

## BATNA e muito mais

### Que tal algumas dicas adicionais para a gestão dos seus conflitos, vamos a elas!?

Lembrando que conforme vimos em nossas aulas quanto melhor seu BATNA-Best alternative to a negotiated agreement (sigla em português traduzida como "MACNA"- melhor alternativa em caso de não acordo), maior o seu poder.

O poder de negociação relativo das duas partes depende, primordialmente, do quão de atraente para cada uma delas é a opção de não chegar a um acordo.

Então desenvolva seu **BATNA**, por meio das seguintes reflexões/ações:

- O que farei se isso não der certo? - Que alternativas melhor atendem os meus interesses?
- Comece pensando positivamente em como extrair o máximo dos seus recursos
- Análises de negociação demonstram, com consistência, uma nítida relação aspiração e resultado. Convencer o outro que você não está pedindo mais do que o justo baseando-se em padrões legítimos é um dos argumentos mais poderosos.
- Relembrando que o poder de negociação relativo das duas partes depende, primordialmente, do quão atraente para cada uma delas é a opção de não chegar a um acordo.
- Inventar uma lista de providências que você poderia tomar caso não se chegue a um acordo.
- Aperfeiçoar algumas das ideias mais promissoras e convertê-las em ações práticas.
- Escolher provisoriamente a opção que se afigura como a melhor.

**Considere o BATNA do outro, pois:**

- Quanto mais você souber sobre as opções do outro melhor estará preparado para negociar. Se lhe parecer que o outro está superestimando seu próprio BATNA, será preciso diminuir as expectativas.
- Reflita também que o poder do BATNA nas palavras de Sun Tzu: "Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas..."

**O que fazer quando o outro lado usa truques sujos?**

**Fraude**

**Dados falsos**

Procure verificar os dados nunca duvidando da idoneidade da pessoa, faça disso um procedimento padrão e sempre duvide. A prática de verificar os fatos reduz o estímulo à fraude e seu risco de ser ludibriado.

**Autoridade Ambígua**

Antes de entrar na negociação do conflito tenha certeza que o outro lado pode representar a outra parte, caso ele possa representar apenas em parte, que isso seja deixado claro. Você também poderá voltar atrás em alguma concessão caso isso ocorra.

**Intenções duvidosas**

Peça garantias. Caso o outro lado suscite dúvidas quanto a cumprir com o que está se comprometendo peça garantias usando elementos do outro lado. Quando o problema é uma possível distorção da intenção de cumprir o acordo muitas vezes é possível incluir dentro do próprio acordo, cláusulas de cumprimento do próprio acordo.

### **Guerra psicológica**

Táticas que visam constranger o outro para que ele tenha um desejo inconsciente de abandonar o conflito e desista.

### **Situações tensionantes e ataques pessoais**

Pergunte-se se o ambiente está tenso e identifique o porquê. Peça para mudar de ambiente, remarque a reunião, fale sobre a tensão que está sendo criada para esvaziar a armadilha. Qualquer que seja a situação é sua tarefa identificar o problema, dispor-se a abordá-lo com o outro lado e negociar melhores circunstâncias físicas de maneira objetiva e com bases em princípios.

Além da manipulação do ambiente físico, há também maneiras de o outro lado usar a comunicação verbal e não verbal para fazê-lo sentir mal. Por exemplo, o outro lado pode em um comentário deixar implícito que você é ignorante. Em qualquer dos casos, identificar a tática ajuda a anular seu efeito; abordá-la explicitamente tenta impedir que ela se repita.

### **Mocinho/ bandido**

Esta tática muito antiga também é conhecida como "bad cop" e "good cop". O primeiro policial ("bad cop") ameaça o suspeito de processo por inúmeros crimes, coloca-o sob uma luz ofuscante, empurra-o de um lado para outro e, por fim, faz uma pausa e se retira. O "good cop" então apaga a luz, oferece um cigarro ao suspeito e pede desculpas pelo policial rude. Afirma que gostaria de controlá-lo, mas não pode fazê-lo, a menos que o suspeito coopere. Resultado: o suspeito diz tudo o que sabe. Uma vez identificada a técnica insista em decidir sobre critérios objetivos e não ceda a pressão do "mocinho" em querer ajudar a livrá-lo do "bandido."

### **Ameaças**

Bons gestores de conflito raramente recorrem a ameaças. As ameaças podem levar a contra-ameaças numa espiral crescente, capaz de desarticular uma negociação e de até mesmo destruir um relacionamento. As advertências são muito mais legítimas que as ameaças e não são vulneráveis a reações contrárias. "Caso não chegemos a um acordo quanto a como vamos dividir o budget de premiação até o final do dia o gerente vai dar para outra pessoa escolher o critério de divisão, seria melhor que nós escolhêssemos o critério você não acha?" ( Conversa entre dois funcionários)

### **Mas então, o que fazer se o outro lado não quer negociar?**

Tente aplicar uma tática utilizada para estruturar a negociação do conflito para que apenas um dos lados tenha que fazer concessões, uma variação é quando há exigências para que se comece a negociar. Descubra porque o outro lado se nega a negociar, tente entrar em contato através de terceiros ou comunicações escritas. Leve em consideração questão de status, questões internas ou talvez a outra parte não acredite que um acordo seja possível. Sugira que um terceiro seja intermediário do acordo e sempre insista em critérios objetivos.

### **Exigências extremadas**

Começar oferecendo muito menos do que é plausível com o objetivo de baixar a expectativa do outro lado. Isso causa dois problemas, primeiro de credibilidade e segundo a outra parte pode parar de negociar por achar que você não está levando a sério a negociação. Para exigências extremadas a saída é apontar a tática que a parte está utilizando.

### **Escalada de exigências**

Uma parte pode levantar uma de suas exigências a cada concessão que faz ao outro. Pode também reabrir questões que se supunha estarem resolvidas. As vantagens dessa tática estão em reduzir as concessões globais e no efeito psicológico de levar a outra parte a querer concordar prontamente, antes que a primeira faça mais exigências. Ao identificar esta tática, chame a atenção do outro para ela e, em seguida, faça uma pausa "se" e "em que" base deseje prosseguir nas negociações.

### **A sócia implacável**

Semelhante ao mocinho e bandido, a parte que negocia é o bom policial, amigável, mas fala que a sócia não aceita o negócio se o outro lado não conceder mais a concessão X. Identifique a tática. Em vez de discuti-la com o outro negociador, procure conseguir a concordância dele quanto ao princípio envolvido - talvez por escrito - e, se possível, fale diretamente com a "sócia implacável".

### **Tática do impedimento**

Dois caminhões de dinamite correm em sentido contrário numa estrada de pista única. A questão passa a ser qual dos caminhões deverá sair da estrada para evitar um acidente. À medida que os caminhões se aproximam, um dos motoristas inteiramente visível para o outro, arranca o volante e atira-o pela janela. Ao ver isso o motorista do outro caminhão tem uma opção entre o choque explosivo ou tirar seu caminhão da estrada e jogá-lo em uma vala. Esse é um exemplo de tática extremada para firmar compromissos, destinada a impossibilitar uma das partes de ceder.

Em resposta a uma tática de comprometimento você pode interromper a comunicação. Pode interpretar de tal maneira o compromisso ao ponto de esvaziar-lo: "Ah entendo que você declarou que a SUA meta era esta...Você quer saber qual é a minha?". Outra alternativa é fazer um gracejo e não levar o impedimento a sério. Faça o que fizer, evite fazer do compromisso uma questão central. Retire-lhe a ênfase, para que o outro possa recuar com mais dignidade.

### **O atraso calculado**

Um dos lados tenta adiar a tomada de uma decisão até o momento que considerar favorável. Tática muito utilizada em greves pelos sindicatos. Além de explicitar as táticas de adiamento e negociá-las considere a possibilidade de criar uma oportunidade que desapareça gradativamente para o outro lado. Busque condições objetivas que possam ser usadas para estipular prazos, como a data limite para pagamento dos impostos, a reunião anual do conselho diretor, o término do contrato ou encerramento do período legislativo.

### **É pegar ou largar**

Uma alternativa ao reconhecimento explícito da tática do "pegar ou largar" e a negociá-la, tente ignorá-la no começo. Continue falando, como se não tivesse a ouvido, ou mude de assunto, talvez introduzindo outras soluções. Caso você aborde especificamente esta tática deixe claro ao outro o que ele terá a perder se não chegar a nenhum acordo e procure um meio de salvar as aparências, tal como uma mudança nas condições, para que ele saia da situação.