

As emoções e a arte da negociação

Sem dúvida, o meu dia favorito do semestre é aquele em que faço com meus alunos de MBA um exercício de negociação chamado “honrando o contrato”. Os alunos formam pares e cada dupla recebe um relatório financeiro diferente de um acordo (fictício) complicado entre um fornecedor (fabricante de componentes de computador) e um cliente (startup de máquinas de busca). Eles são informados de que as duas partes assinaram um contrato detalhado há oito meses, mas agora estão divergindo sobre vários termos (volume de vendas, precificação, confiabilidade do produto e especificações sobre eficiência de energia). Cada aluno assume o papel ou do cliente ou do fornecedor e recebe informações confidenciais sobre as finanças e políticas da empresa. Então cada dupla tem a tarefa de renegociar — um processo que poderia levar a uma retificação do contrato, cancelamento ou um litígio muito dispendioso.

O que torna a simulação interessante, no entanto, não são os detalhes do caso, mas as instruções altamente confidenciais fornecidas a um dos membros de cada dupla antes do início do exercício: “Por favor, comece a negociação demonstrando irritação. Vocês devem demonstrá-la durante pelo menos os dez primeiros minutos”. As instruções fornecem dicas específicas para manifestar irritação:

interrompa a outra parte, chame-a de “injusta” ou “nada razoável”, responsabilize-a pessoalmente pela divergência, levante a voz.

Antes de a negociação começar, eu distribuo os pares por locais diferentes do prédio para que os alunos não vejam como os demais estão se comportando. Depois, enquanto os pares negociam, eu caminho entre eles e os observo. Embora alguns alunos se esforcem muito, outros são extremamente hábeis em fingir raiva ou irritação. Eles sacodem o dedo diante do rosto do colega. Eles andam de um lado para outro. Nunca aconteceu de o exercício se transformar num confronto físico — mas já chegou bem perto. Alguns negociadores que não receberam as instruções confidenciais reagem tentando acalmar a irritação do outro. Mas alguns reagem com muita irritação — e é extraordinário como as respostas emocionais se intensificam rapidamente. Quando eles voltam para a sala de aula, 30 minutos depois, sempre há alunos que ainda estão gritando com os outros e balançando a cabeça, descrentes.

Durante o relato da tarefa, analisamos as duplas para saber até que ponto se irritaram e como se saíram na solução do problema. Geralmente, quanto mais irritadas as partes, maiores as chances de a negociação terminar mal — num litígio ou num impasse (sem acordo). Logo que toda a classe recebe as pistas no início do exercício, as discussões invariavelmente se direcionam para este insight-chave: introduzir irritação na negociação é como jogar uma bomba no processo e é conveniente para causar um grande efeito no resultado.

Até 20 anos atrás, poucos pesquisadores se preocupavam com o papel das emoções nas negociações — como os sentimentos podem influenciar a forma como as pessoas superam conflitos, chegam a um acordo e criam valor ao negociar com a outra parte. Os acadêmicos da negociação focavam basicamente em estratégia e táticas — principalmente nas formas como os interlocutores identificam e consideram alternativas, usam moedas de troca e executam a coreografia de propostas e contrapropostas. A compreensão científica da negociação também é um aspecto importante da natureza transacional na solução satisfatória do acordo: como obter mais recursos ou lucrar mais no processo. Quando os especialistas começaram a analisar os efeitos psicológicos das negociações, eles focavam em estados de ânimo difusos e não definidos — por exemplo, se os negociadores se sentiam, de forma geral, positivos ou negativos, e como isso afetava seu comportamento. Na última década, no entanto, os pesquisadores começaram a examinar como emoções específicas — raiva, tristeza, decepção, ansiedade, inveja, empolgação e pesar — podem afetar o comportamento de negociadores. Eles estudaram as diferenças entre o que acontece quando as pessoas simplesmente sentem essas emoções e quando elas também as demonstram para a outra parte por meio de palavras ou ações. Quando as negociações são menos transacionais e envolvem interlocutores com relacionamentos de longo prazo, entender o papel das emoções é ainda mais importante que na realização de um acordo completamente transacional.

Esse novo ramo da pesquisa tem se mostrado extremamente útil. Todos nós somos capazes de controlar a forma como expressamos nossas emoções, mas estratégias específicas podem nos ajudar a melhorar muito nesse quesito. Nós também controlamos até que ponto expressar nossos sentimentos — e, novamente, há caminhos específicos para disfarçar (ou enfatizar) uma demonstração de emoção, se isso for vantajoso. Pesquisas mostram, por exemplo, que sentir ou demonstrar ansiedade leva a um resultado de negociação insatisfatório. Por isso, ao intermediar um acordo, as pessoas com predisposição a ansiedade podem adotar certas medidas tanto para limitar seu

nervosismo como para torná-lo menos evidente ao interlocutor. O mesmo conceito vale para outras emoções.

Colocar a irritação na mesa de negociação é como jogar uma bomba no processo e é conveniente para produzir um grande efeito no resultado.

Nas próximas páginas, eu discuto — e compartilho estratégias para administrar — muitas das emoções que as pessoas normalmente sentem durante as negociações. A emoção que mais costuma aparecer antes do início do processo ou durante os estágios iniciais é a ansiedade. Somos mais predispostos a demonstrar irritação ou empolgação no calor das discussões. E decepção, tristeza ou pesar costumam aparecer mais nos estágios finais.

AS EMOÇÕES E A ARTE DA NEGOCIAÇÃO

Ideia em resumo

O PROBLEMA

Geralmente os negociadores focam em estratégia, tática, propostas e contrapropostas e não se preocupam muito com o efeito das emoções no desenvolvimento da negociação.

NOVAS DESCOBERTAS

Pesquisas mostram que podemos controlar a ansiedade, irritação, empolgação, decepção ou pesar que eventualmente sentimos e demonstramos durante uma negociação — e isso pode nos ajudar a costurar melhores acordos.

RECOMENDAÇÕES

Esteja atento às emoções que os negociadores demonstram e como tais demonstrações são percebidas. E então adote os passos específicos necessários para a resposta. Sentir-se ou parecer ansioso, por exemplo, enfraquece seu poder de negociação, por isso prepare-se e ensaie para

manter-se calmo ou peça a uma terceira pessoa que negocie em seu nome.

Evitando a ansiedade

A ansiedade é um estado de angústia que surge como resposta a estímulos ameaçadores, situações novas com potencial de produzir resultados indesejáveis. Ao contrário da raiva, que motiva as pessoas a intensificar o conflito (a parte da “luta” da disposição para lutar), a ansiedade desliga o interruptor do interesse pela “luta” e faz a pessoa querer sair de cena.

Como paciência e persistência geralmente são desejáveis quando se negocia, a vontade de sair rapidamente de cena é contraproducente. Mas os efeitos negativos de se sentir ansioso durante a negociação podem ser piores. Numa pesquisa recente, eu especulava se negociadores ansiosos também

desenvolvem baixas aspirações e expectativas, o que poderia levá-los a fazer propostas iniciais modestas — um comportamento que antecipa diretamente resultados insatisfatórios na negociação.

Num trabalho com Maurice Schweitzer, em 2011, eu explorei como a ansiedade influencia as negociações. Inicialmente analisamos 185 profissionais sobre as emoções que eles esperavam sentir antes de negociar com um estranho, negociar a compra de um carro e negociar um aumento de salário. Ao negociar com um estranho ou pedir um aumento de salário, a ansiedade era a expectativa emocional predominante. Ao negociar a compra de um carro, a ansiedade vinha em segundo lugar, depois da empolgação.

Para entender como a ansiedade pode afetar os negociadores, pedimos a um grupo diferente, com 136 participantes, que negociasse um contrato de telefonia celular que exigia discutir o preço de compra, o período de garantia e a validade do contrato. Induzimos ansiedade em metade dos participantes, fazendo com que ouvissem continuamente clipes de três minutos do ameaçador tema musical do filme *Psicose*, enquanto metade ouvia uma agradável música de Handel. (Pesquisadores chamam isso de manipulação emocional “acidental”, e ela é muito poderosa. Ouvir o tema de *Psicose* é realmente desagradável: as pessoas suavam na palma das mãos, e alguns ouvintes ficaram muito nervosos.)

Neste experimento e em outros três, descobrimos que a ansiedade afetava significativamente a forma de negociar. Os que foram induzidos à ansiedade fizeram propostas iniciais mais fracas, responderam muito depressa a cada movimento do interlocutor e mostraram maior propensão de abandonar as negociações prematuramente (mesmo tendo sido claramente advertidas de que, se saíssem antes, o valor que receberiam da negociação seria menor). Negociadores ansiosos fecharam acordos 12% menos atraentes financeiramente que os negociadores do grupo neutro. No entanto, descobrimos um princípio: pessoas que atribuíram a si mesmas altas pontuações numa pesquisa sobre aptidão para os negócios foram menos afetadas pela ansiedade que as outras.

Esses experimentos tinham por objetivo analisar o que acontece quando as pessoas se sentem ansiosas. Mas o que acontece quando elas demonstram ansiedade sem esconder dos interlocutores que estão nervosas (e talvez vulneráveis)? Em 2012, Francesca Gino, Maurice Schweitzer e eu realizamos oito experimentos para analisar como a ansiedade afetava o comportamento de pessoas ansiosas em situações em que podiam pedir conselhos a outras.

Descobrimos que, em comparação com pessoas que não se sentiam ansiosas, elas eram mais inseguras, mais predispostas a se aconselhar antes de tomar decisões e menos capazes de distinguir entre bons e maus conselhos. O mais importante desses experimentos revelou que participantes ansiosos acatavam conselhos de outros com declarado conflito de interesse, enquanto participantes que sentiam emoções neutras viam esses conselhos com ceticismo. Embora essa pesquisa não se destinasse a descobrir diretamente como os participantes deveriam negociar, ela sugere que pessoas que demonstram ansiedade estão mais sujeitas a ser exploradas numa negociação, principalmente se a outra parte perceber sua angústia.

Bons negociadores geralmente fazem seus interlocutores se sentirem ansiosos propositalmente. No programa de TV *Negociando com tubarões*, seis investidores ricos (tubarões) negociam com empreendedores que esperam conseguir financiamentos para seus projetos. Os empreendedores precisam “vender” suas ideias diante de uma enorme plateia ao vivo e enfrentar as perguntas em geral agressivas e perturbadoras dos investidores. À medida que o programa avança, uma música estressante toma conta do estúdio da TV. Esta encenação tem por objetivo criar um clima de entretenimento para os espectadores. Ela também exerce, intencionalmente, pressão sobre os empreendedores. Os tubarões são negociadores profissionais que pretendem tirar os empreendedores do sério para poder se apropriar mais facilmente de suas boas ideias ao preço mais baixo possível. (Quando vários tubarões estão interessados num investimento, muitas vezes fazem comentários com a intenção de provocar ansiedade também nos investidores concorrentes.) Se você assistir ao programa atentamente, provavelmente perceberá um padrão: os empreendedores que parecem menos abalados pelos estressores ambientais tendem a negociar com mais cautela e ponderação — e geralmente conseguem melhores acordos.

As conclusões tanto das pesquisas como da prática são claras: quando estiver negociando, tente evitar, o máximo possível, sentimentos de ansiedade. Como conseguir isso? Exercite, pratique, ensaie e mantenha suas habilidades de negociação afiadas. A ansiedade é geralmente uma resposta a novos estímulos, por isso quanto mais familiar o estímulo, mais confortável e menos ansioso você se sentirá. (É por isso que psicólogos que tratam transtornos de ansiedade geralmente utilizam terapia de exposição: pessoas com aversão a andar de avião, por exemplo, são progressivamente expostas a essa experiência, primeiro se acostumam ao visual e aos ruídos, depois sentam em assentos como os de avião, e finalmente voam.) Embora muitas pessoas se inscrevam no curso de negociação para aprender estratégias e aprimorar suas habilidades, uma das

principais vantagens é a satisfação que sentem por participar constantemente de simulações e exercícios de negociação. Afinal negociação é um processo rotineiro e, por isso, não deve ser uma experiência que provoque tanta ansiedade.

Outra estratégia útil para reduzir a ansiedade é chamar um especialista para conduzir a negociação. Negociadores independentes serão menos ansiosos porque estão mais bem preparados e acostumados à rotina do processo e têm menos interesse pessoal no resultado. Terceirizar sua negociação pode parecer uma fuga, mas é uma prática frequente em muitos setores. Quem compra e vende imóveis utiliza, pelo menos em parte, a experiência de um corretor de imóveis nas suas negociações. Esportistas, autores, atores e até alguns executivos dependem de agentes para finalizar seus contratos. Embora essa abordagem implique custos, ela vale muito a pena, pelos termos mais favoráveis dos acordos costurados. Além de ser muito vantajoso para os negociadores ansiosos envolver uma terceira parte (porque a ansiedade pode ser uma emoção particularmente difícil de ser controlada numa situação desagradável), essa estratégia também pode ser útil quando outras emoções negativas vêm à tona.

Uma estratégia útil para reduzir a ansiedade é chamar um especialista externo para articular a negociação. Negociadores independentes têm habilidades mais afiadas e menos interesse pessoal no resultado.

Administrando a irritação

Como a ansiedade, a raiva é uma emoção negativa, mas, em vez de ser reprimida, em geral ela é dirigida para outra pessoa. Na maioria das situações, tentamos controlar nosso humor. Quando se trata de negociação, no entanto, muitas pessoas acreditam que a irritação pode ser uma emoção produtiva — que nos ajudará a conseguir uma fatia maior da torta.

Essa visão surge de uma tendência generalizada de ver as negociações em termos competitivos, e não colaborativos. Os pesquisadores a chamam de viés da “torta predeterminada”: as pessoas, principalmente aquelas com pouca experiência em negociação, assumem que a negociação é um jogo de soma zero, no qual seus próprios interesses conflitam diretamente com os da outra parte. (Negociadores mais experientes, por outro lado, procuram formas de aumentar o tamanho da torta por meio de colaboração, em vez de simplesmente

tentar abocanhar uma fatia maior.) Acredita-se que a irritação faz as pessoas parecerem mais fortes, mais poderosas e mais capazes de ter sucesso quando se trata de captar valor.

AS EMOÇÕES E A ARTE DA NEGOCIAÇÃO

Administrando as emoções de seus interlocutores

Negociar é um processo interpessoal. Sempre haverá pelo menos mais uma parte (e geralmente muitas) envolvida. No artigo eu discuto como administrar suas próprias emoções durante a negociação. Mas e as outras pessoas da mesa? É possível administrar as emoções que elas estão sentindo? Eu sugiro duas estratégias para isso.

1 Seja observador. Perceber como a outra pessoa está se sentindo é um componente crítico da inteligência emocional, e é particularmente importante nas negociações (como descobriram Adam Galinsky e seus colegas). Então fique atento à linguagem corporal, ao tom de voz e às palavras que seu interlocutor escolhe. Quando as pistas verbais e não verbais não combinam, faça perguntas. Por exemplo: “Você está me dizendo que está satisfeito com o resultado, mas parece apreensivo. Alguma coisa está deixando você desconfortável?”. Ou: “Você diz que está irritado, mas parece até satisfeito. Você está realmente angustiado com alguma coisa?, ou está tentando me intimidar?”.

Ao fazer perguntas precisas baseadas em sua percepção das expressões emocionais da outra parte, é mais fácil você entender sua perspectiva (uma tarefa que as pessoas realizam muito mal, de acordo com uma pesquisa de Nicholas Epeley). Fazer perguntas também dificultará que seu interlocutor minta. Evidências sugerem que as pessoas preferem mentir omitindo fatos que mentir comprometendo sentimentos.

2 Não tenha medo de influenciar diretamente as emoções de seu interlocutor. Isso pode parecer manipulador, até inescrupuloso, mas você pode usar essa influência para o bem. Se seu interlocutor parecer ansioso ou irritado, por exemplo, adicionar humor ou incentivar empatia pode mudar radicalmente o tom de sua interação. Do mesmo modo, se seu interlocutor parecer confiante demais ou agressivo, demonstrar raiva numa posição de vantagem pode inspirar uma dose saudável de temor.

Numa pesquisa recente com Elizabeth Baily Wolf, descobri que é possível ir além na manipulação das emoções alheias: você mostra uma emoção, seu interlocutor a vê, e depois você se adequa à forma como ele a interpretou. Imagine que você começa a chorar no trabalho, por exemplo. (Chorar é difícil controlar e quase sempre é um comportamento embaraçoso.) Se disser “estou em prantos porque sou apaixonado”, em vez de dizer “sinto muito, sou tão emocional”, pode mudar completamente a forma como os outros reagem e a forma como percebem seu autocontrole e competência.

Na verdade, várias pesquisas — muitas delas realizadas por Keith Allred, ex-membro da Faculdade Kennedy de Administração Pública de Harvard — documentam as consequências da irritação durante as negociações. Elas mostram que a irritação normalmente prejudica o processo exacerbando o conflito, enviesando as percepções e aumentando a predisposição para o impasse. A irritação também reduz ganhos agregados, diminui a colaboração, intensifica o comportamento competitivo e aumenta a taxa de rejeição das

propostas. Negociadores irritados são menos precisos que os neutros tanto em defender seus próprios interesses como em julgar os interesses da outra parte e podem procurar prejudicar ou retaliar seus interlocutores, mesmo que uma abordagem mais colaborativa ajude a aumentar o valor que os dois lados esperam obter da negociação.

Apesar desses resultados, muitas pessoas ainda veem vantagens em sentir ou aparentar irritação. Algumas chegam a aumentá-la porque acreditam que isso as tornará mais persuasivas na negociação. Na minha pesquisa, descobri que, se for possível escolher entre se sentir irritado e se sentir alegre ao negociar, mais da metade dos participantes prefere o estado de raiva e considera essa situação extremamente vantajosa.

Há casos em que sentir raiva pode levar a melhores resultados. Pesquisa realizada por Gerben van Kleef, na Universidade de Amsterdã, demonstra que numa negociação transacional única, com poucas oportunidades de colaborar para criar valor, um negociador irritado pode conseguir um acordo melhor. Existem até situações em que o negociador finge estar irritado, porque a outra parte, na tentativa de acalmar sua raiva, poderá ceder terreno em relação aos termos do acordo. Isso pode dar certo se você estiver regateando com um estranho a compra de um carro, por exemplo.

PREPARANDO SUA ESTRATÉGIA EMOCIONAL

Preparação é a chave para o sucesso em negociações. É vital pensar antecipadamente nos fatores objetivos envolvidos (quem são os interlocutores?, quais são os pontos críticos?, qual minha melhor opção externa se não chegarmos a um acordo?). Mas talvez seja ainda mais importante preparar sua estratégia emocional. Utilize as seguintes perguntas e dicas para planejar previamente cada estágio da negociação.

PERGUNTE-SE:

LEMBRE-SE:

A construção

- Como você se sente?
- Devo expressar minhas emoções?
- Como as pessoas do outro lado da mesa estão se sentindo?
- É provável que elas escondam ou revelem suas emoções?
- Eu deveria chamar um especialista externo para negociar em meu nome?

- É normal sentir-se ansioso e empolgado.
- Evite demonstrar ansiedade.
- Expressar empolgação positiva pode ajudar a criar empatia.
- Em situações emocionalmente desgastantes (como um divórcio), pense na possibilidade de uma terceira pessoa (como um advogado) negociar em seu nome.

A parte principal

- O que poderia me irritar?
- O que eu poderia fazer para irritar meus interlocutores?
- O que eles poderiam fazer ou perguntar que me deixaria ansioso?

- Tenha cuidado ao demonstrar irritação. Ela pode resultar em algumas concessões, mas também pode prejudicar relacionamentos de longo prazo.
- Evite irritar seus interlocutores. Eles poderão abandonar a mesa.
- Preparar respostas para perguntas difíceis é essencial para manter-se calmo na hora decisiva.

O final

- Quais os possíveis resultados da negociação? O que pretendo obter? O que espero atingir?
- Como eu me sentiria com esses resultados?
- Devo demonstrar esses sentimentos? Para quem?
- Como meus interlocutores se sentirão em relação aos possíveis resultados?

- Para reduzir a decepção, esboce aspirações e expectativas claras e faça ajustes durante toda a negociação.
- Quando se sentir satisfeito com um resultado, é mais sensato guardá-lo para si.
- Os melhores negociadores criam valor para todos, defendem para si a parte do leão, mas fazem seus interlocutores se sentir como se eles também tivessem vencido.

Mas negociadores que jogam dessa forma precisam estar cientes dos custos. Demonstrar raiva numa negociação prejudica o relacionamento de longo prazo entre as partes. Reduz a estima e a confiança. Pesquisas realizadas por Rachel Campagna, da New Hampshire University, mostram que uma falsa demonstração de raiva pode resultar em pequenas vantagens táticas, mas também leva a considerável e persistente repercussão negativa. Ou seja, fingir raiva pode criar sentimentos autênticos de raiva, que, por sua vez, diminuem a confiança dos dois lados. Na mesma linha, pesquisas conduzidas por Martin Schweinsberg revelam que as pessoas que se deparam com um negociador irritado estão mais predispostas a abandonar a negociação e preferem deixar que o processo termine num impasse.

Em muitos contextos, no entanto, sentir ou demonstrar irritação como tática de negociação pode ter efeito contrário. Por isso, em muitos casos, conter qualquer sentimento de raiva — e moderar a raiva que demonstra — é a estratégia mais inteligente. Pode ser difícil, mas há táticas que ajudam.

Criar empatia antes, durante e depois da negociação pode reduzir a probabilidade de que a outra parte se irrite. Se você encarar a negociação cooperativamente — deixando claro que está tentando encontrar uma solução em que todos saiam ganhando, em vez de procurar ficar com a parte do leão de uma torta predeterminada —, será talvez capaz de reduzir a percepção da outra parte de que capturar valor com raiva pode funcionar. Se seu interlocutor realmente se irritar, peça desculpas. Procure apaziguar. Mesmo que você sinta que a irritação dele é injustificada, reconheça que você provavelmente estará mais bem posicionado taticamente se puder minimizar a hostilidade.

Talvez a forma mais eficiente de manipular a irritação nas negociações seja perceber que muitas não se desenrolam todas de uma vez, frequentemente são necessárias várias reuniões. Por isso, se começarem a surgir pontos de tensão, sugira uma pausa, acalme os ânimos e retome a reunião. Isso não é fácil quando você está irritado, porque sua disposição para lutar exige que você avance sempre, jamais retroceda. Em negociações tensas, apertar o botão da pausa pode ser a melhor jogada.

Administrando a decepção e o pesar

Pode ser tentador ver as negociações em termos binários — você ganha ou perde. Obviamente, isso parece simplista demais: as negociações mais complexas terminam quase sempre com a conquista de algumas metas de cada lado, mas não de todas — uma mistura de ganhos e perdas. No entanto, à

medida que a negociação progride, é natural analisar o acordo que está surgindo e sentir-se, no cômputo geral, mais, ou menos, satisfeito.

A decepção pode ser uma força muito poderosa quando é demonstrada ao interlocutor na parte final da negociação. Existe uma relação entre irritação e decepção — as duas surgem principalmente quando uma pessoa se sente ofendida —, e é útil entender como uma pode ser usada mais construtivamente que a outra. (Pense em como você reagia na infância quando seus pais diziam “estou muito decepcionado com você” em vez de “estou muito bravo com você”.) Embora demonstrar raiva possa criar uma atitude defensiva ou aumentar a probabilidade de impasse, demonstrar decepção pode ter um propósito tático, encorajando a outra parte a observar criticamente suas próprias ações para mitigar os sentimentos negativos que lhe causou. Pesquisas mostram que uma das causas da decepção numa negociação é a velocidade do processo. Quando uma negociação se desenrola ou termina rápido demais, os participantes parecem insatisfeitos. Eles especulam se poderiam ou deveriam ter feito mais, ou pressionado mais. Professores de negociação presenciam esse comportamento durante as provas em sala de aula: geralmente os primeiros alunos a terminar a prova são os mais decepcionados com o resultado. A forma mais óbvia para reduzir a probabilidade de decepção é agir com calma e ponderação.

Quando uma negociação se desenvolve ou é concluída muito rápido, os participantes geralmente se sentem insatisfeitos. Eles especulam se poderiam ou deveriam ter feito mais, ou pressionado mais.

O pesar é ligeiramente diferente da decepção. Enquanto a última se refere a um descontentamento com um resultado, a pessoa que se lamenta de alguma coisa está olhando um pouco mais além, na sequência de ações que levaram a esse resultado indesejado, e pensando nos tropeços ou erros que criaram a decepção.

Pesquisas mostram que as pessoas estão mais predispostas a se lastimar pelas ações que não realizaram — as oportunidades perdidas e erros de omissão, e não de execução. Esse insight pode ser importante para os negociadores, cujas principais ações deveriam ser: perguntar, ouvir, propor soluções e criar novas alternativas quando as partes não chegarem a um acordo.

Ironicamente, as pessoas geralmente não fazem perguntas quando estão negociando: elas podem deixar de levantar questões importantes ou relutar em sondar muito a fundo por medo de ser invasivas ou grosseiras. Esses medos, muitas vezes, são descabidos. Na verdade, as pessoas que fazem muitas perguntas tendem a ser mais estimadas e aprendem mais. A informação é essencial nas negociações, e aprender deve ser uma meta central. Uma forma de reduzir o potencial do pesar é perguntar sem hesitar. Tenha como objetivo sair da negociação com a sensação de que todas as vias foram devidamente exploradas.

Negociadores experientes utilizam outra técnica para reduzir as probabilidades de pesar: o “acordo pós-acordo”. Essa estratégia reconhece que, geralmente, a tensão se dissipa quando há um acordo sobre a mesa que satisfaz a todos e, às vezes, a melhor negociação acontece depois que a tensão é liberada. Por isso, em vez de apertar as mãos e dar o acordo por encerrado, uma das partes pode dizer: “Fomos ótimos. Temos os termos que todos queríamos. Mas, agora que chegamos a um acordo, vamos passar mais alguns minutos conversando para ver se encontramos mais alguma coisa que o torne mais valioso para os dois lados”. Se isso for feito de forma inepta, pode parecer que uma parte está tentando voltar atrás ou renegociar. No entanto, quando habilmente articulado, um acordo pós-acordo pode abrir novos caminhos para os dois lados se sentirem ainda mais satisfeitos com o resultado e evitarem lamentações.

Os melhores negociadores obtêm grandes acordos para si, mas fazem com que seus oponentes acreditem que eles também fizeram um bom negócio, mesmo que a verdade seja outra.

Moderando a alegria e a empolgação

Não existem muitas pesquisas sobre como a alegria e a empolgação afetam as negociações, mas a intuição e a experiência sugerem que expressar essas emoções pode ter consequências importantes.

A Liga Nacional de Futebol americano proíbe e pune “comemorações exageradas” depois de um touchdown ou de uma grande jogada, porque essa atitude pode gerar conflitos. Pela mesma razão, o “vencedor” de um acordo não deve se ufanar enquanto as negociações estiverem em andamento. No entanto, isso acontece o tempo todo: em workshops, eu observo continuamente os alunos vibrarem e se vangloriarem abertamente (às vezes diante de toda a

classe) sobre como eles realmente espremeram seus oponentes em exercícios de negociação. Esses alunos não só se arriscam a parecer tolos, mas numa situação real eles podem sofrer consequências mais sérias, como a outra parte apelar para o direito de rescisão, procurar renegociar, ou adotar uma ação punitiva na próxima vez que as partes tiverem de chegar a um acordo.

Embora se sentir decepcionado depois de uma negociação não seja agradável, pode ser ainda pior fazer seus interlocutores se sentirem dessa forma. Em certas situações, demonstrar alegria ou empolgação gera decepção na outra parte. Os melhores negociadores fazem grandes acordos para si, mas fazem seus oponentes acreditar que eles também fizeram um acordo fabuloso, mesmo que isso não seja exatamente verdade. Em acordos que envolvem um grau significativo de colaboração futura — quando duas empresas concordam sobre uma fusão, por exemplo, ou quando um ator assina um contrato com um produtor para estrear um filme — pode ser apropriado demonstrar alegria, mas é mais importante focar nas oportunidades futuras, e não nos termos favoráveis que uma parte acabou de conseguir. Outro perigo da empolgação é que ela pode aumentar seu comprometimento com estratégias ou uma sequência de ação que seria melhor terem sido abandonadas. Nas minhas aulas de negociação, os alunos fazem um exercício no qual precisam decidir se devem ou não mandar um piloto de carro de corrida participar de uma competição importante com um carro cujo motor está com defeito. Apesar dos riscos, muitos alunos optam por mandar o piloto competir porque eles estão empolgados e querem ganhar a maior quantidade de prêmios possível. O exercício tem um paralelo com um exemplo real: o lançamento do ônibus espacial Challenger. Embora os engenheiros que projetaram o anel de vedação defeituoso da Challenger estivessem apreensivos com a situação, os executivos da Nasa estavam empolgados demais e decidiram que o lançamento deveria prosseguir. Essa decisão acabou sendo a causa da explosão do ônibus espacial e da morte dos sete membros da tripulação. Há duas lições para os negociadores: primeiro, tenha respeito pelos outros: não permita que sua empolgação faça seus interlocutores se sentirem perdedores. Segundo, seja cético: não permita que sua empolgação se transforme em confiança excessiva ou num convencimento exagerado com dados insuficientes.

NEGOCIAR EXIGE algumas habilidades de jogadores de pôquer: foco estratégico, imaginação para perceber alternativas, habilidade para avaliar probabilidades, ler sinais comportamentais, entender a posição dos outros e blefar quando necessário. No entanto, enquanto as partes de uma negociação se empenham para chegar a um acordo, os jogadores de

pôquer tomam decisões unilateralmente. No pôquer também não há resultados em que todos ganham, ou estratégias para dividir a torta: qualquer mão dada é normalmente um jogo de soma zero: os ganhos de um jogador vêm diretamente do cacife dos outros jogadores.

Negociadores, no entanto, podem aprender uma lição muito importante da mesa de pôquer: o valor de controlar as emoções que sentimos e principalmente das que revelamos. Em outras palavras, bons negociadores precisam aprender a fazer “cara do pôquer” — não um semblante que permaneça inexpressivo, sempre escondendo sentimentos verdadeiros, mas um rosto que revele as emoções certas, na hora certa.

E embora todos os seres humanos sejam emocionais, a frequência e a intensidade com que demonstramos as emoções diferem de pessoa para pessoa. Para ser um negociador melhor, faça uma avaliação completa de quais emoções você está particularmente disposto a sentir antes, durante e depois das negociações e use técnicas para minimizar (ou maximizar) a experiência e conter (ou enfatizar) as demonstrações de emoções conforme necessário.

Numa das minhas cenas favoritas do programa de televisão *Um maluco na TV*, o CEO eficiente, Jack Donaghy (Alec Baldwin), que se considera exímio negociador, explica a um colega por que realizou um mau negócio: “Perdi por causa da emoção, que eu sempre pensei que fosse uma fraqueza, mas agora aprendi que também pode ser uma arma”. Aproveitando a metáfora inteligente de Jack, aconselho você a manipular suas emoções cautelosamente. Pense cuidadosamente em quando sacar essas armas, quando atirar e quando escondê-las em local seguro, e dentro do coldre. Tente evitar a ansiedade, tenha cuidado ao manifestar irritação, faça perguntas para evitar decepção e pesar e lembre-se de que alegria e empolgação podem ter consequências adversas.

Exatamente da mesma forma como você prepara seus movimentos táticos e estratégicos antes da negociação, você deve investir algum tempo para preparar sua abordagem emocional. Será um tempo bem aproveitado.

Alison Wood Brooks é professora assistente da Harvard Business School. Ela ensina negociação nos cursos de MBA e de educação executiva e é membro do grupo de insights comportamentais.