo perde-ganha no fator “descobrir o interesse da outra parte” são também aplicáveis para os risco de se utilizar o estilo perde-ganha no fator “comunicação eficaz”, pois bons resultados no curto prazo, conseguidos através da utilização de um estilo de comunicação manipulativo, podem comprometer a qualidade das negociações futuras.

Conclui-se que os dois fatores escolhidos como mais importantes para o processo de negociação são aqueles que têm maior margem para aplicação do estilo perde-ganha, o que pode caracterizar que o processo de negociação sindical ainda é cercado de desconfiança entre os negociadores e indica que esta relação ainda é marcada pelo uso de táticas que visam forçar o outro lado a fazer concessões acima do que seria possível considerar razoável.

Estas são as constatações primárias do artigo, que poderão ser aprofundadas por meio de uma pesquisa qualitativa que explore os motivos pelos quais os fatores “descobrir o interesse da outra parte” e “comunicação eficaz” foram considerados, dentre os 7 fatores relacionados por Roger Fisher, como os mais importantes para o sucesso de negociação sindical.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALYRIO, Rovigati; ANDRADE, Rui; MACEDO, Marcelo. *Princípios de Negociação*. São Paulo: Atlas, 2004.

BUREAU VERITAS. *Negociação - Coleção Biblioteca Profissional*. São Paulo: Bureau Veritas, 2004.

ERTEL, Danny; SANCHEZ, Francisco. *A Fase da Preparação*. São Paulo: Revista HSM, ano 2, nº 8 p. 61-68, 1998.

FISHER, Roger. *A Arte de Negociar*. São Paulo, Revista HSM, ano 1, nº 5, p. 24-30, 1997.

HSM Management Inc. Magazine. *A Teoria e a Prática da Negociação*. São Paulo: Revista HSM, ano 8, nº 45, p. 123-127, 2004.

JUNQUEIRA, Costacurta. *Negociação: Inverdades Perigosas*. Rio de Janeiro, 2004.  
Disponível em: [www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br). Acesso em 04 fev. 05

MARCONDES, Ondino. *Como Chegar à Excelência em Negociação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

URY, William. *Você Sabe o que é BATNA?* São Paulo: Revista HSM, ano 8, nº 45, complemento update, 1998.

WANDERLEY, José. *10 Pontos Pontos Indispensáveis para o sucesso*. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: [www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br). Acesso em 18 jan. 05.

WANDERLEY, José. *Negociação Total*. São Paulo: Gente, 1998.

ZYLBERSTAIN, Hélio. Relações Trabalhistas e Sindicais. In BOOG, Gustavo (Org.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente, 2002.