

**gestão**



# **COMO COMUNICAR PARA NEGOCIAR EFICAZMENTE**

*Pedro Miguel Frade\**

## **I INTRODUÇÃO**

Pela dinâmica que tem sido própria do desenvolvimento das sociedades contemporâneas, uma multiplicidade de processos de comunicação tem vindo a adquirir uma importância extraordinária, situando-se hoje no centro da vida social e económica daquelas. No espaço de algumas décadas, a *comunicação* tornou-se num requisito essencial e incontornável para o sucesso de qualquer indivíduo, grupo, associação, organização ou instituição, ao mesmo tempo que a gestão das suas infraestruturas, serviços e processos veio a ser um campo de actividade dos mais fundamentais para a sobrevivência dos modos de organização social e económica que as definem como sociedades desenvolvidas ou em desenvolvimento.

Nas últimas décadas, a explosão dos mercados multinacionais da publicidade e das relações públicas, associado ao desenvolvimento acelerado de uma oferta especializada nos media tradicionais<sup>1</sup> e ao desenvolvimento da oferta de media inovadores<sup>2</sup>,

---

\* Docente da Universidade Nova de Lisboa e consultor de gestão da comunicação.

<sup>1</sup> O desenvolvimento desta oferta especializada que se regista na imprensa e na televisão é, aparentemente, a consequência directa das novas apetências de públicos cada vez mais exigentes. É verdade, mas é necessário acrescentar que a segmentação do público leitor da imprensa semanal, por exemplo, é promovida pela própria imprensa que desenvolve estratégias no sentido de criar mercados sectoriais de acréscida fidelidade às suas produções. Na realidade, a relação entre a oferta de produtos mediáticos especializados e a sua procura por públicos especialistas é a de um *engendramento mútuo*, pela qual a inflação de materiais especializados em circulação não pode deixar de promover a procura especializada, e vice-versa.

<sup>2</sup> De que o espantoso desenvolvimento da televisão por cabo e por satélite constitui, sem dúvida, o exemplo mais acessível ao público em geral mas, de modo algum, o único que seria possível invocar.

conferiu à *comunicação social*<sup>3</sup> uma importância que cresce de dia para dia. Por outro lado, o desenvolvimento repentino da microinformática, da telemática e da burótica veio criar novos horizontes para a gestão das empresas e das instituições ao permitir a transmissão e a troca quase instantâneas de informações sem que as operações envolvam o transporte dos seus suportes físicos originais: a passagem do *documento físico* ao *comunicado electrónico* é apenas um primeiro sintoma de uma era que cada vez mais preferirá, aos processos físicos reais, os seus subrogados electrónicos<sup>4</sup>. Por outro lado, ainda, o apuramento de novas metodologias conducentes à racionalização das relações entre os diversos agentes individuais e colectivos nos mais diversos ambientes de trabalho, a aplicação de novos modelos de exercício da liderança, têm colocado à disposição das equipas dirigentes das empresas e das instituições um leque alargado de *tecnologias comportamentais* que relevam igualmente dessa crescente preocupação com a racionalização da comunicação, nos âmbitos mais variados.

Uma das características mais marcantes do novo ambiente comunicacional em que nos encontramos é a extrema abertura e flexibilidade de aplicação das tecnologias e técnicas de comunicação que o informam. Para as empresas e as instituições de hoje, a comunicação é percebida no seu todo como um *optimizador universal*, é certo, mas passível de implementação através de um leque alargado de opções estratégicas, exigindo que informação especializada suporte a programação das actividades comunicacionais relevantes para a prossecução dos seus objectivos. No seu conjunto, estas opções possíveis representam para elas um potencial de inovação que, não raro, tem marcado a diferença entre os que apostam na mudança, na adaptação ao novo ambiente empresarial e institucional deste fim de século, e os que se limitam a sofrer com o sucesso das apostas dos seus competidores.

Em qualquer sector de actuação — económica, social, política — quem comunica melhor é quem tem mais probabilidades de vencer: *ser competente implica, hoje, ser competente em comunicação*. Em nenhum outro domínio como o da comunicação, a simples prática espontânea gera tão facilmente a ilusão da competência: mas

---

<sup>3</sup> A expressão «comunicação social», que nos é extremamente ingrata, deve ser aqui entendida muito para além dos seus dois significados mais correntes, a assimilação em tudo abusiva da comunicação de cariz «social» ao jornalismo, uma perversão da linguagem cujo uso extensivo em Portugal se deve à euforia «social» posterior a 74, e a tautologia sociológica que postula que, uma vez que não existe comunicação sem sociedade, toda a comunicação será necessariamente social. Tomámos «comunicação social» como designando aqueles processos de comunicação que se realizam tendo como âmbito a sociedade global, nacional ou transnacional.

<sup>4</sup> É o que se verifica, nomeadamente, com a video-conferência, nos mercados em que começa a justificar-se como prática de recurso frequente.

a complexidade das práticas de comunicação que são exigidas às empresas e instituições de hoje dificilmente se compadece com o espontaneísmo próprio dos que, porque sempre comunicaram de algum modo, acreditam saber ou poder comunicar adequadamente sempre e em quaisquer circunstâncias. Num ambiente empresarial e institucional em transformação — ou num território que atravessa uma profunda transição político-administrativa — interessam menos as receitas fixas, cuja validade erroneamente se crê eterna, do que a capacidade de manter a flexibilidade necessária para delinear soluções óptimas para problemas precisos, mesmo que isso implique implementar novas estratégias, descobrir novas táticas, ou colocar em questão verdades ou certezas tidas como inabaláveis por quem contrata, controla ou executa as actividades de comunicação das empresas ou instituições. O que caracteriza — e sempre caracterizou — as organizações que progridem e as organizações que tentam subsistir mantendo-se iguais a si mesmas é o reconhecimento do papel funcional que podem e devem assumir processos de mudança que se programam e se implementam conscientemente em resposta às transformações dos respectivos ambientes operativos. Saber quando e como mudar, saber gerir e liderar processos de mudança que se desejam e em que se acredita, é o que traça a mais indelével fronteira entre as empresas e as instituições que, refazendo-se, fazem história, e a massa incolor das entidades colectivas que se limitam a aceitar passivamente os seus destinos.

A formação dos dirigentes das empresas e das instituições em técnicas de comunicação é hoje reconhecido como um importante vector para o sucesso das *performances* internas, ao nível da liderança e performatividade das estruturas organizacionais, e externas, ao nível das relações com os seus diversos interlocutores individuais e colectivos. Contudo, e como o *treino em comunicação* é aplicável a uma infinidade de processos organizacionais, regista-se alguma tendência para que versões generalistas do que seria uma competência comunicacional óptima para os gestores e dirigentes sejam apresentadas como soluções capazes de proporcionar respostas quase universalmente válidas: as propostas da *Business Communications* americana trazem consigo a generalização de um modo cultural de encarar os negócios e a comunicação negocial mas, certamente, não o único. Ora, se em gestão não existem soluções fixas de uma vez por todas, em comunicação não existem soluções válidas *a priori* e de aplicabilidade universal: até mesmo a observação, sem grandes preocupações científicas, do que é a dinâmica da comunicação no interior de uma família, de uma turma de adolescentes ou de um círculo de amigos, permite advertir — em processos relativamente informais de comunicação interpessoal — modos de interacção que não admitem modelos ou soluções fixas.

Pelas suas incidências ao mesmo tempo externas e internas na vida das organizações, quaisquer que sejam os tipos de organizações

que possamos imaginar, a *negociação* e um processo que se reveste da maior importância. Em primeiro lugar, pela sua ubiquidade: a vida organizacional de um líder é constituída por uma trama contínua de negociações mantidas com inúmeras partes relevantes para a vida da organização liderada, mas o que torna a negociação realmente ubíqua é o facto de que todos nós negociamos no interior das organizações a que pertencemos, e fazemo-lo a propósito de quase tudo. No exterior delas, não negociamos menos. Em segundo lugar, a negociação é importante pelo que ela tem ou põe em jogo: nenhum processo de negociação é inocente neste sentido, uma vez que existe um diferendo e diversas partes que se situam divergentemente em relação ao seu objecto, com interesses e opiniões que as separam, atitudes e valores distintos, e posicionamentos éticos que podem ir desde a ausência de quaisquer preocupações deontológicas até à mais estrita preocupação com a preservação dos interesses da outra parte, passando pela total e absoluta incomensurabilidade das éticas professadas ou praticadas. Em terceiro lugar, a negociação é importante porque ela não se esgota no acto comunicacional que parece completar o seu processo, habitualmente designado como o seu *fecho*: para ser verdadeiramente eficaz, e fazer justiça aos esforços dispendidos na sua preparação, condução e realização, a negociação deve acautelar as condições da efectivação da adesão da(s) outra(s) parte(s) às resoluções tomadas e, portanto, da respectiva implementação. Será infinitamente mais fácil conduzir Saddam Hussein a *afirmar* a sua concordância com uma resolução implicando o abandono das tropas invasoras do território Kuwaiti do que assegurar e controlar a implementação, pelo Iraque, dessa mesma resolução.

*Pela sua natureza mesma, o processo da negociação é um processo de comunicação ou, pelo menos, comporta necessariamente elementos relacionais que permitem defini-lo como tal. Mas, por outro lado, o processo de comunicação negocial facilmente degenera em modos perversos de relacionamento entre as partes em presença, nos quais mais rapidamente eclodirá o conflito do que se construirá o consenso. Nas páginas seguintes, trataremos a negociação como processo de comunicação negocial, e tentaremos caracterizar adequadamente os seus elementos mais importantes. Num segundo momento, e consistentemente com essa caracterização, definiremos algumas directivas práticas para a condução, com acrescidas probabilidades de êxito, de um processo comunicacional desse tipo.*

## II COMUNICAR

Nas páginas que se seguem, o termo *comunicação* será sobretudo entendido como designando processos interaccionais

ocorrendo entre pelo menos dois indivíduos, grupos ou organizações. Dado o objecto que nos propomos tratar — a negociação —, restringiremos a nossa discussão aos processos de comunicação interpessoal: nestes, dizer que se trata de um processo interaccional é implicar que na comunicação está em jogo algo mais do que uma interacção simples. Trata-se, aqui, de um processo tal que cada sujeito tem a sua autonomia afectada pela prática comunicacional que o outro mantém para com ele, sendo que a história vivida e percebida da interacção—com as suas dissimetrias, mal-entendidos e eventuais *coups-de-génie* na interpretação que cada um faz do outro — deixa marcas que coarctam ou potenciam as capacidades de relacionamento mútuo de que esses sujeitos poderão fazer uso no futuro. Subacente a esta afirmação está uma noção relativamente simples, mas de uma importância radical para a compreensão dos processos interaccionais de comunicação: *numa relação em que intervêm mais de duas entidades<sup>5</sup> — relativamente — autónomas, nenhuma dessas entidades isoladas detém o controlo total sobre o presente e o futuro dessa relação<sup>6</sup>*. Assinalar a existência e a importância desta relação de constrangimento mútuo no processo interaccional é, do ponto de vista dos nossos propósitos, uma prioridade incontornável.

Para comunicar, as entidades a que já fizemos referência devem poder mobilizar um conjunto importante de recursos, que se trata agora de descrever<sup>7</sup>. Numa relação interpessoal, uma parte essencial da informação é trocada por meio de realizações diversas da competência linguística dos interactantes: verbalmente, graficamente, etc. Imagens e gráficos são igualmente utilizados com frequência. Na realidade, e pelo menos entre indivíduos provenientes de uma mesma cultura, o essencial da informação percebida

---

<sup>5</sup> Excluímos destas considerações — por exigirem um tratamento aprofundado que se revelaria moroso para o leitor — os diversos casos possíveis em que um sujeito mantém uma relação comunicacional consigo próprio.

<sup>6</sup> No limite, nem sequer o passado escapa a esta observação porquanto, de dois sujeitos em relação, quase invariavelmente existe um que se encontra mais apto a fazer valer como verdadeira a sua versão do que já aconteceu. Por outro lado, é forçoso admitir que, muito frequentemente, as versões assim defendidas são factualmente incomprováveis, pelo que, em certas condições, a sua afirmação se torna quase exclusivamente num acto de poder exercido por um dos interactantes sobre o outro.

<sup>7</sup> O leitor atento verificará, sem dúvida, que nos dispensamos de repetir as habituais banalidades sobre os constituintes elementares de qualquer processo de comunicação: fonte de informação, destinador, destinatário, codificador, descodificador, transmissor, receptor, canal, código, mensagem, bem como o «ruído» e o «feedback». Algumas destas noções, porque relevantes para a nossa discussão, receberão tratamento adequado quando oportuno. Quanto às outras, mantê-las-emos no «domínio público», certos de que todos terão uma noção aproximada do que queremos designar com elas.

como transmitida e processada é de natureza linguística, e sobre-tudo verbal. Isso pressupõe, como tem sido repetido até à saciedade por inúmeros autores, que esses indivíduos partilham um mesmo sistema linguístico, no qual detêm uma competência suficiente para lhes permitir não só pensar e exprimir-se, mas também, ouvir, compreender e responder adequadamente à expressão do outro. Numa discussão especializada, como o é certamente uma discussão negocial, essa competência linguística desdobra-se num conjunto variável de competências lexicais e sociolectais específicas, que correspondem mais ou menos adequadamente à formação de base dos interactantes, às suas atribuições passadas e presentes, às suas opções técnicas, às suas preferências linguísticas e opções ideológicas ou políticas, etc. Evidentemente que já aqui se manifesta a relação de constrangimento mútuo que liga os interactantes, se nos é permitida a expressão, pelo fio da discussão: em relação ao que já disse, bem como em relação ao que o outro já disse, cada sujeito se encontra coarctado no que pode entender das palavras do outro e dar a entender pelas suas, por *critérios situacionais de relevância*<sup>8</sup>. Na ausência de eventos perturbadores da interacção, o grosso da atenção dispensada por cada um dos sujeitos ao seu processo será dirigida para a informação verbal, ou, em todo o caso, linguística. Mas, na ocorrência de qualquer evento perturbador, as suas atenções voltar-se-ão, invariavelmente, para o escrutínio de outras realidades.

Que tipo de situações podem ser qualificadas como eventos perturbadores da interacção tal como temos vindo a caracterizá-la até agora? Géraud de Cordemoy, no seu *Discours Physique de la Parole*, publicado em França no século XVII, escreve as seguintes palavras, a propósito de um dos melhores exemplos que é possível encontrar: «...se um homem observou bem os seus olhos, o seu rosto e todo o exterior do seu corpo enquanto experimentava certas paixões, ele pôde, vendo—posteriormente—esses movimentos em outro homem, julgar que esse homem sentia as mesmas paixões [...] Reconheci que eles—esses outros corpos, parecidos com o meu —conheciam a arte de se constrangerem; e, frequentemente, após grande número de signos da sua parte e da minha, que me faziam ver que eles comprehendiam o meu pensamento, e que me faziam acreditar que eu entendia os seus, apercebi-me de que era seu

---

<sup>8</sup> Por critérios situacionais de relevância entendem-se aqui aquelas *regras* que se constróem ao longo da interacção e se vão transformando à medida que cada um dos interactantes, pelas suas prestações individuais, contribui para o decurso daquela. Essas regras definem o espaço lógico em que se define o que é próprio dizer e o que se não pode proferir, o que é lícito esperar que o outro diga e o que se não pode aceitar que ele profira. Portanto, e em bom rigor, essas regras aplicam-se tanto ao que se diz ou deve dizer-se como ao que se omite, ou deve omitir-se.

*desígnio enganar-me».* A quebra da confiança, na interacção, faz deslizar a atenção do que desconfia para o escrutínio dos gestos do seu interactante. Inversamente, as inconsistências gestuais de um interactante podem perturbar seriamente a confiança que os outros nele depositam.

No processo interaccional, a relação de constrangimento mútuo que liga os interactantes está longe de se cingir apenas à consistência ou pertinência da comunicação de natureza linguística que eles mantêm entre si: na realidade, muito se joga—quando não tudo—na relação entre as suas prestações verbais e não-verbais. As primeiras constituem a superfície mais fácil e naturalmente atendível do processo interaccional, pelo menos para indivíduos provenientes de uma mesma cultura e competentes num mesmo sistema linguístico; as segundas constituem-se mais facilmente como objecto de interpretação silenciosa pelo outro do que como «mensagens» destinadas e recebidas conformemente às intenções do seu destina-dor. *Se entendermos reservar, como objecto de uma definição de comunicação, apenas aqueles actos humanos que são animados por uma intenção de transmitir uma informação determinada a um destinatário determinado, teremos que render-nos à evidência de que nos escapam, assim, uma infinidade de processos não-intencionais que podem legitimamente ser definidos como relevando da comunicação.*

O conjunto dos processos corporais passíveis de interferir na interacção verbal que se processa entre dois sujeitos comprehende um vasto leque de fenómenos de naturezas muito distintas. Em primeiro lugar, são de citar aqueles *fenómenos paralinguísticos* que relevam, por um lado, do facto de que a comunicação verbal se apoia em mecanismos físicos — o aparelho fonador, para não falar no auditivo — e, por outro, no facto de que certos usos físicos do aparelho fonador têm valências sociais muito precisas: por exemplo, o *volume da voz* que, em situações de grande proximidade física dos dois interactantes, pode marcar a diferença entre uma situação de confronto ou ameaça física de um pelo outro e uma situação em que um se dispõe a fazer confidências ao outro. De um modo mais geral, as *interrupções bruscas de quaisquer padrões físicos da fonação* que conhecemos como características do nosso interactante podem e devem ser atendidas como indicando alterações ou perturbações nos processos cognitivos, afectivos ou volitivos que lhes são correspondentes. O mesmo se passa com a expressão do rosto, a atitude corporal e a gestualidade propriamente dita, em que a interrupção dos padrões habituais ou normalmente expectáveis de comportamento pode igualmente indicar perturbações desse tipo.

Uma outra dimensão importante nos processos interaccionais que caracterizam a comunicação interpessoal é, sem dúvida, a apropriação que cada interactante faz do espaço físico disponível para a interacção. A distância que cada um mantém em relação aos

outros possui significados variáveis de cultura em cultura<sup>9</sup>, mas, também, no interior de cada cultura, de situação em situação ou de formação social para formação social<sup>10</sup>.

Para resumir esta breve introdução a alguns problemas da comunicação, que julgamos relevantes para a caracterização comunicacional dos processos negociais, é importante enfatizar três pontos:

- a) em primeiro lugar, que a autonomia dos interactantes é reduzida pelo facto mesmo de que se encontram numa relação a—pelo menos—dois, de que devem necessariamente contar, para a condução da sua própria acção comunicacional, com aquilo que lhes é dado perceber e compreender da acção comunicacional do(s) outro(s);
- b) em segundo lugar, que se pode constatar importantes dissimetrias entre o que habitualmente nos é dado perceber e compreender, respectivamente, dos comportamentos verbais e não-verbais dos nossos interactantes.
- c) em terceiro lugar, do ponto de vista da nossa intencionalidade comunicacional, existe uma dissimetria comparável entre a nossa capacidade de controlar, respectivamente, as nossas prestações verbais e não-verbais, o que nos autoriza a esperar que o nosso interactante se debata com dificuldades similares às nossas no controlo das suas (o que, diga-se, nem sempre é uma pressuposição verdadeira).

### III PERSUADIR

Contrariamente ao que sucede com a comunicação entendida no sentido lato, *a persuasão* é um processo específico de comunicação intencional. Quando conformes com as pautas comumente recebidas pela comunidade a que pertencemos, os nossos comportamentos ocorrem, em grande medida, à revelia da nossa consciência e da atenção dos nossos interactantes: isto não pretende implicar que estamos normalmente desatentos ao que os outros nos dizem ou

---

<sup>9</sup> Em *The Hidden Dimension*, livro que hoje constitui um clássico da proxémica — ramo da pesquisa antropológica que investiga a apropriação cultural que o homem faz do espaço — Edward T. Hall lançou as bases para essa investigação comparativa, estudando a apropriação do espaço em culturas tão distintas como a americana, a japonesa, e a árabe. As suas conclusões são férteis de sugestões de pesquisa e de implicações práticas tanto para os estudiosos como para os praticantes da interacção em contextos inter ou multiculturais.

<sup>10</sup> Do mesmo modo que se admite a existência de sociolectos, no que concerne à apropriação que os diversos grupos sociais fazem da língua da comunidade a que pertencem, igualmente deve ser admitida a existência de sociolectos não verbais, gestuais, espaciais, etc., designando esta expressão formas características de apropriação do espaço, assinaláveis no interior de formações sociais concretas.

fazem, face a nós, quando interagimos, mas que existe uma diferença qualitativa importante entre a atenção suscitada por uma prestação comunicacional que adere às regras aplicáveis a uma determinada situação de interacção e uma outra, percebida como não aderindo a elas: a primeira será objecto de um tratamento que beneficiará dos automatismos sociais associados ao cumprimento dessas regras<sup>11</sup>, enquanto que a outra colocará problemas relacionais para cuja solução essas respostas apenas poderão ser activadas mediante um esforço suplementar.

Esse esforço suplementar, que parte da constatação da ocorrência de uma conduta ou da manifestação de uma atitude que não é possível reconhecer como válida dadas as características contextuais e situacionais da interacção, podemos designá-lo por *esforço de persuasão*. Na acepção que reservamos para este termo, mesmo quando uma das partes interactantes tem a intenção determinada de persuadir a outra, a decisão que mobiliza esse esforço radica na percepção de uma acção ou omissão de agir desta última como inaceitável pela primeira: evidentemente, os critérios que permitem definir a inaceitabilidade a que fazemos referência podem ser dos mais fluidos, desde os que permitem perceber um acto como uma transgressão reprovável pela comunidade mais alargada a que ambos os sujeitos pertencem, até à inconsistência da acção de um sujeito com os propósitos particulares do seu interactante.

Tipicamente, o sujeito que tenta persuadir outro tem uma opinião formada sobre o que acha que o outro deve fazer, isto é, alimenta a crença de que conhece melhor do que ele mesmo a solução para os problemas que lhe dizem respeito: o propósito persuasivo parte sempre, em primeira mão, de uma desqualificação mais ou menos assumida das capacidades e dos propósitos do outro. Por isso mesmo, a relação comunicacional que subjaz à prática da persuasão é frequentemente um foco de conflitos, mais que de consensos.

Tendo presente este quadro, caberia agora destacar três características do processo interaccional da persuasão interpessoal que consideramos relevantes para a discussão, a empreender, do processo da negociação.

- a) Em primeiro lugar, a persuasão é uma acção intencional determinada pela convicção de um sujeito a propósito, por um lado, da inadequação do comportamento de outro a uma situação, acontecimento ou processo determinados e, por

---

<sup>11</sup> Kathleen B. Reardon: «... grande parte do que fazemos nas nossas interacções com gente que nos é familiar é redundante. Com frequência, a conduta que se converteu em conduta esperada realiza-se sem controlo consciente. Em casos como este, apenas o desvio em relação ao que é esperado dará lugar a uma opção de conduta consciente e a uma valoração». In «La Persuasión en la Comunicación: Teoría y Contexto», Paidós Comunicación, Barcelona 1983, p.29.

outro lado, da maior adequação das suas pautas de comportamento face a eles.

- b) Em segundo lugar, embora a persusão ocorra no interior de um sistema relacional em que interagem pelo menos dois indivíduos relativamente autónomos, ela tende a ser unilateralmente conduzida e avaliada pelo seu promotor, isto é, aquele que toma a iniciativa de convencer o outro da incorrecção das suas acções, condutas, atitudes, valores, oposições, etc.
- c) Em terceiro lugar, a avaliação negativa do resultado de um processo persuasivo pode tender a reiterar perversamente as certezas que o seu promotor detém sobre o que defende e a reconduzir a sua confiança nas suas próprias capacidades, ao mesmo tempo que gera nele uma frustração e uma agressividade que destina inteiramente à pessoa do outro. E, especialmente quando o processo da persuasão ocorre entre dois sujeitos capazes do exercício de poderes equivalentes, a sua prossecução degenera frequentemente numa escalada conflitual que apenas termina com a ruptura ou o confronto aberto entre os interactantes. Esta potencialidade conflitual que encontramos em cada processo interaccional de carácter persuasivo é da maior importância para a compreensão da génese do conflito na negociação.

#### IV NEGOCIAR

Tal como ela é espontaneamente praticada, a negociação é uma relação dominantemente conflitual. Duas partes encontram-se para discutir sobre o objecto de um diferendo determinado (ex. o preço de venda de um cavalo): a primeira, o vendedor, avança com um preço, geralmente mais alto do que aquele por que deseja realmente vender o animal; ao que a outra responde, dando indicação da sua disponibilidade para o adquirir por um preço geralmente inferior ao que pode realmente pagar.

Este processo de negociação, que Roger Fischer e William Ury apelidam de espontâneo no seu best-seller *Getting to Yes*, caracteriza-se pela adopção, pelas duas partes e logo à partida, de posições extremadas que são seguidamente defendidas com aferro por ambas as partes (embora esta defesa possa assumir modos muito distintos).

Entre outros defeitos, a negociação espontânea por adopção de posições coloca os dois negociadores numa posição tal que, para eles, negociar é tão-só persuadir o outro da razão ou razões que defendem. Como já nos foi dado assinalar, a persuasão — entenda-se a persuasão frustrada ou atrasada na consecução do seu propósito — gera processos interaccionais com um elevado potencial de conflitualidade: a negociação espontânea — por adopção de

posições — duplica na relação os papéis de persuasor e persuadido, fazendo com que cada parte seja, ao mesmo tempo, destinador da comunicação persuasiva que endereça ao outro e destinatário da comunicação igualmente persuasiva que este último lhe endereça. Esta duplicação dos papéis comunicacionais dos interactantes na negociação transforma cada um deles, ao mesmo tempo, no persuasor tentativo e no frustrador da persuasão do outro: numa relação deste tipo, a conflitualidade é já uma realidade, ainda que, muitas vezes, se mantenha em estado de latência.

O que faz um negociador espontâneo, ao adoptar e defender acerrimamente uma posição? Pensa assegurar-se de um sólido ponto de partida, de onde poderá resistir às pressões e astúcias que o outro desenvolverá para conseguir o que deseja. Pensa fazer saber ao outro, sem rodeios, aquilo que quer, fornecendo-lhe por isso mesmo os fundamentos sobre os quais poderia ser estabelecido um acordo justo. É óbvio que este método apresenta sérias desvantagens. Em primeiro lugar, raramente permite a obtenção de acordos susceptíveis de serem julgados justos pelas diversas partes envolvidas na negociação: esta torna-se num jogo de perde/ganha, com o inconveniente de que aqui seria necessário esperar dos que perdem a vontade e o esforço de observar e implementar os resultados da sua perda. Em segundo lugar, à medida que o negociador/persuasor se defronta com a resistência do outro, ele tende a fechar-se cada vez mais na sua posição: a defesa de uma posição assumida passa, cada vez mais, a relevar de critérios de consistência cognitiva e comportamental — «devo manter aquilo que até agora defendi» — ou, no limite, de uma situação de «*entrapment*»<sup>12</sup>. A defesa exacerbada das posições inicialmente assumidas tem como resulta-dos a personalização e consequente crispação da interacção na negociação: ela faz refluir sobre a pessoa dos negociadores muito do empenho e energias que deveriam ser destinados ao tratamento das matérias relevantes para o objecto da negociação. Um dos principais defeitos deste método é, assim, o facto de que frequentemente se compromete a relação entre os negociadores, antes mesmo de que eles tenham podido trocar as informações relevantes que teriam permitido, em outras circunstâncias e seguramente com

---

<sup>12</sup> *Entrapment* deve ser entendido como um processo conflitual interno, pelo qual um sujeito reitera e reconduz um comportamento que ele próprio percebe e avalia como disfuncional. A queda numa *armadilha comportamental* desse tipo é bem observável numa mesa de jogo em que um perdedor, podendo salvar ainda alguma coisa, decide arriscar tudo numa última jogada, mesmo quando tudo lhe indica que a sorte não estará do seu lado, mas também em situações mais correntes, como quando nos vamos dispor a esperar por um autocarro bastante mais tempo do que nos teria sido necessário dispensar para chegar a casa a pé. No caso que presentemente nos ocupa, um negociador pode sentir-se obrigado a reiterar uma posição negocial que — ele próprio o admitiria não fora a situação exigir o seu silêncio a esse respeito — em última instância inviabilizará a negociação.

outras metodologias, conseguir celebrar um acordo mais favorável para ambas as partes. Quando isto não acontece e o conflito não chega a eclodir, a obtenção de um acordo não é menos dificultada: partindo de posições tão distintas quanto possível e concedendo ao outro o estritamente necessário para manter em aberto a possibilidade de continuar a negociar até conseguirem os seus objectivos, os negociadores devem dispender muito mais tempo e esforços para descobrir se, e em que condições, um acordo é possível. Muitos negociadores sabem bem — por experiência própria — quão desgastante pode ser uma situação em que duas partes se debatem horas a fio para não chegarem a obter resultados significativos: conhecem bem, sobretudo, o preço que esses processos cobram às pessoas neles envolvidos.

[QUADRO N.º1]

Negociador duro	Negociador suave
Os participantes na negociação são inimigos.	Os participantes na negociação são amigos.
O seu objectivo é vencer.	O objectivo é chegar a um acordo.
Exige concessões como condição para a continuação das relações negociais.	Faz concessões exclusivamente com o objectivo de assegurar a manutenção de uma «relação positiva» com a outra parte.
É tão duro com as pessoas como a propósito do diferendo que o separa delas.	É suave com as pessoas e, por isso, negligente para com o objecto do diferendo.
Desconfia dos outros.	Confia nos outros.
Aferra-se às suas posições iniciais.	Cede facilmente e modifica a sua posição sem dificuldade.
Faz ameaças e exerce pressões.	Faz ofertas.
Induz os outros em erro sobre as suas exigências mínimas.	Revela as suas exigências mínimas.
Exige vantagens unilaterais como prémio do acordo.	Aceita perdas unilaterais, se lhe parecer que isso pode garantir a obtenção de um acordo..
A solução ideal é a sua, a única que é capaz de aceitar.	A solução ideal é a dos outros, se essa for a única que eles estão prontos a aceitar.
Procura ganhar, num confronto de vontades.	Procura evitar um confronto de vontades.

Adaptado de Roger Fischer e William Ury, *Getting to Yes*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1981.

Vejamos agora, um pouco mais em detalhe, como se formam os *cismas* no decurso do processo negocial. Para isso, recorreremos aos dois papéis-tipo identificados por Fischer e Ury, o *negociador duro* e o *negociador suave* que, num primeiro momento, procuraremos caracterizar de acordo com estes dois autores (ver quadro n.º 1). Se quisermos sintetizar as diferenças entre estes dois papéis-tipo, poderíamos dizer que o primeiro tem uma *concepção agonística da negociação*, enquanto que a do segundo é essencialmente *conciliatória*: para o primeiro, o importante é vencer, ainda que a vitória possa ser, em negociação, apenas uma ilusão de curta duração; para o segundo, a manutenção de uma relação positiva com o outro chega a adquirir uma maior importância do que o próprio objecto do diferendo, e a obnubilar a dos resultados expectáveis do processo. Num segundo momento, procuraremos integrar estes dois papéis-tipo e dar conta dos modos típicos de relacionamento negocial em que eles são susceptíveis de ocorrer, comprometendo a qualidade do trabalho dos negociadores e, consequentemente, a dos resultados da negociação.

É preciso não esquecer que estes papéis são típicos e, por isso, exagerados na sua caracterização. Seria difícil encontrar na realidade um negociador tão suave como o que acima ficou descrito, mas não o será tanto encontrar negociadores tão duros como o nosso. No entanto, se procurarmos transcender a mera adequação destes perfis, tal como os expusemos, à realidade vivida das negociações em que participamos, para apreender o sistema relacional que lhes está subjacente e, por isso, os justifica, constataremos que eles são muito mais comuns do que parecem à primeira vista. A compreensão deste sistema relacional é de grande importância para a consideração dos mecanismos que presidem à génese dos conflitos nos processos negociais.

Façamos um pequeno exercício de imaginação para descobrir o que aconteceria se dois negociadores duros se encontrassem à mesma mesa de negociações para discutir um diferendo determinado. A menos que um terceiro, com maior poder ou autoridade do que eles, assumisse o papel de moderador e impusesse a sensatez, muito facilmente a relação negocial entraria num *processo de escalada conflitual* que começaria por impedir uma correcta avaliação multilateral das matérias em discussão, separaria ainda mais as partes já separadas pelo diferendo e conduziria à interrupção das negociações ou, em última instância, à ruptura pura e simples. Vejamos agora o que aconteceria se um negociador duro e implacável se encontrasse à mesa de negociações com um negociador suave para discutir o mesmo diferendo. Este último estaria essencialmente preocupado com a manutenção de uma relação positiva a que o outro, muito simplesmente, não atribuiria qualquer valor real (o que não o impediria, como é evidente, de tentar retirar dessa preocupação tantas vantagens quanto possível). Imaginemos

que o negociador suave acredita na vantagem de fazer ofertas e concessões, como meio para solidificar uma relação de trabalho baseada na colaboração e na boa-vontade: os seus esforços apenas serviriam para confirmar a aparente justeza das posições duras adoptadas pelo seu interlocutor, cada concessão feita relançando a justificação para novas exigências de novas concessões a fazer... apenas para manter em aberto a possibilidade de negociar. A tal ponto, que importa menos assinalar aqui o desrespeito do negociador duro pelas boas intenções e espírito aberto do seu interactante, do que a absoluta inoperância prática dos gestos que as boas intenções deste último promovem: a mais bem intencionada suavidade negocial apenas serve para confirmar e justificar — do ponto de vista do negociador duro — a adequação estratégica do endurecimento de posições que ele tem vindo a praticar.

Como caracterizar, então, o sistema relacional implícito nos modos de relacionamento que acabámos de descrever?

Há aproximadamente sessenta anos, Gregory Bateson forjou o conceito de *schismogenesis* para dar conta de modos de relacionamento em tudo comparáveis ao que é possível constatar nos processos de negociação em que intervêm estes dois tipos de negociadores. Traduzido literalmente, *schismogenesis* significa «génese de cismas» ou, por outras palavras, «geração do conflito»: ele é metodologicamente importante porque implica a natureza sistémica das relações conflituais — como a comunicação, o conflito não pertence nem é atribuível em exclusivo a nenhuma das partes—e porque permite caracterizar essa génese como um processo de escalada em que as partes intervenientes contribuem para a desestabilização do sistema de relações em que se encontram implicados *pelo acto mesmo* de prosseguirem linhas de conduta que—tudo o parece indicar—são ajustadas à situação.

Uma descrição sucinta do que Bateson entende por «*schismogenesis*» pode ser lida no seu *Mind and Nature*: «como tema de história, sistemas de ganho positivo, ora chamados círculos viciosos ou *de escalada*, eram-me já familiares. No meu próprio trabalho com a tribo Iatmul no Rio Sepik na Nova Guiné, eu tinha achado que várias relações entre grupos e vários tipos de parentesco eram caracterizados por intercâmbios de comportamento tais que, quanto mais A exibisse um comportamento dado, tanto mais era provável que B exibisse o mesmo comportamento. A estes, dei-lhes o nome de intercâmbios *simétricos*. Reciprocamente, existiam também intercâmbios... em que o comportamento de B era diferente, mas *complementar* do de A. Em qualquer dos casos, as relações estavam potencialmente sujeitas a uma escalada progressiva, a que dei o nome de *schismogenesis*... Notei, nessa altura, que tanto a

*schismogenesis* simétrica como a complementar podiam concebivelmente conduzir ao desgoverno e ao colapso do sistema»<sup>13</sup>.

No quadro de um processo de negociação espontânea, é muito possível que dois negociadores assumam posições de relativa, ou mesmo de grande dureza: nesse caso, eles estariam a assumir comportamentos simétricos, uma vez que ao endurecimento das posições ou comportamentos de um corresponderia invariavelmente um endurecimento do outro. É igualmente possível, embora pouco relevante para esta discussão, que ambos assumam posições brandas. Por outro lado, quando um assume posições duras, e se comporta duramente, tendo pela frente um ou vários negociadores suaves, estamos em presença de comportamentos complementares. Em qualquer dos casos, assiste-se a um endurecimento das posições de pelo menos uma das partes, o que personaliza a discussão e dificulta a troca de informações e a pesquisa de fundo necessárias à obtenção de um *acordo integrativo*, isto é, que constitua uma solução satisfazendo o essencial dos interesses de fundo dos negociadores em presença, ou das diversas partes que eles representam<sup>14</sup>.

No caso de uma relação simétrica entre negociadores duros — ou entre posições duras assumidas pelas partes que eles representam — os perigos são evidentes: emergência de conflitos, inviabilização e ruptura do processo da negociação. Mas no caso de uma relação complementar entre um negociador duro e um negociador suave — ou, mais uma vez, entre as posições das partes representadas — os perigos e os danos relacionais, por serem menos evidentes, não são menos comprometedores da qualidade do processo e, logo, dos seus resultados possíveis. A menos que o seu objecto seja passível de uma resolução instantânea, ou que as suas resoluções sejam instantaneamente implementáveis, uma negociação nunca fica ganha no momento do seu fecho: muitas vezes, um negociador

---

<sup>13</sup> In *Mind and Nature: a necessary unity*, Bantham New Age Books, Toronto, 1980, pp.116-117. Para uma referência às primeiras observações de Bateson a propósito deste conceito pode consultar-se *Naven: a Survey of the Problems Suggested by a Composite Picture of the Culture of a New Guinea Tribe Drawn from Three Points of View*, Stanford University Press, Stanford, 1958 (igualmente disponível em língua francesa, com o título *La Cérémonie du Naven*, Éd. de Minuit, Paris, 1971). Para uma discussão mais aprofundada deste conceito, referir-se a *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler, San Francisco, 1972 (igualmente disponível em língua francesa, edição em dois tomos, com o título *Vers Une Écologie de L'Esprit*, Éd. du Seuil, Paris, T. I 1977, T. II 1980).

<sup>14</sup> O leitor poderá referir-se ao excelente estudo de Dean J. Pruitt, *Negotiation Behavior*, editado pela Academic Press/, Harcourt Brace Jovanovitch, Pub. em 1981, em particular aos capítulos 2, «Qualitative Features of Alternatives», e 4-5, respectivamente, «Forms Taken by Integrative Agreements» e «Antecedents of Integrated Agreements».

implacável que acredita ter conseguido uma esmagadora vitória face a um negociador demasiado flexível descobre, pouco tempo depois, que os resultados então expressos no fecho da negociação tardam em ser implementados, ou jamais o serão realmente. Uma vitória demasiado esmagadora nunca será reconhecida pelos que foram esmagados... e os resultados assim aparentemente conseguidos, a menos que implementados pela força ou por meio de enormes pressões, serão sempre dos mais frágeis. E o que torna tudo ainda mais incerto, nem todos os processos de negociação se fecham em enunciados claros do que foram as suas conclusões, dos quais cada parte possa retirar um conhecimento exacto das suas atribuições, obrigações e responsabilidades.

Uma das principais preocupações do negociador deve, portanto, ser a prevenção do conflito. Não, decerto, pela adopção das posturas conciliatórias do negociador suave, que apenas servem para relançar a dureza do seu interlocutor, mas pela adopção metódica de uma alternativa similar à que defendiam já Fischer e Ury, na obra acima citada: ser suave com as pessoas, e duro com o objecto do diferendo. A importância de uma comunicação reflectida e metodicamente implementada é algo que não pode ser escamoteado, quando se trata de passar à prática este preceito.

## V **COMO COMUNICAR PARA NEGOCIAR MELHOR?**

O nosso relacionamento comunicacional de todos os dias, pelo qual agimos quotidianamente face aos outros, admite perfeitamente soluções espontâneas. Uma sociedade em que cada interacção tivesse que sermeticulosamente preparada nos seus mais pequenos detalhes seria absolutamente insuportável: para a nossa prática relacional quotidiana, a *espontaneidade* que caracteriza a comunicação que fazemos é uma das melhores defesas que a própria sociedade tem contra a excessiva formalização das relações humanas. Ela é, portanto, um valor social a preservar no interior de certos contextos bem definidos. Nas práticas comunicacionais que a negociação suscita, pelo contrário, a espontaneidade não é admissível como um valor positivo: aí, a obtenção de bons resultados depende da qualidade da preparação prosseguida pelo negociador, ou pela equipa negocial. Uma boa preparação permite, em regra, aumentar enormemente o *potencial comunicacional* dos negociadores, sem que eles fiquem presos a quaisquer .pré-noções ou propostas fixas: uma boa preparação para a comunicação negocial é também uma preparação para a flexibilidade na negociação.

Tecnicamente, todo o processo de negociação é divisível em três etapas distintas: a preparação, a discussão, o fecho e a implementação das resoluções negociadas.

## **1. PREPARAÇÃO**

A preparação de um processo negocial é divisível em duas subetapas distintas, a saber, a análise ou diagnóstico e a preparação de um programa negocial.

### **1.1 ANÁLISE OU DIAGNÓSTICO DO DIFERENDO**

É a fase de preparação para a negociação, em que os negociadores procuram obter o máximo de informações qualificadas sobre a natureza do diferendo e sobre a natureza dos problemas que ele envolve, suscita ou pode suscitar. O reconhecimento da natureza destes problemas, por parte de um negociador experiente, contempla sempre a recolha de informações precisas sobre o modo como a outra parte percebe o problema: o que é realmente importante para ela, o que são as prioridades negociais, o que é essencial e o que o é menos. Só assim estarão os negociadores em posição de, no momento certo, avançar com propostas que demonstram à outra parte a compreensão dos seus pontos de vista e facilitem a construção de um acordo razoável, em cuja implementação esta última possa empenhar-se. Na impossibilidade de estabelecer contactos directos com a outra parte, devem contactar-se observadores independentes ou outros mediadores que possibilitem um entendimento do problema que seja o mais próximo possível do que, previsivelmente, virá a ser defendido pelos nossos interlocutores. Uma atenção especial deverá ser dedicada ao estudo dos *antecedentes do diferendo* (i.e., como, onde, por quem e porque surgiu este diferendo?), bem como aos *seus precedentes* (i.e., onde, como e quando houve diferendos similares?). A recolha desta informação deverá ser orientada por propósitos tanto ofensivos como defensivos: para conhecer melhor procedimentos desenvolvidos ou soluções adoptadas que permitam sustentar as nossas aspirações, propostas, ou exigências e, do mesmo modo, para conhecer antecipada e reflectidamente os casos reais que os nossos interlocutores negociais poderão citar como fundamento para as suas. Por outro lado, é igualmente essencial a recolha de informações sobre a identidade e características dos seus interlocutores negociais, de modo a que seja possível encontrar estratégias adequadas à personalidade destes últimos e assim maximizar as nossas possibilidades de comunicar eficazmente com eles.

### **1.2 ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA NEGOCIAL**

Para que uma negociação seja bem sucedida, é preciso que o negociador, ou os negociadores, saibam o que devem e não devem dizer ou fazer. A elaboração de um programa negocial, que tome em conta a análise feita do diferendo e dos seus problemas e a integre consistentemente numa estratégia de trabalho adequada à

personalidade dos nossos interlocutores, é uma condição do sucesso de qualquer negociação.

Um programa consistente deveria contemplar pelo menos os seguintes pontos:

Quem é — ou são — os negociadores?

Que tarefas lhes estão cometidas no processo negocial?

Quem é o porta-voz da comissão?

Quem pode decidir sobre o quê, sem que tenha que ser interrompida a sessão de trabalho?

Quem é o observador?

Quem faz o registo do que se diz e faz na sessão de trabalho?

Qual a duração óptima para cada sessão de trabalho?

Quando, e em que condições ou ocorrências, deverá ser interrompida a sessão de trabalho?

Se o tempo é importante para a viabilidade da negociação, até quando é negociável o diferendo?

Quais são os nossos verdadeiros interesses (e desses interesses, quais interessa revelar?)

Quais são as nossas prioridades?

O que temos que conseguir?

O que seria desejável que conseguíssemos?

O que é possível conseguir?

Que soluções podemos propor? (neste ponto, é de salientar que os negociadores têm todas as vantagens em partir para a negociação armados, não com apenas uma, mas várias soluções possíveis para o diferendo).

Se houver problemas — e sobretudo problemas pessoais — como fazer para os minorar ou resolver?

## 2. A DISCUSSÃO NEGOCIAL

O papel de uma boa comunicação na discussão negocial é triplo:

- a) Promover um melhor relacionamento de trabalho com os nossos interlocutores.
- b) Prevenir e—desejavelmente—impedir a eclosão dos problemas pessoais e dos conflitos.
- c) Proporcionar uma eficiência acrescida na prossecução dos nossos propósitos e objectivos.

Partamos do princípio de que, no início da negociação, a preparação que dela fizemos aumentou até um ponto óptimo as nossas possibilidades de comunicar eficientemente: sabemos o que queremos e como dizer o que queremos; sabemos igualmente o que não queremos e o que não queremos dizer; enfim, temos uma noção —que procurámos tornar o mais aproximada possível—do que a outra parte quer e não quer. A prévia clarificação de todos estes

aspectos contribui muito positivamente para a clareza e eficiência da comunicação que podemos manter com os nossos interactantes no processo da negociação. Seguidamente, concentraremos a nossa atenção exclusivamente no que pode ser feito *in loco* para aumentar as nossas capacidades comunicativas e negociais.

## 2.1 OBSERVAR O OUTRO E DAR-SE A OBSERVAR

Para comunicar melhor na negociação, é necessário compreender que esta não é apenas nem essencialmente composta por aquilo que nós dizemos, ou que os outros nos dizem. O que compreendemos do que os outros nos dizem e o que lhes damos a entender é o resultado da interacção de diversos actos significativos, uns executados conscientemente, outros sem consciência. Já tivemos ocasião de referir a importância do gesto, das posturas, da apropriação do espaço da interacção, bem como as variações do volume da voz, etc. Um bom negociador sabe que, pelo simples facto de ter que se comportar, de qualquer modo, face aos seus interlocutores, já está em comunicação com eles, e vice-versa. Sabe também que o controlo que pode ter sobre os significados que eles atribuem aos seus actos é variável e, em certas circunstâncias, muito reduzido: por isso, procede tão cautelosamente na emissão de informação sobre si quanto na recolha da que os outros lhe enviam.

A seguinte matriz proporciona-nos um bom meio para visualizar esta troca de signos verbais e não-verbais que ocorre em qualquer negociação:

	<b>Eu dou</b>	<b>Eu recebo</b>
Verbal	1. Deixas	2. Pistas
Visual	3. Signos	4. Sinais

1. *Deixas* são as nossas prestações verbais, naquilo que elas têm de significado para os nossos interactantes: nem todas as deixas que lhes damos são verdadeiramente intencionais mas, desejavelmente para quaisquer negociadores, sé-lo-á a maioria das deixas dadas aos outros no decurso de uma relação negocial.

2. *Pistas* são as prestações verbais dos outros, naquilo que elas têm de significado para nós: tal como acontece connosco, nem todas serão intencionais e será da maior importância que consigamos aperceber-nos de quais não o são.

3. *Signos* são, potencialmente, todos os actos ou comportamentos não-verbais, concomitantes com as nossas prestações linguísticas: os sinais são extremamente importantes, porque a sua utilização reflectida permite tornar mais perceptíveis e conferir sentido às nossas deixas.

4. *Sinais* são todos os actos ou comportamentos não-verbais dos nossos interactantes, concomitantes com as suas prestações verbais, e que percebemos como relacionados com elas, ou como relevantes para a sua compreensão.

A importância destes actos, para nós e para os nossos interlocutores, é muito variável, uma vez que:

No interior de uma mesma comunidade, pertencente a uma mesma cultura, apenas existem padrões que regem a aceitabilidade dos comportamentos paralinguísticos, não-verbal e proxémico, e não regras definidas e igualmente aceites como válidas por todos os seus membros.

No contacto entre indivíduos de culturas ou subculturas diferentes é de esperar uma maior flutuação expressiva ou mesmo semântica destes comportamentos, sendo a recepção que cada interactante faz dos comportamentos emitidos pelo outro afectada pela não-coincidência ou desconhecimento dos respectivos padrões.

Negociar com indivíduos pertencentes à nossa cultura, ou a uma outra que conhecemos bem, é fundamentalmente diferente do que sucede quando temos que o fazer com membros de uma cultura que nos é menos familiar. Nos primeiros casos, temos um domínio mínimo dos padrões culturais que regem a interacção e um conhecimento aproximado do significado dos actos verbais e gestuais dos nossos interactantes. Com membros de uma cultura cujos padrões não dominamos, o desconhecimento desses padrões deixa-nos culturalmente desarmados para proceder à interpretação dos seus actos: a simples tarefa de observar o outro é extremamente dificultada, porque nos falta o tipo de conhecimentos que, na nossa cultura, nos ensinam o que é importante saber ver.

A preparação de um negociador intercultural deve compreender uma aprendizagem cultural mínima sobre os padrões culturais que regem o comportamento interaccional dos seus parceiros negociais, como meio de reduzir a incerteza na interpretação dos respectivos comportamentos. Mas a verdade é que, frequentemente, tal preparação ou é impossível ou extremamente dificultada pela indisponibilidade de documentação coligida, relevante e de consulta rápida, ou pela insuficiente caracterização cultural, subcultural e, mesmo, sociocultural daqueles. Ora, um negociador, mesmo que deficientemente preparado do ponto de vista cultural, não pode deixar de interpretar o comportamento dos outros: tentaremos demonstrar que, de igual modo, ele não se encontra inteiramente desarmado para o fazer.

Em primeiro lugar, muitos gestos, embora modelados pela cultura do seu actor, são ainda gestos e reacções humanas, no

sentido mais alargado do termo: quer dizer, por exemplo, que alguns sinais de ansiedade, inquietação, medo, cólera, apesar de modelados pela cultura de origem dos indivíduos que os produzem devem muito ao facto de que estes são biologicamente humanos e de que, como tal, partilham certas reacções fisiológicas com os outros humanos. O reconhecimento da importância das variações expressivas entre indivíduos de diferentes culturas não deve contribuir para uma absolutização insensata da diferença cultural, porque existem comportamentos expressivos que são biologicamente partilhados e que, mesmo quando não podemos interpretá-los no seu significado, podemos reconhecê-los na sua ocorrência.

Para mais, os padrões culturais que regem a interacção não são a única fonte de regularidades observáveis no comportamento expressivo dos nossos interactantes porquanto este é, em grande medida, dominado pela repetição regular de actos verbais e gestuais, a tal ponto que é possível reconhecer — se tivermos tempo suficiente para isso — *padrões expressivos individuais*.

Esta padronização do comportamento expressivo dos nossos interactantes individuais é particularmente importante porque ela nos permite esperar encontrar regularidades comportamentais observáveis e às quais, concebivelmente, é possível atribuir um sentido útil para os nossos propósitos. Ela opera-se em dois níveis distintos, que importa saber distinguir:

Padronização dos comportamentos comunicacionais regularmente adaptados em situações comunicacionais normais, em que, *por exemplo*, o sujeito faz corresponder a um determinado estado da relação um comportamento ou atitude individual típica (exemplo: numa situação em que um sujeito fala e o outro escuta, este adopta regularmente uma postura reclinada na sua cadeira, deixando pender a cabeça obliquamente para a esquerda ao mesmo tempo que a mão direita tapa e destapa, sem a descobrir, a tampa da sua caneta de tinta permanente ou, em alternativa, mexe nos dedos da mão esquerda, repetindo regularmente um aceno de cabeça ou murmurando «sim» para indicar que ouve e pensa entender o que o outro lhe diz).

Padronização dos modos — habituais para esse sujeito — de efectuar ou reagir a uma mudança de estado da relação comunicacional que mantém com o outro: isto é, na necessidade de uma alteração do seu comportamento para responder a uma mudança no estado da relação, o sujeito pode adoptar uma solução — típica, mas dominante individual —, que já empregou consciente ou inconscientemente em outras circunstâncias, com resulta-

dos pelo menos não-insatisfatórios<sup>15</sup> (exemplo: quando A desconfia ou começa a desconfiar de B, adopta uma postura tensa, tende a inclinar-se para a frente e a fechar a mão esquerda em torno da direita, ao mesmo tempo que tende a cerrar as pálpebras e a fixar a sua atenção no rosto do seu interlocutor... estes gestos não têm necessariamente este significado — desconfiança — quando observados num sujeito C, mas *têm-no* para quem conheça ou saiba passar a conhecer A, enquanto realizações de uma solução comunicacional típica, que lhe é própria).

Infelizmente, e muito embora o estudo da padronização dos comportamentos individuais dos nossos interlocutores possa ser importante em muitos casos, a verdade é que nem sempre temos tempo nem oportunidades suficientes para, com ele, conseguir conhecimentos seguros sobre esses interlocutores. Muitas vezes é necessário improvisar com aquilo que julgamos poder saber sobre eles e, demasiado frequentemente, isso é muito pouco: nesses casos, é fundamental prestar uma atenção redobrada ao que o outro faz quando nos diz alguma coisa mas, sobretudo, ao modo como ele interrompe o que está a fazer para nos dizer algo, ou porque nós lhe dissemos algo. A interrupção súbita de um segmento comportamental concomitante com a discussão é um dos melhores indícios de que a discussão atingiu um ponto em que o nosso interlocutor não se sente à vontade: a observação deve prosseguir, tentando apreender as tonalidades emotivas e expressivas iniciadas pelo segmento que irá ter início em seguida.

Falar de *observação*, neste contexto, não significa que apenas prestamos atenção aos fenómenos *visualmente observáveis*: pelo contrário, terá ficado claro que é particularmente importante o escrutínio das *interacções entre a linguagem verbal e os comportamentos não-verbais*. Particularmente importante é, também, a consciência de que o mesmo pensarão e farão, presumivelmente, os nossos interlocutores: por isso, um bom negociador cuida de saber quais são os seus hábitos comunicacionais — verbais e gestuais — mais facilmente reconhecíveis, e modelá-los-á de acordo com os seus propósitos.

---

<sup>15</sup> Falamos em resultados não-insatisfatórios porque reconhecemos diferenças cognitivas e emotivas qualitativamente importantes entre as oposições satisfação/insatisfação, por um lado, e não-satisfação/não-insatisfação, por outro. Os termos da primeira dizem respeito a processos de aceitação ou rejeição conscientemente percebidos como tais pelos sujeitos que os experimentam, enquanto que os da segunda dizem respeito à neutralidade cognitiva e emotiva de processos, actos ou comportamentos que podem ser bem ou mal sucedidos sem serem percebidos como objectos de aceitação ou rejeição por parte de quem os conduz ou experimenta.

Regras para ver e ouvir melhor signos, sinais, pistas e deixas:

- a) Escute com atenção redobrada quando as pessoas utilizarem as palavras «Eu», «Meu», «Minha». Estas palavras são os marcadores pessoais mais explícitos que se conhecem;
- b) Se as pessoas fizerem acompanhar as suas declarações sobre si mesmas com adjetivos do tipo «desanimado», «preocupado», «desorientado», «irritado», «zangado», «infeliz». Ou, pelo contrário «animado», «excitado», «entusiasmado», «feliz», «contente», etc;
- c) Escute com atenção tudo o que lhe parecer indicar que a outra pessoa está ou se sente sob pressão para conseguir ou realizar alguma coisa;
- d) Ouça com atenção sempre que o seu interlocutor exprimir dúvidas ou preocupações;
- e) Observe com muita atenção, mas discretamente, o comportamento visual do seu interlocutor;
- f) Preste muita atenção às posições que ele adopta para falar consigo e à distância física que ele assume ao relacionar-se consigo.

## 2.2 SABER ESCUTAR

A importância das técnicas de escuta para a condução com sucesso de uma relação negocial justifica que lhes dediquemos toda uma secção. Tal como observar há pouco não significava apenas *ver*, também aprender a escutar não significa apenas desenvolver as nossas capacidades de ouvir. Estas relevam fundamentalmente da gestão que sabemos, podemos e queremos fazer da nossa atenção ao ouvir outrém falar. Contudo, quantas vezes, falando numa reunião, verificámos com desagrado que a pessoa ou pessoas que deveriam estar a ouvir-nos se dispensavam de o fazer para começar um pouco mais cedo a preparação da sua resposta? Quantas vezes encontrámos interlocutores silenciosos, de expressões esfíngicas, capazes de reunir connosco durante várias horas sem nos darem qualquer sinal seguro das suas reacções a respeito do que lhes dissemos ou propusemos? Quantas vezes não expusemos um ponto de vista, defendemos uma proposta ou emitimos um juízo técnico sobre algo, para apenas ouvir, da parte do nosso interlocutor, um impermeável «Bom! Mas de qualquer modo, eu continuo a dizer que...!»? Saber escutar não é apenas ter paciência para ouvir atentamente, é ser capaz de utilizar os espaços silenciosos da escuta para comunicar activamente com o que fala, dando-lhe razões para acreditar que ouvimos, compreendemos e respeitamos o que ele tem para nos dizer.

Quer queiramos quer não, quando escutamos alguém atentamente estamos a comunicar-lhe uma quantidade importante de informações referentes ao modo como percebemos o seu comporta-

mento, como recebemos as suas mensagens, como nos sentimos e o que achamos a respeito dos conteúdos que elas veiculam. Habitualmente, fazê-mo-lo sem sequer notar que o fazemos, mas o facto é que não podemos prescindir dessa comunicação retroactiva — ou desse *feedback* — quando escutamos alguém ou alguém nos escuta a nós. Praticar uma escuta activa é não só conseguir ouvir mas, igualmente, conseguir dar conhecimento ao outro de que o estamos a fazer e de que estamos interessados em continuar. É também disciplinar os signos que damos ao outro, de modo a que lhe cheguem aqueles que nos interessam e que eliminemos tanto quanto possível a ocorrência dos que não nos interessam. Trata-se portanto de saber quando e como manifestar ao nosso interlocutor que o escutamos e de o fazer utilizando sinais não verbais e deixas verbais, que podem cumprir três funções:

*Fática*, no sentido em que se trata, por meio delas, de assegurar a continuidade do fluxo de comunicação activamente protagonizado pelo nosso interlocutor («sim!», «diga!», «continue» — durante uma pausa mais prolongada — cumprem esta função).

*Exploratória*, no sentido em que se trata de inquirir mais em profundidade o nosso interlocutor quanto ao assunto sobre o qual ele presentemente se pronuncia (expressões de perplexidade ou incompreensão, por um lado, e perguntas do tipo «que acha de...?», «que opina a respeito de...?», «o que quer dizer com...?», «quer então dizer que...?» — cumprem esta função exploratória).

De *relais*, no sentido em que se trata de facilitar a passagem do nosso interlocutor para outros assuntos que é nosso ou seu interesse abordar (normalmente, esta função é assegurada por enunciados que se apropriam de pistas ou deixas no que já foi dito ou em interesses que se conhecem, para sugerir que seria deseável ou conveniente uma mudança de assunto).

No seu próprio interesse, um negociador deve evitar a todo o custo ser um interlocutor conspicuamente surdo para o que o outro lhe diz, e mudo dos sinais de atenção dirigida que podem promover o envolvimento pessoal positivo deste último na negociação. Melhorar a comunicação é criar condições para que se verifique uma melhoria no relacionamento entre os interactantes e a simples constatação de melhorias na comunicação entre eles pode reforçar decisivamente a convicção de que é a própria relação de trabalho que está a melhorar, tanto humana, como técnica ou profissionalmente: tudo o que possa dar ao nosso interlocutor a impressão de que a comunicação que mantemos está a evoluir para melhor é uma vantagem a nosso favor. O melhor signo que podemos dar de que a

nossa escuta está a ser atenta, interessada e respeitadora do que nos é dito é a qualidade e a pertinência das questões que colocamos a quem se nos digire: contudo, exagerar no número de perguntas pode tornar o nosso interlocutor consciente de que temos uma estratégia deliberada para lhe provar que estamos a ouvi-lo com atenção, o que pode não ser desejável com certos interlocutores.

### 2.3 COMPORTAMENTOS CENTRADOS NOS PROBLEMAS E NAS SOLUÇÕES

Para melhorar a sua comunicação negocial com outro negociador e aumentar a impressão deste de que está a ser escutado, um negociador experimentado distingue metódicamente entre comportamentos centrados nos problemas e comportamentos centrados na solução. Estes comportamentos, quando correctamente assumidos, correspondem no processo negocial a tempos e oportunidades tão distintas como as implicações estratégicas da sua adopção. É de extrema importância que o negociador saiba avaliar com precisão cada momento da discussão negocial, tentando assegurar-se de qual é exactamente o momento próprio para inquirir mais sobre o modo como a outra parte percebe o problema ou, pelo contrário, propor soluções. Uma solução objectivamente justa pode ser rejeitada pelos nossos interlocutores apenas por não ter sido aventada no momento certo: para ouvir as nossas soluções, o nosso interlocutor tem que estar minimamente assegurado de que entendemos — ou demos provas de que quisemos entender — o modo como a sua parte percepciona o objecto do diferendo. A inversa também é verdadeira: quando chegamos à mesa das negociações e encontrarmos alguém que, de imediato, afirma ter descoberto a solução para as diferenças que nos reuniram, é bastante provável que essa pretensão apressada sirva apenas para nos indispor.

Regras para a escolha de comportamentos «problemáticos» ou «solucionadores»:

- a) Seja «problemático» sempre que não estiver suficientemente seguro da natureza dos factos ou dados do problema ou dos sentimentos do seu interlocutor.
- b) Seja «problemático» sempre que sentir que é vital ou útil identificar melhor o problema para em seguida apresentar uma solução melhor e mais apta a encontrar o consenso do seu interlocutor.
- c) Seja «solucionador» sempre que já tiver conhecimento dos factos e dados do problema, tiver avaliado os sentimentos do seu interlocutor, e tiver recolhido a informação técnica suficiente para apresentar uma solução aceitável.
- d) Seja «solucionador» quando sentir que é tempo de apresentar uma proposta.

- e) Quando tiver dúvidas, volte atrás e faça perguntas: volte a ser «problemático».
- f) Faça resumos regularmente, antes de mudar de assunto ou de chegar a uma solução definitiva.

## 2.4 TERRITÓRIOS E TÁCTICAS TERRITORIAIS

Na conversação, uma das implicações mais sensíveis do que designámos como *critérios situacionais de relevância* é a formação, a transformação e a dissolução dos territórios conversacionais em que os interactantes se movem. Para o interactante em situação, a simples conversação, quando seguida e praticada de forma metó-dica, aparece em primeiro lugar como a exploração de um território ou conjunto de territórios conversacionais que ele deve partilhar com o(s) seu(s) parceiro(s). Mais uma vez, trata-se de um jogo interactivo de deixas e pistas, sinais e signos: o escrutínio da acção comunicacional que o outro desenvolve face a nós é experimentado, por cada um, como uma progressão exploratória que aquele coarcta voluntária ou involuntariamente. Voluntariamente, se desejamos que a conversação incida sobre assuntos, temas ou problemas que ele não pode discutir, ou sobre factos, projectos, conclusões ou decisões que ele não pode ainda divulgar. Involuntariamente, quando o que impede a exploração são factores que não dependem da sua própria vontade: insuficiências de formação que impedem a correcta descrição de um problema técnico, por exemplo, impedem a exploração do que quer saber mais sobre ele sem que na raiz desse impedimento se encontre uma vontade deliberada de não permitir que o outro se inteire do que se passa (insuficiências linguísticas—lexicais e semânticas—, técnicas e, em geral, de formação, bem como as diferenças axiológicas, éticas e deontológicas são, neste contexto, os principais factores capazes de promoverem o impedimento involuntário da exploração).

No período da discussão negocial em que é mais aconselhável a adopção de um comportamento centrado no problema, isto é, cujo objectivo dominante é conseguir mais e mais sólidas informações sobre o modo como a outra parte o percebe e o entende, a necessidade de proceder exploratoriamente é máxima. Mais uma vez, explorar não é apenas reconhecer os territórios do outro, e vice-versa: trata-se de definir/construir o espaço terminológico, factual, metodológico, axiológico, ético e técnico, em que a negociação poderá ter lugar com o concurso dos diversos interactantes em condições, pelo menos, não-insatisfatórias para ambas as partes; trata-se ainda de estabelecer o seu âmbito decisional. Esta definição é—ou deveria ser—uma *construção participada*.

A progressão exploratória que constitui a aproximação de dois interactantes pode fazer-se segundo eixos muito distintos, através da solicitação de:

- Explicitações terminológicas, conceptuais, metodológicas ou científicas.
- Descrições de factos ou eventos e esclarecimentos subsequentes.
- Delimitação dos temas relevantes para a discussão.
- Delimitação do(s) problema(s) relevantes para a discussão e respectivo(s) eixo(s) de abordagem.
- Exposição de argumentos ou resultados de inferências, ou elaboração e explanação de hipóteses.
- Exposição de opiniões, crenças, preconceitos ou outras noções, a propósito dos temas e problemas afectando o diferendo.
- Identificação dos valores sociais, organizacionais e individuais que afectam o comportamento negocial de cada interactor, ou da parte que ele representa.
- Identificação dos interesses e prioridades da outra parte, e caracterização do modo como esta percebe os da outra.
- Identificação dos *timing e deadlines* da negociação.
- Informações que permitam a avaliação do poder decisional dos interactantes.

Para explorar convenientemente o âmbito possível da discussão negocial e assim construir um território conversacional no qual seja viável a procura de soluções aceitáveis pelas duas partes, os negociadores devem saber recolher as informações que lhes interessam. O negociador experiente sabe conduzir a outra parte a exprimir-se sobre os assuntos que lhe interessa sejam abordados, sem que a outra parte se sinta pressionada para o fazer: diversos métodos podem ser utilizados e esse trabalho é frequentemente facilitado pela tendência espontânea, em muitos negociadores, para falar mais do que o necessário.

Uma das soluções para a realização desta aproximação exploratória é, evidentemente, inquirir: afinal, fazer perguntas é um dos melhores meios para conseguir que os outros nos dêem informações sobre algo. Tal como em muitos outros domínios em que é preciso colocar algum método na formulação de questões — entrevistas, inquéritos, etc. — pode distinguir-se entre diversos tipos de perguntas: *abertas, fechadas e pré-formadas*.

### *Perguntas abertas:*

Deixam ao interlocutor a maior liberdade na estruturação da sua resposta: elas permitem-lhe escolher o território onde vai situar-se para responder, qual a informação que julga relevante para o fazer e qual a ordenação da informação que julga mais adequada. A questão aberta deixa toda a liberdade ao interlocutor de entender a pergunta a seu modo e de responder-lhe como quiser.

*Exemplos:*

- «O que mais o impressionou no conto «The Prussian Officer» de D. H. Lawrence?»
- «O que pensa da sua empresa?»
- «O que pensa da sua profissão?»
- «Qual a característica que melhor o define?»

*Perguntas fechadas:*

É deixado ao interlocutor o menor grau de liberdade possível para interpretar a questão a seu modo e para responder-lhe, estruturando ele mesmo a informação que julga pertinente.

- «Leu «The Prussian Officer» de D. H. Lawrence?», ou ainda «Nesse conto, foram os perigos da degradação da hierarquia e do exercício da autoridade o que mais o impressionou?»
- «A sua empresa é multinacional?»
- «A sua profissão é compensadora?»
- «Ser português é a característica que melhor permite defini-lo?»

*Questões pré-formadas:*

As questões não são nem inteiramente abertas, nem inteira-mente fechadas, mas preparadas para apenas permitirem ao inquirido um pequeno número de escolhas, reveladoras de preferências significativas, no quadro de alternativas que nós próprios definimos:

«O que mais o entusiasmou, na leitura de «The Prussian Officer», de D. H. Lawrence? A degradação da hierarquia e da autoridade, porque não exercida no respeito pela pessoa humana dos subordinados? A perfídia de um oficial que transforma um jovem subordinado num homem ressentido e revoltado contra o vexame e a humilhação constantes? As consequências trágicas da revolta? A desmesura crescente das acções e das reacções dos dois homens?»

«Porque acha boa a sua empresa? Porque está tecnologicamente bem equipada para lhe permitir fazer bem o seu trabalho? Porque o *management* é competente e digno de confiança? Porque as instalações são acolhedoras, modernas e funcionais? Porque as relações humanas e os ambientes de trabalho são estimulantes?»

«Que característica permite defini-lo melhor? Ser português? Ser jovem? Ser solteiro? Ser trabalhador? Ser independente?»

Estas perguntas têm em comum o facto de a sua formulação estipular já, para os seus destinatários, um âmbito limitado de

possibilidades de resposta. Eles não estão constrangidos a responder no interior de uma única alternativa — do tipo sim/não — mas é-lhes igualmente negada a latitude máxima, que apenas é permitida pelas perguntas abertas.

As perguntas abertas são úteis quando se trata de criar uma relação de trabalho franca e descontraída: a liberdade de escolha que elas deixam ao interlocutor é uma boa marca do interesse que temos em que, connosco, ele se sinta à vontade e não em frente de um burocrata qualquer que quer extraír-lhe o máximo de informação num mínimo de tempo. Para o negociador, a pergunta aberta deve ser utilizada no início da relação negocial, como meio de distender o ambiente entre as duas partes e como meio de construir uma relação positiva de trabalho. Contudo, ela deve ser progressivamente abandonada, se:

O interlocutor começar a manifestar impaciência pelas perguntas demasiadamente gerais que lhe endereçamos e manifestar o desejo de mover-se para uma discussão mais concreta ou específica.

O interlocutor começar a endurecer a sua posição por pensar que estamos acima de tudo interessados na manutenção de uma «relação positiva» com ele.

As perguntas fechadas são sobretudo eficazes quando se trata de acelerar o curso de uma conversação. Nesse ponto, elas permitem:

Indicar claramente onde nos interessa que se situe exactamente as respostas do nosso interlocutor.

Indicar ao interlocutor que não estamos dispostos a perder tempo com pormenores acessórios (mas há que ter cuidado para que ele não interprete essa indisponibilidade como querendo dizer que estamos pressionados pelo tempo).

Indicar ao nosso interlocutor que a formulação da nossa opinião ou solução depende do seu contributo para informar-nos sobre certas questões específicas.

Um excesso de questões fechadas pode dar ao nosso interlocutor a impressão de que está num interrogatório e de que temos tudo preparado para o prejudicar. Uma longa bateria de questões fechadas pode ser extremamente contraproducente, portanto, ao injectar na relação negocial uma outra tensão, própria do procedimento e estranha aos problemas do diferendo.

As perguntas pré-formadas permitem manter um certo equilíbrio entre as vantagens e os inconvenientes das outras duas. Contudo, devemos ser cautelosos na sua utilização, porque:

Ela pode deformar as respostas dos nossos interlocutores em sentidos que nos fazem crer que eles têm uma perspectiva muito semelhante à nossa sobre:

- a) Os dados do problema;
- b) As relações significativas entre eles.
- c) Os conceitos, categorias ou metodologias de que nos servimos para compreender e avaliar o problema.

Ela pode criar nos nossos interlocutores o sentimento de que pensamos saber tudo sobre os seus problemas e que, por isso, quase nem precisamos de que no-los digam<sup>16</sup>.

Quando desejamos saber mais sobre um determinado problema, prosseguindo a exploração de modo aparentemente passivo, e estamos razoavelmente contentes com o essencial da abordagem que os nossos interlocutores estão a fazer dele, podemos utilizar uma outra técnica conversacional: a reflexão. Trata-se de repetir o que o nosso interlocutor nos disse, dando ênfase às expressões mais próximas do que queremos saber. Convenientemente utilizada, a reflexão permite:

Mostrar ao nosso interlocutor que compreendemos o que nos disse, mas não estamos inteiramente satisfeitos com a sua explicação.

Mostrar-lhe que, mesmo parcialmente insatisfeitos, fomos capazes de identificar pontos importantes da sua declaração ou pedido.

---

<sup>16</sup> Tudo isto é ainda mais verdade acerca de um outro tipo de questões pré-formadas, as quais — são realmente perigosas porque o seu uso indevido arrisca destruir completamente a relação de trabalho subjacente ao negócio. São as questões pré-formadas que apenas têm como seu complemento uma pseudo-opção. Elas manifestam:

Uma certeza sobre o que se passa com os outros que, em muitas ocasiões, toca as raias da provação;

Que aos que as proferem não interessa verdadeiramente a resposta do seu interlocutor, porque já sabem a verdade, ou

Que a agressão verbal é para eles um meio aceitável para fazê-lo dizer uma verdade que pensam já conhecer (esta técnica é muito utilizada nos interrogatórios policiais ou militares).

Para conduzi-lo a uma situação de desvantagem negocial.

Exemplos:

«Já há muito tempo que estão em desacordo sobre o destino a dar às vossas instalações de manutenção?»

«Há quanto tempo tem uma má relação de trabalho com o seu superior?»  
«Quando quer que mandemos instalar um bar no seu escritório?»

Todas estas questões produzem implicações activas sobre tópicos importantes, mas que não constituem exactamente os referentes explícitos dos seus enunciados. Elas são, por isso, extremamente perigosas e apenas devem ser utilizadas com imensa cautela, como forma de revelação de que a nossa parte sabe mais sobre a conduta ou procedimentos da outra do que até então tinha deixado transparecer.

Fazer-lhe ver que acreditamos nas vantagens de que nos seja dada uma explicação sobre eles.

## 2.5 UTILIZAR COM PROVEITO AS DIMENSÕES TEMPORAIS DA CONVERSAÇÃO

Embora a negociação se processe no presente, o diferendo que ela procura resolver estende-se para o passado e projecta-se no futuro. Saber utilizar — e aproveitar consequentemente — as diversas dimensões temporais do processo negocial é portanto uma grande vantagem para qualquer negociador.

Para todas as fases do processo onde se trata de inquirir sobre a natureza de um problema e, sobretudo, de diagnosticar as suas causas, é muito importante saber posicionar os seus enunciados no presente e, com muita frequência, no passado. A formulação de soluções, pelo contrário, implica principalmente o futuro, imediato ou a médio e longo prazo. Importa pois utilizar consistentemente os tempos verbais, por forma a não produzir enunciados cuja inconsistência gramatical possa comprometer ou desacreditar raciocínios que, em tudo o resto, poderão estar o mais correctos possível.

Numa fase inicial do processo negocial — e sobretudo se se trata de um primeiro encontro, ou do reatar de relações há muito interrompidas — é fundamental que a discussão se centre no passado (diagnóstico das causas do diferendo), ou no presente (inquérito sobre a versão que tem do diferendo a parte que nos é adversa): isso deve ser feito de modo discreto, de modo a não dar aos seus representantes a impressão de que não temos preparada a questão... trata-se sobretudo de inquirir sobre a versão *deles*, aquela que, por mais que estudássemos a nossa, jamais poderíamos conhecer suficientemente se não ouvirmos o que eles têm para nos dizer sobre ela. Numa fase mais adiantada, quando se entende ser o momento de passar à formulação de soluções, é vital saber passar para o futuro. Se somos nós que o fazemos, é de pensar que o nosso interlocutor passe também ao futuro, para discutir connosco as condições, ou que se mantenha no passado para contestar, com base em alguma experiência — própria ou alheia — a sua aplicabilidade. Se for o nosso interlocutor a apresentar uma solução, é natural que assumamos nós esse comportamento. No entanto, devemos estar muito atentos a qualquer renitência sua em aceitar essa passagem... talvez seja ainda o momento de continuar a ser «problemático», em vez de tentar ser um solucionador abrupto.

Um outro ponto merece ainda menção, no quadro desta explicitação dos usos das dimensões temporais da negociação: retardar a afirmação das nossas soluções e prolongar, sendo problemático, o tempo em que o nosso interlocutor nos revela os seus interesses, preocupações, prioridades, autoridade, poder decisiional, etc., é aumentar outro tanto o compromisso do outro com aquilo que já disse mas, sobretudo, recolher muita informação a troco de muito pouca. Alternativas bem informadas, adequada-

mente colocadas, partem sempre, necessariamente, do conhecimento que temos do que o nosso interlocutor julga ou sabe ser importante.

## VI CONCLUSÃO

Para terminar um texto demasiado longo, quer-se uma conclusão muito curta. Se, após a sua leitura, alguém tiver necessidade de conhecer as «seis regras de ouro da comunicação negocial», elas podem ser formuladas da seguinte maneira:

- a) Saiba observar e escutar atentamente os seus interlocutores.
- b) Saiba controlar-se, observando-se a si mesmo.
- c) Parta com uma boa preparação feita e bem informado sobre o que vai discutir.
- d) Procure conhecer o melhor possível as peculiaridades comunicacionais dos seus interlocutores.
- e) Conheça as regras de comunicação, social e culturalmente aplicáveis à situação em que se encontra.
- f) Seja criativo: é por vezes mais importante ser senhor das regras e das técnicas do que deixar-se tomar por elas.