Negociação Gerencial: O engodo dos 17 camelos

Outro dia, recebi um e-mail com o título, “VOCÊ É UM BOM NEGOCIADOR?”, e subtítulo, “Analise com atenção a seguinte história. Responda a pergunta”.

Li e analisei com atenção e tirei conclusões que são bastante distintas das apresentadas. A história, com suas conclusões, é aparentemente profunda, mas em termos de negociação é superficial e piegas, ignorando questões essenciais das competências de um negociador. Assim, uma das competências fundamentais de um bom negociador é saber avaliar uma situação e ter cuidado e discernimento para não ser manipulado e não cair em sofismas, armadilhas e conclusões equivocadas.

Vejamos o caso e outras conclusões que tirei:

Um homem morre e deixa para seus três filhos uma herança de 17 camelos, com a condição de que eles os repartam da seguinte forma:

Para o filho mais velho a metade dos seus camelos;

Para o do meio, um terço;

E, uma nona parte para o filho mais novo.

Os três filhos começaram a negociar, mas não conseguiam entrar em acordo. Como dividir os 17 camelos conforme as regras que impunham à herança, sem cortar nenhum animal ao meio? E para que servia um camelo morto e despedaçado?

A discussão começou a ficar séria e a relação se tornou difícil. Desesperados os irmãos recorreram à ajuda de uma sábia anciã. Após pensar durante um tempo, a anciã fez uma proposta.   A anciã não chegou diretamente à solução, mas como podia se concentrar no problema, afastando-se das posições, conseguiu compreendê-lo e oferecer um recurso para que os irmãos pensassem juntos.

A anciã ofereceu um camelo de sua propriedade e os incentivou a achar uma solução. Com 18 camelos para repartir, a solução foi a seguinte:

O filho mais velho levou a metade: nove camelos;

O filho do meio, um terço: seis camelos;

E o filho mais novo, a nona parte: dois camelos.  Então, sobrou um camelo, e eles o devolveram à anciã.

A partir desta história foram tiradas três conclusões:

1) Muitas negociações se parecem com a situação da atividade anterior. Se os irmãos se limitassem à opção de ter 17 camelos não teriam conseguido seguir as regras estabelecidas pelo pai.  A proposta implicou em encontrar o camelo nº 18.

2) Sobre toda mesa de negociação, os camelos representam o ganho que cada um pode obter caso se chegue a uma meta comum.  Sem dúvida, muitas vezes, abandona-se a negociação deixando todos os acordos que não são exatamente adequados (nota: não está perfeitamente explicitado o que isto quer dizer).

3) Para alcançar uma meta conjunta é necessário reunir-se e buscar idéias criativas. Inventar e criar opções. Analisei esta história e tirei conclusões radicalmente distintas:

O pai não sabia matemática;

Os filhos eram estúpidos;

As conclusões da história são superficiais, piegas e enganosas, ignorando questões básicas de negociação.

Vejamos por que:

1) Este pai não entendia de matemática, posto que 1/2 + 1/3 + 1/9 não dá 1 inteiro (ou seja, o total de camelos) e sim 17/18. Se dividirmos os 17 camelos, obedecendo literalmente a regra estabelecida pelo pai, vamos encontrar: 8,5 camelos para o mais velho; 5,66 para o do meio e 1,89 para o mais novo, o que dá um total de 16,05 camelos. Portanto, há uma sobra de 0,95 camelos.

2) Os filhos eram estúpidos, pois além de não perceberem o equívoco matemático cometido pelo pai, tentavam encontrar uma solução sem se aprofundarem no problema que precisavam resolver. Não foram capazes de pensar e ignoraram um princípio fundamental de negociação: primeiro compreenda e só então procure e encontre a solução. Se tivessem feito isto, teriam reformulado o problema. Agora a questão não era mais como dividir 17 camelos, obedecendo à regra estabelecida pelo pai, mas sim, o 0,95 de camelo restante, de tal modo que cada um recebesse um número inteiro de camelos.

Com esta reformulação, teriam constatado que, obedecendo rigorosamente à regra estabelecida pelo pai, o problema não tinha solução. Portanto, eles teriam de fazer algum tipo de ajustamento, ou negociação e, chegariam facilmente à conclusão de que os únicos números que resolveriam a questão eram: 0,5 para o mais velho, 0,34 para o segundo e 0,11 para o mais novo. Assim, o mais velho receberia 9 camelos o segundo 6 e o terceiro 2, divisão que importa em pequena modificação da regra estabelecida pelo pai.  Agora vamos à verdadeira lição do caso. Quantas vezes, uma pessoa, por não ter seguido o princípio do “primeiro compreenda e só depois encontre a solução”, não faz o que sozinha mesmo poderia ter feito com inteligência e competência e acaba apelando para soluções mágicas ou auxílio de terceiros, que algumas vezes até podem ajudar, mas que em outras tantas acabam induzindo aos tremendos equívocos?  Registre: esta deveria ter sido a verdadeira conclusão. Ou seja, só depois que se efetuou o diagnóstico da situação, é que se deve buscar uma solução, aí sim, apelando para a criatividade, para o pensamento lateral, para o brainstorming, para a boa vontade ou o que for preciso. Caso contrário é abrir mão da própria inteligência e competência.  Agora, por favor, chame a sábia anciã, e proponha o mesmo problema para um pai que tivesse deixado 19 camelos em vez de 17, e espere pela resposta. Com toda certeza ela terá que apelar para o espírito do Malba Tahan.  Portanto, este caso, da maneira como é apresentado, está baseado num sofisma matemático. Em termos de negociação, é escolhido sob encomenda para conclusões que já se tinha. E conclusões tiradas com base em sofismas podem ser aparentemente corretas, mas profundamente equivocadas na sua essência e consistência.

3) A conclusão da história é superficial e enganosa, baseada em soluções mágicas, do tipo “sábia velhinha”, ignorando três questões essenciais. Vejamos quais são:

Toda negociação é um processo, ou seja, um conjunto de passos ou etapas, que vão desde o início até o final da negociação. Estas etapas começam pela preparação, passam pela abertura, exploração, apresentação, clarificação, ação final e terminam no controle/avaliação. Os irmãos pularam duas etapas, quais sejam a preparação e a exploração, passando diretamente para a etapa de apresentação ou de solução do problema, isto é, buscavam uma solução sem entenderem a natureza do problema.  As conclusões tiradas do caso passam ao largo desta questão essencial reforçando este erro bastante comum que é buscar a solução sem entender direito, ou mais profundamente, o que se está tentando resolver. Não que não se deva ser criativo e usar o hemisfério cerebral direito. Mas tudo tem o seu momento. Assim, quem quer ter resultado superior, deve ter compreensão superior. Como negociação também é um processo decisório compartilhado, podemos consultar Peter Drucker e ver o que ele diz a respeito dos erros que são cometidos:Nós também aprendemos porque as pessoas cometem esses erros. O primeiro, e talvez o principal motivo, é que elas não organizam a sua tomada de decisões. Elas tendem a fazer, intuitivamente, aquelas partes do processo que melhor podem ser feitas, racionalmente; tendem a ser racionais e basear-se em fatos naquelas partes que deveriam ser uma questão de julgamento.  O segundo motivo, para uma tomada de decisões deficiente, é a distribuição errada do tempo. Muitas pessoas gastam tempo procurando a resposta e muito poucas gastam procurando qual é o problema.  Contudo a definição certa do problema é tanto a mais importante quanto a mais difícil tarefa na tomada de decisões. Na maioria das decisões, uma vez que o problema é definido as respostas tornam-se fáceis. Portanto, deve-se sempre ter presente que tudo o que se faz numa negociação está dentro de um processo. Se você pular ou se equivocar numa etapa deste processo, a probabilidade de chegar a conclusões falsas ou a impasses aumenta significativamente. Assim, uma capacidade que um bom negociador deve ter é de interpretação e cuidado para não ser enrolado, sobretudo, com números, isto porque, de acordo com Disraeli, há três tipos de mentiras: as mentiras simples, as mentiras deslavadas e as estatísticas. Outra é não tirar conclusões precipitadas.

Existem duas formas de se negociar, que são a barganha de propostas e a solução de problemas. Os irmãos estavam negociando na base da barganha. Algumas vezes é possível encontrar solução na base da barganha. Outras não, pois a barganha pode levar ao perde/perde. E era isto que estava acontecendo na negociação entre eles. Portanto, uma das primeiras questões que um negociador deve responder é se a negociação deve ser conduzida com base na barganha ou na solução de problemas. Em geral, por volta de setenta por cento das negociações podem ser conduzidas na base da barganha. Exceção para as negociações internas de uma empresa, ou seja, entre seus diversos setores, departamentos e equipes, que devem ser cem por cento conduzidas na base da solução de problemas. Mas para que você possa conduzir com propriedade uma negociação na base da solução de problemas é fundamental que se conheça consistentemente sobre o processo decisório e de solução de problemas e todas as armadilhas existentes, como o pensamento grupal, valência da solução e pressão social.De qualquer forma, quem negocia com base na barganha de propostas, não está interessado em conhecer a fundo o que está sendo negociado. Procura defender seus interesses sem se preocupar com os da outra parte. Tem uma proposta ou solução para a questão e se preocupa em defender a sua posição. Não se propõe a chegar a um entendimento comum e compartilhado da questão com o outro negociador. Mas é preciso salientar que existem três formas de barganha de propostas que são a suave, a manipulatória e a agressiva.

Já a solução de problemas tem outro enfoque. Tem como princípio: primeiro compreenda e só depois encontre a solução. Portanto antes de se chegar a um acordo é preciso entender a questão, pelas várias óticas das pessoas envolvidas.  Qual a melhor forma de condução de uma negociação? Depende de cada situação. Existem situações em que a barganha de propostas pode ser perfeitamente válida. Por exemplo, quem for comprar uma roupa ou eletrodoméstico pode utilizar a barganha. Não é preciso agir como um solucionador de problemas. Existem situações, entretanto, como salientado anteriormente, em que a única forma correta de procedimento é a solução de problemas. Imaginemos as divergências entre dois setores de uma mesma empresa. Procedimentos do tipo barganha de propostas costumam levar ao perde/perde, ao enfraquecimento e destruição da própria organização. Não é possível haver sinergia organizacional se as negociações internas não forem conduzidas com base na solução de problemas. A barganha de propostas não é necessariamente antiética ou imoral. Tudo depende da forma como é feita. É apenas uma forma limitada de conduzir uma negociação, bastante utilizada e com frequência suficiente para se chegar a um acordo.

A nossa capacidade de perceber, compreender, decidir e agir está baseada nos modelos mentais que adotamos. Uma das razões para desempenhos equivocados está na adoção de modelos limitados e destituídos de consistência. Para fazer face a esta questão, desenvolvi o MIN – Modelo Integrado de Negociação.O MIN é um modelo, ou mapa, que revela todas as áreas presentes em qualquer negociação. Existem cinco áreas que são os cenários, o conhecimento do assunto, o processo de negociação, os relacionamentos interpessoais e a realidade interna dos negociadores. Todas as vezes que você negociou, ou venha a negociar, estas cinco áreas sempre se fazem presentes.

Numa negociação existem três cenários. O primeiro, diz respeito ao local e às pessoas que estão diretamente envolvidas na negociação. O segundo é o que está por trás destes negociadores, tal como pessoas que consideram importantes ou têm como modelo, e pessoas que definem seus limites de autoridade e lhes dão os parâmetros aos quais devem se ater. O terceiro trata dos aspectos macroeconômicos, sociais e culturais.

O conhecimento do assunto, objeto da negociação, importa, entre outros, em conhecimentos técnicos, econômicos, financeiros, fiscais, sociais, administrativos, jurídicos, contabilidade de custos e matemática financeira. Este ponto é de extrema importância, pois quem não conhece o assunto não tem condições de saber o que é uma boa e uma má negociação e quais as implicações e consequências da sua negociação.

O processo de negociação compreende aspectos tais como etapas, estratégias, táticas e a forma de se efetuar concessões e superar impasses. Ter a consciência de que negociação é um processo que só acaba com o cumprimento do acordo é fundamental, pois de nada adianta um acordo que, quando foi formalizado se constituía num verdadeiro sucesso, mas que na sua implementação, por má fé ou incompetência, acaba se transformando num doloroso desastre.

O relacionamento interpessoal começa com a capacidade de separar as pessoas dos problemas que ocorrem na negociação. Esta área também diz respeito ao processo de comunicação, à capacidade de identificar os estilos comportamentais dos negociadores e de negociar de forma apropriada com os estilos dos outros.

Finalmente vem a realidade interna dos negociadores que importa em aspectos como: estados mentais e emocionais, crenças e valores.

Saber identificar e trabalhar com competência em todas estas áreas é fundamental para quem quiser ser um negociador de alto impacto.

Se você quer conhecer a efetividade de um negociador, entenda como funciona o seu OCDA, quer dizer, sua capacidade de observar, compreender, decidir e agir. No fundo é isto que faz a grande diferença de desempenhos e para isto, os três pontos que apresentamos antes, isto é, o processo, as formas de negociar e os modelos mentais, são essenciais. Fora disto é cair na banalidade e na superficialidade de conceitos. Portanto, você jamais saberá o que é ser um bom negociador a partir de conclusões simplistas e simplórias tiradas a partir de metáforas equivocadas.

E, se você se deixou encantar quando leu, inicialmente, a história dos 17 camelos sem ter muita visão crítica, saiba que, muito frequentemente, negociador que se deixa encantar pode acabar virando sapo.