

O poder da comunicação nos processos de negociação

POR **REGINA ROSSETTI E
MURILO FURTADO DE MENDONÇA JUNIOR**

A comunicação tem um papel fundamental nos processos de negociação, já que os resultados do entendimento dependem muito da sua qualidade. A preparação, a troca de informações e o entendimento mútuo também devem ser exercidos com técnica e sabedoria.

A habilidade e o conhecimento definem a complexidade da arte de negociar que, em sua forma mais rudimentar, caracteriza-se como uma negociação distributiva ligada ao “agir estratégico”, com os efeitos daquilo que é dito sobre o interlocutor, na ausência de linguagem consensual. No entanto, a forma mais exuberante da nego-

ciação está na intersubjetividade compartilhada e no entendimento mútuo, que busca um consenso exponencialmente lucrativo para as partes envolvidas na negociação, atendendo assim os interesses comuns e superando as metas pré-estabelecidas.

O objetivo deste artigo é compreender a negociação a partir da teoria do agir comunicativo, de Jürgen Habermas (2002). O autor conceitua dois tipos de agir – o estratégico e o comunicativo – e distingue dois tipos de negociação – a distributiva e a integrativa. O agir estratégico é típico da negociação distributiva, enquanto o comunicativo está mais presente na negociação integrativa.

AGIR ESTRATÉGICO E AGIR COMUNICATIVO

Segundo Habermas, o agir estratégico está presente nas comunicações unilaterais, em que há apenas uma transmissão de informações, sem a preocupação do entendimento da outra parte. Para isso, é necessária uma hierarquia ou mesmo uma superposição dos atores envolvidos e dos interesses em jogo. Ele é próprio da ação que busca alcançar um resultado, utilizando-se de atos da fala para causar determinada reação performática do interlocutor, que produza reações e comportamentos no ouvinte. Também se baseia em planos individuais de ação, em que a cooperação mútua e o reconhecimento intersubjetivo são descartados. O monólogo lhe é peculiar e a questão do entendimento está em segundo plano. Está presente em apresentações sem a preocupação de entendimento e com interpretações casuais e duvidosas, já que o alinhamento de objetivos sequer é questionado. Tudo isso é percebido em grandes discursos, por vezes eloquentes, mas sem nenhum espectro de abrangência, com palavras “soltas ao léu”.

Já no agir comunicativo, segundo o autor, está cristalizado o entendimento, a compreensão e a participação efetiva no meio linguístico. Esse agir é identificado num debate de ideias com múltiplos argumentos a serem refletidos pelos atores envolvidos, visando alcançar o consenso esperado. Ele possui dois sentidos, um mais fraco e outro mais forte. O fraco acontece quando o entendimento mútuo se estende a fatos e razões dos agentes para manifestarem suas expressões de vontade unilaterais. Já o sentido forte ocorre quando o entendimento mútuo se estende às próprias razões normativas, que baseiam a escolha dos fins. Os envolvidos fazem referência a orientações de valor, que determinam sua vontade para além de suas preferências. Em ambos os casos observados de expressões da vontade, não inseridas num contexto normativo, as proposições de intenção e solicitação já são empregadas comunicativamente, ou seja, com a meta de levar o ouvinte a um assentimento racionalmente motivado.

O objetivo do agir comunicativo é promover o entendimento mútuo, isto é, entender-se com alguém a respeito de algo. Habermas atribui a ele dois níveis: a compreensão e a aceitação. Primeiro, o ato da fala deve ser compreendido pelo ouvinte e, depois, se possível, ser aceito por ele. Portanto,

o sucesso de quem fala depende dele ser suficientemente compreensível e aceitável pelo ouvinte.

Habermas também observa que o objetivo nem sempre é alcançado, pois os participantes da negociação têm a liberdade de, mesmo compreendendo, poder dizer não ao que é dito, ou seja, o ouvinte tem a liberdade de não aceitar o que diz o outro. O sucesso dessa conversa depende da racionalidade da linguagem, orientada para se conseguir um entendimento, e também indica a responsabilidade dos participantes da interação nos processos de entendimento.

A intenção comunicativa da racionalidade busca, naturalmente, alcançar o entendimento mútuo, porque pressupõe a dimensão social da intersubjetividade inerente a todo agir comunicativo: quem fala procura se entender a respeito de algo com o ouvinte. Segundo Luís Carlos Lopes (2003), entendimento mútuo significa um diálogo aceito por todos os participantes, por meio da negociação, o que Habermas chama de entendimento mútuo, baseado no respeito entre as partes envolvidas.

O entendimento mútuo busca o consenso. É importante notar que não se trata de um consenso absoluto e universal, em que toda a sociedade esteja de acordo, mas de consensos estabelecidos por pessoas, grupos, comunidades e setores da sociedade em alguns momentos, segundo determinados interesses, de forma dinâmica e dialogada. Ele pressupõe o reconhecimento das pretensões de validade em um mundo social e também objetivo.

É importante notar uma sutil diferença entre o entendimento mútuo e o acordo. O entendimento mútuo acontece quando o ouvinte reconhece que as razões de quem fala são boas para ele, em certas circunstâncias, mas não se apropria delas. O acordo ou consenso somente é alcançado quando os participantes do ato de comunicação aceitam uma pretensão de validade pelas mesmas razões. Então, o entendimento só vai acontecer quando as razões de justificação da validade são compartilhadas pelos envolvidos. O reconhecimento intersubjetivo, motivado pelas mesmas razões, faz surgir um acordo sobre alguma coisa, estabelecendo assim o consenso.

Por fim, a diferença entre o agir estratégico e o comunicativo está na eficácia da arte de comunicar. O estratégico significa apenas a transmissão de uma informação, sem nenhuma

preocupação com o seu entendimento, enquanto o comunicativo denota não apenas a compreensão, como também a integração social das ações envolvidas. Comparar esses dois conceitos remete ao resultado, pois enquanto uma ação se limita a transmitir uma informação, a outra considera o entendimento intersubjetivo. Um acordo não pode ser imposto nem forçado por uma das partes, ele deve ser negociado. Segundo Habermas, aquilo que se obtém visivelmente através de gratificação ou ameaça, sugestão ou engano, não pode valer como acordo.

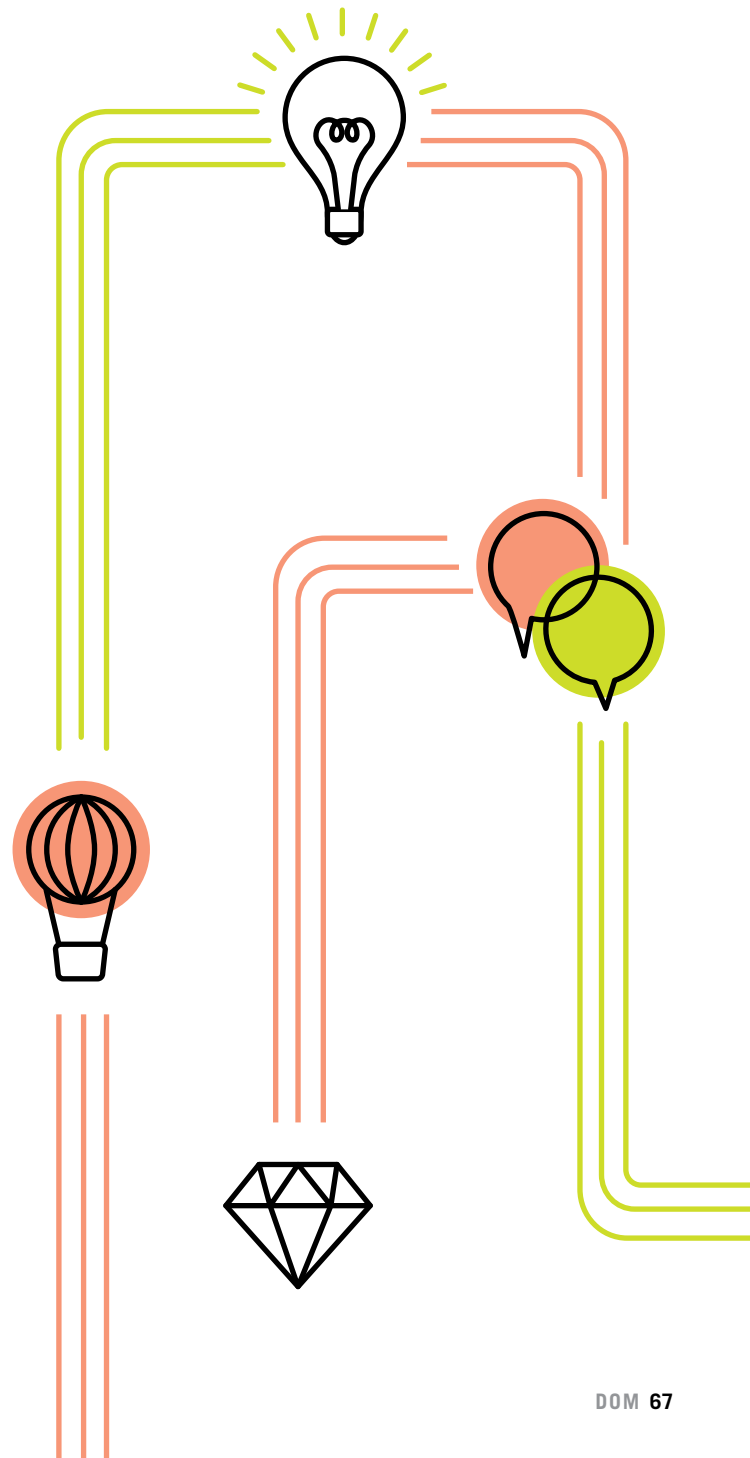
NEGOCIAÇÃO Negociação, para H. Cohen (1980), é o uso da informação e do poder com o objetivo de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”. O poder é circunstancial, pois ora estamos com ele, ora sem ele. Pode-se nascer poderoso numa família abastada ou estar momentaneamente travestido de poder, mas a variável “informação” faz toda a diferença, pois é ela que provoca deslocamentos em um jogo de poder. Quem detém o conhecimento implicitamente exerce o poder, mesmo que de maneira disfarçada ou sutil.

Já F. Guirado (2008) define negociação como um processo de comunicação interativo, estabelecido quando duas ou mais partes buscam um acordo, durante uma transação, para atender aos seus interesses. Essa definição mostra claramente a importância da comunicação no processo de negociação e sua dinâmica na apresentação das controvérsias laterais. A dialética, num processo de negociação, pode ser diluída com mediações profissionais em busca do senso comum. Em todos os processos fica evidenciada a importância de uma lógica, um roteiro, uma trilha de sequência contínua desse procedimento.

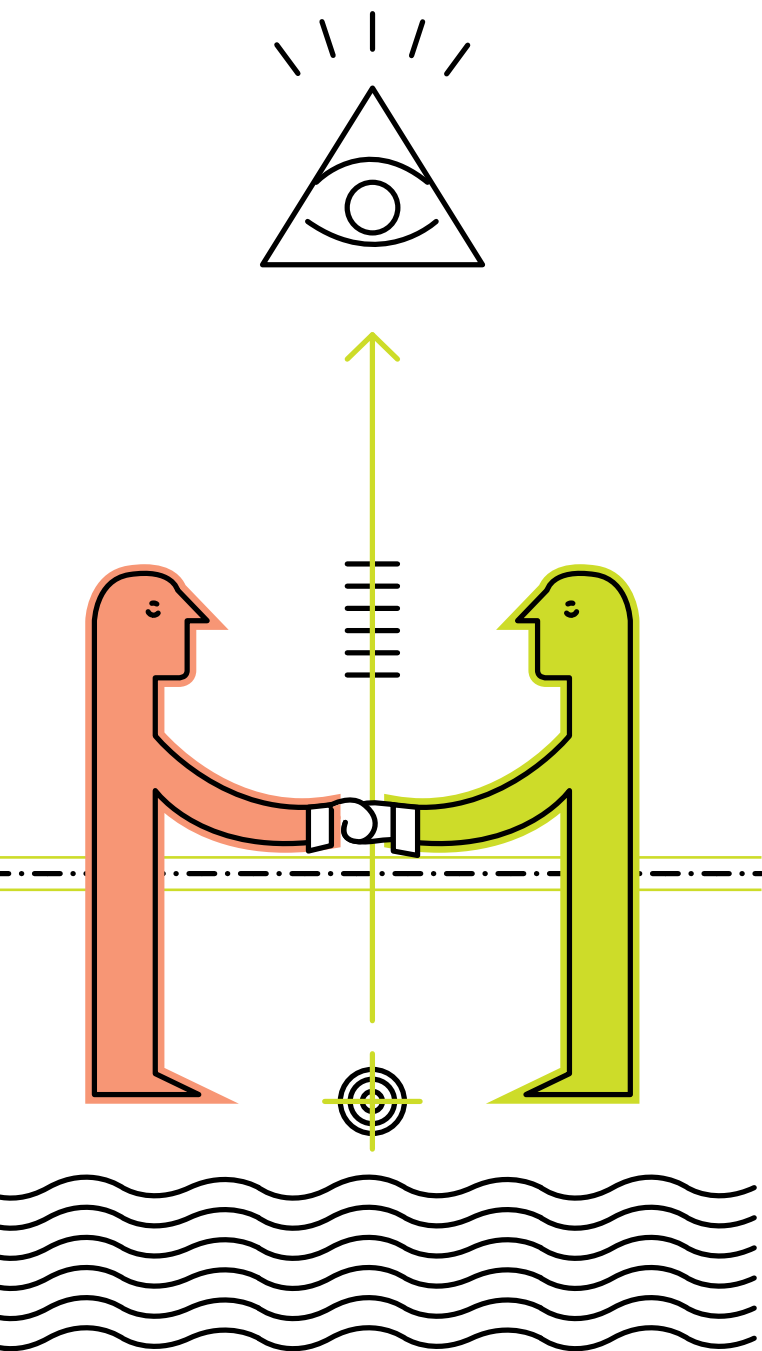
Toda negociação envolve um processo com quatro fases: a preparação, a troca de informações, as propostas de solução e o fechamento do negócio (Shell, 2001).

- A **preparação** mostra a importância de se considerar inúmeras variáveis antecipadamente. Ao nos conscientizarmos da importância da adoção dessa prática, convergimos para os seus benefícios. É consenso, entre os estudiosos do tema, que não se recorre a essa prática cotidianamente para não sacrificar o processo, contaminando seus

O OBJETIVO DO AGIR COMUNICATIVO É PROMOVER O ENTENDIMENTO MÚTUO, ISTO É, ENTENDER-SE COM ALGUÉM A RESPEITO DE ALGO



A INEXISTÊNCIA DA TROCA DE INFORMAÇÕES LIMITA O ENTENDIMENTO DAS PARTES, LEVANDO A RESULTADOS POUCO SIGNIFICATIVOS



objetivos e resultados. Partindo dessa premissa, podemos concluir que aquele que se prepara minimamente para uma negociação já se apresenta em melhores condições de argumentar. Isso implica naturalmente equilíbrio emocional e uso da razão, pois a previsibilidade foi contemplada para a adoção da estratégia mais adequada. Outro fator recorrente é a segurança que temos quando prevemos todas as possibilidades, dando margem a iniciativas contundentes na apresentação de soluções. Quando alguém está convicto de suas proposições, o conhecimento da causa expande as expectativas, reforçando a credibilidade de imagem e a confiança. O exercício de se antecipar aos fatos nos possibilita uma melhor gestão do tempo, evita pressões e, principalmente, surpresas.

- A **troca de informações** é uma dinâmica fundamental, pois sem ela não saímos do lugar, o que impede qualquer tipo de acordo. É nessa fase que a qualidade do acordo será definida. Trata-se de algo relevante no exercício da negociação e no cenário colaborativo. O esmero nessa ação nos conduz a resultados exponenciais e, por que não dizer, ao “estado da arte” dessa prática. O que é importante para você? Essa indagação aberta tem o objetivo claro e transparente de apurar os verdadeiros interesses subjacentes, que permeiam a situação naquele momento. Instala-se, então, um clima que permite ao outro lado (interlocutor) se considerar parte do processo e da solução. A partir daí, a fluidez se instala e o acordo se aproxima.

- As **propostas de solução** resultam da fluidez dos dados transformados em informações. Essa depuração conduz naturalmente à criação de valor, quando é percebida a conectividade dos interesses comuns.

- O **fechamento de acordos** e obtenção de compromissos são lugares comuns para aqueles que seguem as melhores práticas no processo de negociação. É a conclusão de uma sequência continuada e metodológica, que resulta na construção de cenários sólidos e os torna mais perenes.

A negociação pode ser classificada em distributiva e integrativa. Segundo Bazerman e Neale (1998), a negociação distributiva geralmente envolve apenas uma questão – que eles chamam de “torta fixa” – uma pessoa ganha à custa da outra. O significado da “torta fixa” é o preço. Uma

negociação em que há uma única questão (preço) é considerada distributiva, pelo simples fato de distribuir a faixa de preços (alvo e reserva) das partes implicadas. Aí, o ganho de uma das partes implica, conseqüentemente, a perda da outra parte. É a forma mais comum de negociação, mas não a única.

A negociação integrativa é marcada pela cooperação e busca de um acordo. Nela, o papel da comunicação é mais forte. As partes competem para dividir o valor e, ao mesmo tempo, cooperam entre si para obter o máximo de benefícios, conjugando seus interesses num acordo. Nesse tipo de negociação, é preciso ser bom tanto na criação de valor quanto em reivindicá-lo (Watkins, 2006). Os cinco pressupostos para se alcançar o “estado da arte” da negociação integrativa são: os negociadores estarem dispostos a trocar informações; entender as necessidades, interesses e objetivos das partes; enfatizar interesses comuns e minimizar diferenças; buscar soluções que atendam as partes envolvidas; criar valor explorando os interesses subjacentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS O conceito de agir estratégico é mais adequado à negociação distributiva, quando a comunicação – baseada em planos individuais de ação e transmissão de informação unidirecional – produz uma fala sem entendimento plausível, caracterizando-se aí uma negociação competitiva ou distributiva com posicionamento exacerbado e sem a busca dos interesses comuns. Nesse caso, fica evidente a ausência de consenso, já que a comunicação é unilateral e sem possibilidade de pactos e/ou acordos. Exceto em sociedades hierarquizadas, o agir estratégico não encontra eco, pois vivemos num ambiente globalizado, sempre em busca de soluções compreendidas e compartilhadas. A inexistência da troca de informações limita o entendimento das partes, levando a resultados pouco significativos.

O conceito de agir comunicativo é mais adequado à negociação integrativa, porque parte do pressuposto de que considerar os interesses alheios se sobrepõe, de maneira absoluta, na construção de soluções que atendam as partes envolvidas. E isso só será possível considerando-se a dialética intersubjetiva. Os atos de fala ilocutórios (com intenção comunicativa) produzem nos

ouvintes o assentimento racional necessário a um acordo mais elaborado, num contexto de geração de valor. Enfatiza-se aqui o alcance da negociação colaborativa ou integrativa, uma vez que as expectativas de ambos os lados foram superadas, extrapolando as questões iniciais das discussões. A criação de valor permite deixar de lado a questão central de um conflito ou uma transação, ao produzir inúmeros enunciados baseados na percepção de conectar os interesses subjacentes em questão, para obter soluções inovadoras. Dessa arte podemos esperar uma nova forma de conduzir as negociações, assumindo a ação comunicativa como um efeito importante dos objetivos pretendidos.

REGINA ROSSETTI é professora do PPGCOM da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Paulo, Doutora em Filosofia pela USP.

MURILO FURTADO DE MENDONÇA JUNIOR é professor convidado da Fundação Dom Cabral, mestrando em Comunicação no PPGCOM da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Paulo.

Este trabalho foi apresentado no GP Teorias da Comunicação do XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, no XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret Ann. *Negociando racionalmente*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 199 p.

BLAKE, Robert; MOUTON, Jane S. Managerial Facades. *Advanced Management Journal*, New York, v. 31, n. 3, p. 30-37, Jul. 1966.

FISHER, Roger; URY, William. *Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1985. 143 p.

HABERMAS, Jurgen. *Verdade e Justificação: ensaios filosóficos*. São Paulo: Loyola, 2004. 330 p.

WATKINS, Michael (Org.). *Negociação*. Rio de Janeiro: Record, 2008. 206 p.