

# Negociação em Situação de Crise e a Matriz de Negociações Complexas

Yann Duzert, Ana Tereza Spinola

**Abstract** — No mundo contemporâneo cada vez mais nos deparamos com situações de conflitos, muitos deles, extremamente ameaçadores e complexos. Cada vez mais os homens desejam resoluções pacíficas para os conflitos. A metodologia das negociações complexas que reúne a análise das diferentes etapas de um processo de negociação – preparação, criação e distribuição de valor e implementação/monitoramento, associados aos dez elementos, às dez formas de negociação e os dez indicadores constitui importante instrumento para a maximização de resultados sob a ótica do equilíbrio de Nash. Para uma melhor compreensão do processo e da forma de negociação foram analisados os perfis comportamentais dos interlocutores com patologias difíceis para facilitar o desenvolvimento do processo de negociação em situações de crise.

**Palavras-chave** — elementos da negociação, negociações complexas, negociação de crises, perfis comportamentais, resolução de conflitos

---

## 1 INTRODUÇÃO

O ato de negociar está presente em todos os ramos dos negócios, no mundo político, na elaboração de tratados e acordos comerciais, nas discussões trabalhistas, nos acordos entre partidos políticos, entre os membros de comunidades, e também no nosso dia-a-dia. A negociação de crise trata da gestão de situações de conflito iminente, em que se têm de um lado negociadores, e do outro lado, interlocutores poderão agir sozinhos ou se utilizando de reféns ou com um grupo de interlocutores que agem em grupo, amotinados. As questões de negociação de crise podem ser estendidas para o mundo empresarial e para o mundo político. Analisaremos, neste artigo, as negociações de crise que apresentam situações de violência e ameaças no decorrer de seu desenvolvimento.

É característica de um negociador fazer perguntas, buscar informações, reformular questões, para depois disponibilizar seus interesses. É muito importante definir, na **etapa da preparação**, os objetivos, classificá-los em estratégicos e negociáveis, avaliar seus próprios limites, determinar os prazos envolvidos, preferências e prioridades.

A proposta de valor ocorrerá na **etapa de criação de valor** e deverá se adaptar às necessidades e aos desejos identificados por ambas as partes – interlocutor e negociador, com base nas opções apresentadas.

A negociação, propriamente dita, ocorre na **etapa da distribuição de valor** quando são divididas as opções entre as partes de acordo com prioridades de interesses, buscando um resultado que seja o melhor para as duas partes – negociação de ganhos mútuos (*win/win*). Condições vantajosas para as partes - negociador e interlocutor- na busca de um equilíbrio Nash, são obtidas a partir de uma posição mais ativa e da busca conjunta de dados para o atendimento dos interesses. O comprometimento advindo da busca conjunta de dados favorece a criação de um clima de confiança, ampliando, sobremaneira, as possibilidades de negócios conjuntos, e oferecendo às partes resultados claramente identificados, afastando a impressão de se ter perdido alguma coisa. As diferentes técnicas de negociação buscam sempre evitar uma ruptura no relacionamento.

Lax e Sébénus citando Patrick Audebert[1] indicam que a negociação é um processo de interação oportunista dentro do qual dois ou mais atores, em situação de conflito aparente, tentam obter, por acordo, um resultado melhor do que se obtido por outros meios de decisão.

---

▪ Ana Tereza Spinola, MsC. Fundação Getulio Vargas E-mail: [atspinola@fgv.br](mailto:atspinola@fgv.br)

▪ Yann Duzert. PhD E-mail: [yann@fgv.br](mailto:yann@fgv.br)

De acordo com Combalbert [4], o que diferencia a negociação de crise da negociação tradicional é a forma como o conflito se expressa e os constrangimentos que pesam sobre as partes enquanto a questão não for solucionada.

Este artigo analisará a negociação de situações de crise com base na metodologia da **Matriz de Negociações Complexas**[9], desenvolvida pela EBAPE/FGV por meio do seu Programa de Negociações Complexas - PNC em cooperação com *Harvard Law School* em seu Programa de Negociação – PON, e por ESSEC/IRENE-Paris, que permitirá ao leitor: conhecer o modelo da abordagem de ganhos mútuos no contexto de uma negociação de crise; preparar-se, efetivamente, para a negociação; maximizar o seu potencial de recursos para a obtenção de ganhos-mútuos; construir acordos utilizando estratégias que possuam critérios objetivos para distribuição de valores; construir soluções pacíficas para as questões diante de situações extremamente delicadas e difíceis.

Para classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara [7], que a classifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória. Segundo Selltiz, Wrightsmann e Cook[6], os estudos exploratórios são adequados quando não há preocupação com generalizações, mas com a aplicação da compreensão do fenômeno com o objetivo de descobrir idéias e intuições. Tal compreensão é estendida pela visão de Gil [8] ao entender que as pesquisas exploratórias permitem esclarecer conceitos e idéias.

Quanto aos meios, utilizou-se a pesquisa bibliográfica que, conforme Vergara [7]

*... é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.*

## 2 CONFLITOS

O conflito está presente em todos os relacionamentos humanos e em todas as sociedades. As disputas acontecem entre pessoas de uma mesma família, vizinhos,

grupos religiosos e esportistas, organizações, governo, cidadãos, entre outros. Existe também uma série de formas para a resolução de disputas, que podem perpassar pelas: tradições, regulações, côrtes, mercados e negociação. Os conflitos podem ser constituídos por duas pessoas e até por múltiplos participantes, com múltiplos critérios e por situações em que as partes reconhecem as diferenças entre interesses e valores existentes entre eles. Existe uma diferença entre os conflitos que envolvem dois participantes daqueles com mais de dois participantes. No caso de negociação com mais de dois participantes existe a possibilidade de articulação de coalizões entre as partes, modificando, desta forma, o jogo de forças.

Devido aos altos custos físico, emocional e financeiro que resultam de uma situação conflituosa, os indivíduos têm buscado maneiras de resolver suas discordâncias e diferenças de pontos de vista. Ao buscar administrar e resolver as diferenças deve-se estabelecer procedimentos que atendam aos interesses das partes envolvidas, minimizando o desgaste e os gastos desnecessários associados ao conflito. Cada uma das partes possui metas e interesses, e nenhuma parte conseguirá atingir seus objetivos sem a cooperação da outra parte, e cada uma das partes buscará maximizar o ganho ao longo do processo de negociação, minimizando as concessões, sob o risco de ter seus interesses afetados, caso não seja alcançado o acordo.

Em uma negociação, cada uma das partes tem **informações limitadas** sobre os verdadeiros objetivos e **interesses** da outra parte, então não é óbvio saber o que se deve oferecer e como oferecer. Com base nestas questões, o processo de negociação se desenvolve sobre um dilema fundamental denominado **dilema do negociador** que indica que “Para criar valor é preciso oferecer informações sobre os seus interesses, porém revelar seus interesses pode criar desvantagem, podendo ser utilizado pela outra parte contra você” ( competição versus cooperação ).

Individualmente, os negociadores, como seres humanos, têm diferentes estórias, personalidades, motivações e estilos. As características dos processos cognitivos são individuais e interferem no processo para alcançar um acordo. Por exemplo: (i) negociadores, devido à incerteza

associada ao resultado de uma negociação, poderão possuir informações que demonstram serem irrelevantes ou inconsistentes ao longo da negociação; (ii) poderão estar influenciados por percepções seletivas, obcecados por custos e ações passadas; poderão estar suscetíveis à mudanças, por influência tática e manipulação, de acordo com a estrutura da situação; (iii) poderão estar abertos para verificar interesses incompatíveis quando os ganhos mútuos são possíveis; e, (iv) poderão se utilizar de uma variedade de heurísticas para lidar com a complexidade, a ambigüidade e os conflitos inerentes às negociações.

A busca de um acordo, por um grupo de pessoas em um conflito, pode ser alcançada por meio da utilização de uma variedade de dinâmicas psico-sociais. A regra da reciprocidade é uma dessas dinâmicas que opera na maioria das culturas e grupos, conduzindo a uma tentativa de cooperação. As ações positivas de uma das partes poderão gerar reações positivas da outra parte, em um ciclo contínuo de construção de confiança, ao longo do tempo. Por outro lado, barreiras sociais podem prejudicar o processo iterativo de uma negociação, acarretando problemas de comunicação, de confusão, de polarização e de escalada de conflito, gerando um movimento contrário aos acordos construtivos.

Os gestores passam boa parte do seu tempo negociando a resolução de graves crises sociais, desde questões de relacionamento inter-pessoais à gestão de alto risco. Existe também uma categoria de crises, que envolve pessoas com graves distúrbios de comportamento (interlocutores) e que ameaçam uma pessoa ou um grupo de pessoas da sociedade, cujo envolvimento emocional, e a própria dificuldade de alcançar uma solução pacífica, faz com que o processo de negociação seja desenvolvido com algumas especificidades, conforme serão apresentados no decorrer deste artigo.

## 2.1 Conflitos entre Pessoas

A noção de conflito é difícil de ser definida, uma vez que se reveste de múltiplas formas e em diferentes e variados contextos. Um conflito é por essência um desacordo, uma contradição ou uma incompatibilidade entre duas posições, apresentados a partir de uma incompatibilidade entre objetivos, cognição e emoções.

De acordo com Combalbert [4] a gestão de conflitos pode ser classificada em três diferentes categorias: (i) conflito de **objetivos**, quando a **solução proposta** por uma das partes parece incompatível para as outras partes; (ii) conflito **cognitivo**, quando as **idéias e pensamentos** de uma das partes parecem incompatíveis com as das outras partes; e, (iii) conflito **afetivo**, quando **sentimentos e emoções** de uma das partes parecem incompatíveis com os das outras partes.

Em um processo de resolução de conflitos deve-se (i) observar os elementos que originaram o conflito para verificar se são relativos a uma situação de desacordo, ou se são associados a um conflito de pontos de vista que não são contraditórios; (ii) identificar as causas expostas e reais para oferecer um retrato objetivo da situação, com o cuidado para não se deixar influenciar por interpretações e subjetivismo; (iii) identificar os mecanismos do conflito, mapeando aqueles não-declarados ou sub-entendidos, sendo estes os mais perversos e que são, muitas das vezes, gerados por conflitos de interesse “escondidos”, ou por aspectos irracionais de certas situações. Na etapa da criação de valor analisar-se-á um conjunto de soluções aplicáveis, examinando as oportunidades, lógicas e incongruentes, que permitem alcançar uma solução, depois de compreendidas as causas.

## 3. Negociação em Situações de Crise

A negociação de crise, diante da violência estabelecida no seio da sociedade, está presente, não só no dia-a-dia das pessoas, como também no mundo empresarial. As empresas tornam-se cada vez mais um terreno fértil para as situações de instabilidade, reflexo do mundo atual. A negociação de crise, em um curtíssimo prazo, tem como objetivo minimizar a repercussão do conflito, que se faz pela violência verbal e até mesmo física, entre duas ou mais pessoas.

### 3.1 Negociação de Crise Moderna

A negociação de crise moderna nasceu da necessidade da gestão de situações da polícia da cidade de Nova York, a partir da catástrofe dos Jogos Olímpicos de Munique em 1972. A polícia de NY constituiu uma equipe especializada em negociações com reféns, encarregados de trabalhar em uma

doutrina de negociação e criou metodologia para atuação.

Buscou-se classificar as situações de crise, mas foi difícil pensar em tipologias, uma vez que os conflitos são diferentes, e classificar os conflitos significa limitar oportunidades de escolhas ou de estratégias engessando-as dentro de modelos pré-definidos. Cada situação é única e, o fato dela ter funcionado uma vez, não significa que se repetirá.

Combalbert [4] classifica três tipos de perfis geradores de crise: o desequilibrado, o indivíduo que toma refém e um grupo de pessoas amotinadas.

Classifica-se como **desequilibrado** aquele indivíduo que atua no isolamento. Trata-se de um indivíduo solitário, que não utiliza uma pessoa ou bens como refém na sua ação, que se confina em um lugar determinado e que faz ameaças para impedir a entrada de pessoas. O isolamento pode ser **físico** no caso de uma pessoa se fechar dentro de um mutismo; ou pode ser **psicológico**, quando a pessoa se esconde atrás do seu ponto de vista, das suas idéias, das suas certezas, e é impossível fazê-lo entrar em discussão com os outros. Esse tipo de comportamento pode ter origens múltiplas: uma personalidade difícil, uma pessoa mal compreendida, com problema psicológico não identificado, ou com um descontrole emocional por perdas sucessivas, ou até por dificuldades pessoais e/ou profissionais..

O indivíduo que toma outras **pessoas ou bens como refém** tem sua ação qualificada como uma ação de retenção, cujo caso é, na maioria das vezes, uma situação de polícia. Seu objetivo é, ao utilizar reféns como uma proteção, impor uma situação de força em um momento em que deseja ser ouvido, ou quando deseja ter uma contra-partida à ação de libertação do refém. No caso das organizações essa situação ocorre quando há uma ameaça de um grupo de funcionários de paralisar a produção de uma fábrica, caso não seja negociado alguma demanda da parte deles, como aumento salarial. A paralisação da produção representa, neste caso, o refém da ação.

Um **grupo de pessoas amotinadas** é qualificado como uma ocupação coletiva, representado pela ocupação de um local determinado, e a recusa de liberá-lo antes obter uma publicidade importante em torno

da sua ação, como uma resposta às suas reivindicações. Nas organizações podemos, p.ex, registrar a situação de greve nas empresas por melhoria nas condições de trabalho, e no caso do setor público, a situação de motins nos presídios.

### 3.2 Gestão de conflitos internos na empresa

Os conflitos internos são inerentes à vida de todo um grupo e de toda a organização. Cada um busca a afirmação de marcar seu território em relação aos outros. O gestor que pretender que não haja divergências nem conflitos na sua equipe é um gestor utópico e cego. A negociação de crise não tem meios para buscar, sistematicamente, soluções para os conflitos hierárquicos, nem para as desavenças entre os colaboradores, mas é útil para fazer com que a tensão seja reduzida entre os protagonistas, conduzindo o problema a um nível racional para assegurar o funcionamento normal da atividade, e se possível definir uma solução durável.

As pessoas que têm uma personalidade difícil devem ser objeto de uma atenção particular, pois muitas vezes não têm consciência dos aspectos negativos e da inadequação de seu comportamento. Uma palavra errada e/ou uma falta de ouvidos podem gerar uma crise de relacionamento mais durável, com prejuízo para o desenvolvimento das atividades empresariais.

Nas empresas, atualmente, constitui uma preocupação cada vez maior entre os colaboradores, as ações não-civilizadas, agressões verbais, agressões físicas como fenômenos crescentes. Esses problemas de comportamento, estressam colaboradores, trazem descontentamento aos clientes e ameaçam, desta forma, a estabilidade da sociedade e, em particular, das empresas.

## 4 MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS

A Matriz de Negociações Complexas está estruturada a partir da **abordagem de ganhos mútuos** e reúne quatro etapas do processo de negociação, dez elementos, dez formas e dez indicadores de avaliação, conforme apresentado no Quadro 1.

A abordagem de **ganhos mútuos** difere das demais abordagens por ser um conjunto de

princípios e estratégias que permite: (i) maximizar as chances de cada uma das partes em encontrar seus interesses; e (ii) criar e manter um bom relacionamento entre as partes que estão negociando. Essa abordagem garante que o processo seja eficiente, e que haja um menor desgaste entre as partes, caso o acordo não seja alcançado. O foco central da **abordagem de ganhos mútuos** é o foco nos interesses, não em posições.

**Quadro 1: Matriz de Negociações Complexas**

Etapas do Processo de Negociação			
Preparação	Criação de Valor	Distribuição de Valor	Implem./ Monitoram.
Elementos	Formas	Indicadores de Avaliação	
Contexto	Neg. Diretas	Controles	
Interesses	Neg. Informais Paralelas - PIN	Racionalidade	
Opções	Diálogo entre Múltiplas Partes - MSD	Risco	
Relacionamento	Agente	Otimização Econômica	
Poder	Facilitação	Ética	
Comunicação	Mediação	Equidade	
Tempo	Meta-Mediação	Sustentabilidade	
Padrão	Arbitragem	Produtividade	
Concessões	Judicial	Emoções	
Conformidade Legal	Uso da Força	Sistema Autopoietico	

#### 4.1 Etapas do Processo de Negociação

São quatro as **etapas do processo de negociação** utilizadas na abordagem dos ganhos mútuos: preparação, criação de valor, distribuição de valor e implementação/monitoramento.

- **Preparação:** refere-se ao que se faz antes de iniciar um processo de negociação;
- **Criação de valor:** refere-se ao que se faz para explorar (compreender) os interesses de ambas as partes, criar opções de acordos e suspender as críticas para enriquecer as possibilidades;
- **Distribuição de valor:** refere-se ao que se faz para alcançar um acordo a partir da distribuição das opções definidas na criação de valor. É a etapa mais assertiva da negociação, onde acontecem os jogos de poder, comunicação e influência;
- **Implementação/ Monitoramento:** refere-se ao que se faz para implementar e acompanhar a efetivação dos acordos.

##### 4.1.1 Preparação de uma negociação de crise

A fase de preparação para um contato é um momento importante para o sucesso da negociação. Para iniciar uma discussão sobre um assunto sensível deve-se levantar informações suficientes sobre o tema e buscar a melhor forma de se apresentar.

Em uma negociação de crise, a urgência e o estresse conduzem as pessoas a buscarem resolver os conflitos de forma impulsiva, sem tempo para reflexões nem para a elaboração de planejamento estratégico.

Para o sucesso da negociação deve-se preparar uma estratégia que preveja os melhores meios para a realização dos contatos e da condução da negociação, bem como definir a responsabilidade de cada um dos membros da equipe. Deve-se trabalhar a equipe para que não tenham nem excesso de confiança nem precipitação. Segundo Combalbert[4] têm-se dois tipos de preparação:

A **preparação técnica** tem como objetivo conhecer todo o ambiente e buscar elementos para uma resolução pacífica, que podem ser obtidos a partir das seguintes perguntas: - qual a realidade do conflito, trata-se efetivamente de um conflito ou de um jogo de cena?; - quais são as relações entre os protagonistas, já se conheciam anteriormente ao conflito, ou não?; - quais são seus objetivos, são antagônicos, que à primeira vista são impossíveis de serem resolvidos de forma pacífica, ou poderão ser resolvidos por meio de ganhos mútuos (win/win)?; - qual é a estratégia a ser adotada no caso de um negociador se encontrar em uma posição de constrangimento, que não é uma posição de defesa, mas que uma atitude de confrontação pode ser uma forma de restabelecer um equilíbrio de forças; - quais são as chances de se alcançar uma resolução negociada?; - o conflito aconteceu por escolha ou por necessidade? O diálogo pode ser uma pseudo-negociação, na medida em que permite ganhar mais tempo ou buscar mais informações para a resolução do conflito.

A **preparação psicológica** deve ser realizada pelos negociadores de crise antes do contato com seus interlocutores, independente da premência da sua atuação. Mesmo que não haja tempo, é importante lembrar as qualidades fundamentais que permitirão ter respaldo psicológico para

suportar as tensões, emoções e de ser eficaz na relação.

A preparação psicológica consiste em buscar uma calma interior, controlar suas próprias emoções, não fazer parte do jogo do interlocutor. Os negociadores deverão ter em mente que, em um contexto relacional onde as emoções têm um papel importante, toda a energia deve ser canalizada para a solução negociada do conflito. Uma desmotivação ou uma falta de confiança entre as partes colocará a perder toda e qualquer influência adquirida entre os negociadores.

#### **4.1.2 Criação de valor na negociação de crise**

A negociação de crise tem por objetivo buscar uma solução pacífica e obter o máximo de informações sobre a questão e sobre o interlocutor. A busca por informações permite complementar a análise e elaborar uma estratégia da negociação, validar a qualidade da relação, verificar a veracidade das informações oferecidas pelo interlocutor, para então definir o estratagema da conversa e rever a estratégia de negociação.

Questionar de forma objetiva e eficaz é um desafio para o negociador. Yves Blanc[3] definiu indicadores de questionamento em uma relação inter-pessoal. Para ele, a arte de elaborar as questões é definida a partir de regras, desafios, riscos e vantagens. Tem-se que aquele que faz as perguntas é o mestre do jogo, pois pode controlar a conversação; é aquele que detém a iniciativa e dirige os movimentos; que recebe as informações na medida em que não as faz por prazer e sim para elaborar um mapa da situação; que oferece as surpresas; que acompanha o outro nas reflexões pois, muitas vezes, o interlocutor não tem consciência dele mesmo.

De um lado, quem escuta reúne informações, desenvolve empatia, tem a possibilidade de conhecer a personalidade do interlocutor e adequar a sua visão ao contexto, possuindo o controle da conversação; por outro lado, quem fala se expressa, informa, revela suas motivações e limites, indica suas demandas e muitas vezes indica as alternativas e oportunidades para a resolução do conflito.

Não só quem responde se expõe, quem faz a pergunta também se expõe. Existem riscos associados a essa posição de questionador,

pois quando se elabora uma pergunta muito direta esta pode ser recebida como um julgamento, ou quando a pergunta faz com que o interlocutor se sinta constrangido, ou quando a pergunta não tem resposta. É fundamental escolher o momento certo para fazer a pergunta certa.

#### **4.1.3 Distribuição de valor e Implementação dos resultados na negociação de crise**

Com base nas observações (opções) definidas na etapa de criação de valor, a distribuição de valor efetivará, ou não a negociação. A partir das percepções, do controle emocional, da compreensão dos reais interesses, daqueles que estão por trás das posições, finaliza-se e define-se as condições para a resolução do conflito, para a liberação dos reféns ou para a desmobilização, no caso dos grupos amotinados.

Podem ocorrer, nos casos de negociações de crise, interrupções temporárias, que muitas vezes demonstram-se benéficas. Permitem que as partes revejam suas posições, analisem as oportunidades oferecidas na etapa da criação de valor. A interrupção quando realizada unilateralmente representa, na maioria das vezes, uma posição de cólera, e uma equipe de negociação bem preparada evitará, de todas as formas que essa ruptura ocorra. Essas rupturas devem ser de curtíssimo prazo. Quando consentidas pelas duas partes a interrupção deve-se a um cansaço físico ou psicológico.

Um acordo finalizado e aceito por todas as partes, permite que o negociador de crise encerre os contatos e assegure que as condições serão atendidas de acordo com a solução elaborada.

#### **4.2 Elementos da Negociação**

São dez os elementos da negociação: contexto, interesses, opções, relacionamento, poder, comunicação, tempo, padrão, concessões/compromissos, conformidade legal. Esses elementos estarão presentes ao longo de todo o processo de negociação e distribuem-se em cada uma das etapas do processo.

- ter um **interesse** representa o motivo da negociação - o que se deseja?

- ter **padrão** para definir o critério a ser utilizado para defender a proposta;
- **relacionar-se** para gerar confiança e identificar os interesses dos outros.
- definir **alternativas** que poderão ser adotadas quando a negociação não alcançar um resultado satisfatório - quanto melhor a alternativa maior o poder;
- criar **opções** para gerar novas oportunidades que agreguem valor e complementem a negociação.
- definir os **compromissos** a serem cumpridos por ambas as partes;
- verificar o **contexto** que representa o ambiente dentro do qual a negociação está se desenvolvendo.
- ser o mais transparente possível para **criar ganhos mútuos**;
- manter informações confidenciais quando for estratégico e saber ouvir (elemento **comunicação**)
- utilizar o **tempo** estrategicamente a seu favor, acelerando ou ganhando tempo.
- manter o princípio da **conformidade legal**, que embasa os acordos que tenham base legal, de forma que os resultados não sejam contestados.

Os elementos fundamentais no processo de negociação de crise são: contexto, legitimidade, tempo, relacionamento, comunicação e perfil do negociador.

#### O **Contexto** nas negociações de crise

O contexto constitui uma fonte de informações interessante, pois é o ambiente que une as pessoas que buscam as informações necessárias à condução do processo. Essas informações compreendem normas e regras, modelos e rituais de interação que servirão de base para a definição da forma de abordagem da conversa, das questões. O contexto de uma negociação de crise pode ser **temporal** - compreendido a partir do estabelecimento do conflito; e **espacial** relativo ao local físico. A história da relação, associada à percepção mútua dos protagonistas, julgamentos de valores *apriori* e estado emocional permite diferentes interpretações. Avaliação do estresse, medo, cólera, como fatores de instabilidade, podem indicar aos negociadores informações importantes como forma para contornar situações mais conflituosas.

#### A **Legitimidade** nas negociações de crise

Para ser um negociador o indivíduo deve ter legitimidade, credibilidade, ser verdadeiro, e ter aptidão para desenvolver uma relação com empatia. O negociador pode ter uma legitimidade natural em função do seu status pela posição que ocupa. Para tanto, esse status deve ser conhecido pelas pessoas que estão envolvidas. Contrariamente à legitimidade, a credibilidade pode ser questionada, devendo-se demonstrar, argumentar e persuadir. Para que um negociador seja considerado crível, ele deve assegurar que o seu discurso está de acordo com os parâmetros de referência de seus interlocutores. O negociador não é obrigado a expor-se na conversa com seus interlocutores. Deve guardar argumentos, guardar informações importantes para liberá-las, estrategicamente, somente nos momentos oportunos.

#### O **Tempo** nas negociações de crise

O tempo é um elemento aliado dos negociadores. Deve-se liberar da pressão do tempo sobre o processo, controlando-o e fazendo disso uma vantagem estratégica para a negociação. A percepção sobre a urgência do tempo em um conflito é uma constante e pode ser um desastre se mal administrado. A tomada de decisão em regime de urgência é um meio de lutar contra o sentimento de angústia e de mal estar, muito próprio das situações de stress. O tempo é um ativo para o negociador que facilita a construção da relação, a explosão das emoções desestabilizadas e conseqüente retorno à racionalidade, com a identificação das motivações, e objetivos reais e elaboração de soluções alternativas.

#### O **Relacionamento** nas negociações de crise

Os negociadores de crise, muitas vezes, têm que negociar com um grupo. Kurt Lewin[5] utilizou o termo *dinâmica de grupo* para designar as interações de diversas pessoas em torno de um objetivo definido.

Diante de uma situação ameaçadora, a constituição de grupo para enfrentar a crise do lado dos negociadores dá-se por meio de uma série de etapas, conforme apresentado a seguir:

- a constatação do perigo: o indivíduo realiza a ameaça que pesa sobre ele. Ele se ressentido de uma ameaça exterior e busca uma solução para essa angústia;

- a crise de consciência da inutilidade de uma ação individual: toda questão individual é impossível ou muito perigosa. Assim o nascimento de um grupo é fundamental para trazer segurança ao indivíduo;
- a necessidade de coesão: todos estão conscientes de que seu destino individual está vinculado aos outros parceiros. Nasce o sentimento de grupo com a emergência e a verbalização dos objetivos comuns. Cada um tem a consciência do número, o tamanho e o potencial de reação do grupo, mas não há estrutura. É a fase da esperança.
- o sentimento de pertencimento: é a fase de identificação de cada um e de todos, não existe um chefe. O sentimento de pertencimento é maior se são exercidas humilhações ou violências a um dos membros do grupo.
- a fase de estruturação: assiste-se ao nascimento de normas grupais e de uma estrutura informal que deve ser obedecida pelos membros do grupo. É o início de um inconsciente coletivo. O grupo começa a posicionar-se em relação ao seu ambiente, com aquele que define um sistema mais ou menos estável de relações. Com o tempo, uma estrutura mais formal surge naqueles que endossam um papel, em função da sua personalidade ou competência.

Segundo Bales[2] , o líder do grupo exerce as funções de coesão e de organização, define o ambiente no qual as ações vão se desenvolver, considerando as situações de mudanças e aleatórias que implicam o grupo, asseguram as regras do conflito e a unidade do grupo; define os valores e os princípios; representa a ideologia geral do grupo; e representa o grupo em todas as relações com o ambiente externo. A identificação do líder é fundamental. Contrariamente ao que pensam, não é necessariamente este líder que fala e que se dirige aos negociadores. Com certeza, quem fala pelo grupo é um representante, que não tem o poder de decisão.

### **Comunicação** em negociação de crise

Uma expressão calma e pausada pode representar uma pessoa mais racional; uma expressão agressiva, além da postura física, apresenta uma possibilidade de agressão verbal e de insultos. A comunicação é um recurso que, a partir de um processo de influência ou de manipulação dentro da interação interpessoal, permitirá estabelecer condições para a resolução do conflito. A influência poderá ser exercida pelo

negociador sobre o interlocutor por meio de inúmeros fatores, tais como: a voz, o físico, o status social, com os comentários feitos por outras pessoas e o momento do dia.

A comunicação é fundamental para estabelecer um clima menos agressivo e um relacionamento, baseado na confiança, para que se possa dar continuidade ao processo de resolução de conflito.

## **5. Perfil do negociador de crise**

Há uma regra básica para qualquer negociação: o chefe não negocia e o negociador não dispõe da decisão estratégica.

Em uma ocorrência, decidir é fazer escolhas estratégicas sobre os objetivos da negociação e sobre a estratégia para a resolução da crise. É difícil decidir objetivamente quando se está implicado na negociação. O negociador que não tem o poder de decisão utiliza-se das técnicas necessárias para desenvolver um relacionamento com empatia e se impor como um interlocutor positivo.

Entretanto em determinados momentos da negociação, é importante que o decisor entre para validar e garantir as promessas dos negociadores. Mas é importante saber dar o tempo necessário. Quando essa entrada é antecipada, há resultados nefastos para a negociação. A outra parte só desejará conversar com o superior.

### **5.1 Perfis comportamentais dos interlocutores**

Alguns parâmetros da personalidade podem ser alterados ou exacerbados por um conjunto de modificadores comportamentais que podem ser de natureza química, sócio-cultural, emocional ou associados ao comportamento do negociador de crise.

A alteração do comportamento de natureza química, um dos mais freqüentes, deve-se à utilização do álcool e das drogas. O álcool é um poderoso acelerador do processo de violência. Sob o efeito de substâncias alcoólicas, o interlocutor vê suprimido grande parte de sua inibição, salvo para os consumidores crônicos que utilizam o álcool para estabilizar o comportamento. O negociador de crise deve levar em consideração esse estado, e o tempo permitirá que o indivíduo retorne a um



funcionamento mais racional. As drogas, na grande maioria ilegais, como a maconha, cocaína e heroína têm um efeito diverso, freqüentemente associado a um funcionamento ciclotímico, com fases de excitação, hiper-atividade, sucedidos por períodos de depressão e relaxamento.

A alteração do comportamento de natureza sócio-cultural deve-se à parâmetros associados ao contexto social ou à cultura do indivíduo como ocorre em algumas culturas que consideram a violência como um comportamento tolerável. Um relaxamento das proibições sociais, um ambiente favorável à violência e a referência de um grupo violento são parâmetros a serem levados em conta.

De natureza emocional têm-se os estados de depressão ou de euforia, advindos de perdas, experiências traumáticas de vida (suicídios, aposentadorias,...) e frustrações na vida profissional que podem provocar atos agressivos.

O contato com o negociador de crise pode fazer com que o interlocutor modifique seu comportamento. Se o comportamento for agressivo pode parecer como uma provocação desencadeadora de uma ação. O comportamento do negociador pode ser equivocado, ambivalente constituindo como origem de mal-entendido e má interpretação que podem ser negativos para a negociação. Da mesma forma, um comportamento submisso ou tímido pode parecer para o interlocutor como uma posição enfraquecida, provocando uma sensação de poder da parte do interlocutor.

O negociador deve ter sempre uma posição neutra, equilibrada e flexível, para não suscitar mal-entendidos e reações intempestivas. Combalbert[2] classifica as personalidades da difíceis da seguinte forma:

- **Personalidades difíceis**

O negociador deve ter em conta as características e as formas de atuação de personalidades difíceis para poder melhor conduzir uma negociação. Considera-se que uma personalidade torna-se difícil quando certos traços de suas características são muito marcados, inadaptados às situações e que trazem sofrimento para si mesmos e para os outros também. Alguns tipos de personalidade podem ser assim identificados:

**Patologia histriônica** possui uma visão maniqueísta do mundo e do seu entorno. Apresenta uma intolerância à frustração e podem manifestar sua cólera ou sua reprovação de forma violenta. Ao negociar com esse perfil deve-se proteger dessas modificações de humor, que vão da euforia à dramatização

**Patologia narcísica** é geralmente muito ambiciosa, busca o sucesso e o reconhecimento dos outros. Quando não obtém o que deseja tem acesso de fúria. Trata-se de pessoa com perfil frio, cínico nas relações interpessoais. Para negociar com uma personalidade narcísica é conveniente respeitar as formas e procedimentos quando impostos por ele. Deve-se argumentar com fatos objetivos.

**Patologia depressiva** caracteriza-se por uma tristeza e pessimismo exacerbados. As ocasiões são boas para serem desvalorizadas, e parece que nada o fará feliz. Para se relacionar com uma pessoa depressiva deve-se ter muita atenção. É conveniente manifestar consideração, conversar, valorizá-lo, na medida do possível, a partir da própria conversação.

**Patologia ansiosa** tem uma grande inquietude que se manifesta por uma hiper-vigilância e uma observação sistemática sobre seu ambiente sendo apreensivo com qualquer evento imprevisto e temerário. Esse indivíduo vive um calvário interior que provoca uma tensão física e psíquica quase permanente. Para negociar com essa pessoa é importante oferecer uma prova de confiança: confiança nos propósitos, nas explicações, pontualidade. A precisão dos argumentos contribuirá para estreitar a relação.

**Patologia obsessiva** se caracteriza pela necessidade constante em obter o máximo de detalhes antes de decidir. Perfeccionista ao extremo é insatisfeito e obstinado. Manifesta uma frieza na relação e expressa pouco suas emoções mesmo que sejam realmente sentidas. Diante dessa personalidade deve-se respeitar o senso de ordem e de rigor. As objeções devem ser claramente explicadas e argumentadas e, se possível, utilizando detalhes quantificáveis, elementos precisos, estatísticas. Convém ser confiável e previsível na relação.

**Patologia paranóica** mostra-se desconfiado de todo mundo, sempre suspeita que há má intenção a seu respeito. Dotado de suscetibilidade à flor da pele, tem uma tendência de se sentir ofendido com as atitudes dos outros. No contato com os outros manifesta muita rigidez e pouco senso de humor. Para negociar convém demonstrar-se claro e preciso nas suas intenções a fim de evitar mal entendidos. Deve-se respeitar os rituais e deixar que fique com a impressão que é dele o controle da forma da relação.

**Patologia esquisóide** é, particularmente, inquietante, e difícil de lidar. Não deixa suas emoções aparecerem de forma alguma, e mostra-se impassível pelo que acontece no seu entorno. Muito solitário, é um exemplo típico das situações de isolamento psicológico. Para entrar em contato com essas pessoas é importante manter a sabedoria de que eles ficarão dentro de uma bolha. Deve-se respeitar os silêncios que eles impõem nas suas conversas e evitar perguntas que expressem suas emoções.

**Patologia *borderline*** (fronteiriço) caracteriza-se por comportamento impulsivo e por uma forte instabilidade, em geral. Suas alterações de humor são freqüentes assim como a troca de humor da cólera à depressão muito rápida. Em geral consome álcool o que faz com que aumente a sua imprevisibilidade. Para se comunicar deve-se manter uma distância adequada, deve-se fazer um discurso racional e argumentativo, sem equívocos que se contrariados podem levá-lo à loucura.

**Patologia sóciopata** caracteriza-se por possuir uma falta de respeito por tudo que possui regras e regulamentos, mostra-se impulsivo e colérico. Quando faz o mal não apresenta nenhum sentimento de culpa, é intolerante à frustração e não agüenta não ser atendido nas suas demandas. Negociar com essa pessoa é difícil uma vez que não é confiável nas suas promessas. Para ele, acordos passados não são de grande valor, são pessoas com capacidade de sedução e pela mesma razão são manipuladores.

**Patologia perversa** faz os outros sofrerem. Suas armas são psicológicas, utiliza a humilhação e a ridicularização, fora da alçada das regras, para que não sofra sanção. Para neutralizá-lo deve-se mostrar que os negociadores não são reféns de seu

comportamento, e que estão suscetíveis de serem punidos se persistirem.

## 8 CONCLUSÃO

A utilização da metodologia de negociações complexas para a resolução de conflitos, poderia ter evitado o desastre ocorrido em diversas negociações.

O início dos anos 70 trouxe a aceleração dos conflitos mundiais, dentre eles o conflito palestino-israelense que teve como cenário o alojamento dos atletas nos Jogos Olímpicos de Munich 1972. Os organizadores do evento acreditaram que os Jogos estariam acima de qualquer conflito entre povos. A eficácia de medidas de segurança e a presença da polícia não era prioridade absoluta demonstrando uma falha no planejamento. O grupo terrorista palestino Setembro Negro, composto por oito terroristas, entrou na vila olímpica no dormitório da delegação israelense e fêz onze atletas reféns. A reivindicação dos palestinos: libertar 236 palestinos políticos, presos na Alemanha, em Israel e no Oriente Médio, até o meio dia.

Não houve um planejamento para a resolução deste conflito, que poderia ser evitado caso fossem observados os seguintes aspectos:

1. Escolhidos adequados negociadores: antes de negociar deve-se identificar o interlocutor mais apropriado para realizar o contato;
2. Não selecionados o chefe da decisão na negociação: o decisor guarda uma distância e não investe no contato
3. Mantido um jogo de forças: não ofereça para a outra parte argumentos que ampliem a pressão
4. Identificado o objetivo real: o negociador não pode se deixar levar pelas reivindicações de aparências, deve buscar os reais objetivos;
5. Não subestimado a gestão das pressões externas: é importante levar e conta e reduzir ao máximo a pressão exercida pelo ambiente, como, por exemplo, a pressão da opinião pública e da imprensa
6. Administrar a comunicação: a falta total de controle de todos os envolvidos gera uma comunicação incoerente que atrapalha a confiança.

A metodologia da **Matriz de Negociações Complexas**, poderá orientar o negociador

de crise a planejar melhor sua estratégia, conhecer o modelo da abordagem de ganhos mútuos no contexto de uma negociação de crise; preparar-se, efetivamente, para a negociação; maximizar o seu potencial de recursos para a obtenção de ganhos-mútuos; construir acordos utilizando estratégias que possuam critérios objetivos para distribuição de valores; construir soluções pacíficas para as questões diante de situações extremamente delicadas e difíceis.

De acordo com Combalbert [4], o que diferencia a negociação de crise da negociação tradicional é a forma como o conflito se expressa e os constrangimentos que pesam sobre as partes enquanto a questão não for solucionada.

O negociador deve ter em conta as características e as formas de atuação de personalidades difíceis para poder melhor conduzir uma negociação. Considera-se que uma personalidade torna-se difícil quando certos traços de suas características são muito marcados, inadaptados às situações e que trazem sofrimento para si mesmos e para os outros.

## REFERENCIAS

- [1] AUDERBERT, P. La Negociation. Éditions d'Organisation, 2000
- [2] BALES, R. Interaction. Process Analysis. Addison-Wesley.1950
- [3]BLANC,Y. Le manager à l'écoute. Dunot. 2005
- [4]COMBALBERT, L. **Négotiation de crise et communication d'influence**. ESF Éditeur. Issy-les-Moulineaux Cedex : 2006
- [5]LEWIN,K. **Psychologie Dynamique. Les Relations Humaines**, PUF.1959
- [6] SELLTIZ, Wrightsmann e Cook. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. vol. 3. Análise de resultados. 4a ed. São Paulo, EPU, 1987.
- [7] VERGARA, S. Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 5ª.ed. São Paulo, Atlas: 2006.
- [8] GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo, Atlas : 2002
- [9] DUZERT,Y (org). Manual de Negociações Complexas. 1ª ed. Rio de Janeiro. FGV : 2007

**Yann Duzert** – Pós-doutorado no Massachusetts Institute of Technology, MIT-Harvard Public Disputes do Program on Negotiation baseado na Harvard Law School.

Doutorado em Gestão do Risco, da Informação e da Decisão na École Normale Supérieure de Cachan-École Polytechnique de Paris.

**Ana Tereza Spinola** – Mestre em Administração de Empresas pela FGV, área de concentração: Negociação (2004). Especialista em Pesquisa Operacional pela COPPE/URFJ (2002). Especialista em Finanças Corporativas pela PUC Rio (1996).