

# A arte de negociar: uma disciplina a ser ensinada aqui *Sinda*

Kurt E. Weil (\*)

Nenhum curso superior no Brasil inclui "negociação" em seu currículo. Talvez seja melhor assim. Quem poderia negociar no futuro um contrato coletivo de trabalho ou uma empreitada seria um negociador registrado no Conselho Federal de Negociação e nos Conselhos Regionais. Não; negociar é uma arte, uma técnica e, finalmente, um jogo. Portanto, tem certos tipos de personalidade que se adequam melhor a negociar com o próximo que outros. Quem vai negociar deve ser jogador de pôquer, psicólogo que pega as fraquezas humanas do oponente e deve ter o dom artístico de reforçar a psicologia com dotes histriônicos.

Alguns cursos já foram dados no Brasil por professores importados, que chegam às nossas praias com um "vade-mécum" ou regras de "como fazer".

Nos Estados Unidos existem nas universidades cursos especializados, em que, por meio de casos, dramatização e leituras, se procura criar uma pessoa capaz de conduzir negociações.

Algumas das regras de negociação são gerais, tais como:

1) Introduza mais itens nas negociações que o esperado, pois o que for ignorado ou recusado ainda é capaz de deixar um saldo positivo e mais: cria um sentimento de culpa pela recusa. (A chamada lei do "sequestro").

2) Seja flexível, mas firme no principal, mas faça concessões no acessório após um grande esforço do moderador — isso impressiona bem.

Roma — ou tente negociar na sua casa.

6) Não comece negociações com a mais alta autoridade envolvida.

Recentemente descobri na revista inglesa Nature de 25.08.1983 uma comunicação de um Mr. Gray, que inclui ensinamentos importantes para a negociação. Gray verificou que a mosca doméstica tem um computador no cérebro (?) que, recebendo a informação dos olhos facetados, determina em que direção e com que velocidade se aproxima o objeto inimigo, por exemplo a mão para esmagá-la. Consequentemente, o computador indica a direção na qual deve levantar voo, tudo isso em milissegundos. No entanto, a lei de Gray diz: "Quando mais de um objeto esmagante (por exemplo: duas mãos) se aproximam da mosca e de direções diferentes, o computador é incapaz de indicar em que direção a mosca deverá levantar voo, portanto, ela "congela" e será esmagada.

Encontramos ensinamentos úteis para os negociadores brasileiros que estão na lei de Gray. Negociamos ao mesmo tempo a dívida externa e a interna, os problemas do déficit e suas consequências sociais, etc. Destarte a mosca figuradamente teve de travar uma guerra de diversas frentes (perdoe-me a metáfora). Mesmo com a internacionalmente reconhecida capacidade dos negociadores brasileiros, que são considerados excelentes, não é possível sem uma assessoria numerosa e de um estado-maior técnico guerrear em diversas frentes. Assim, o resultado para o Brasil ainda foi dos melhores, observando-se

que o "inimigo", o FMI, aplica a tática do pugilista em vantagem — continua atacando, mandando missões de informação ou deixando pouco, pouquíssimo dos US\$ 6.500.000.000 para a caixa brasileira.

Mas, deixando o popular tema do FMI, vemos uma negociação entre sindicatos e empresas sobre a aplicação dos Decretos-leis n°s 2.045 e 2.065. Os sindicatos atingidos pelo aumento do 2.045 recorreram à greve, para forçar as empresas a usar — post facto — o Decreto-lei n° 2.065 para modificar algo já julgado. Nota-se que, do ponto de vista jurídico-trabalhista, essa série de decretos tinha o dom de atrapalhar setorialmente escalas e qualquer semelhança salarial entre empresas semelhantes para operários de descrição de cargo igual ou ainda de criar diferenças

salariais dentro da mesma empresa com mais de uma fábrica em lugares diversos da Grande São Paulo, com datas de dissídio diferentes.

Ora, como foi mais uma vez afirmado no caso da recente modificação da LSN, a lei nova retroage quando beneficia o culpado ou o prejudicado. Isso não seria possível também na aplicação dos Decretos-leis n°s 2.045 e 2.065? Há beneficiados — os operários até uns oito salários mínimos — e prejudicados — a classe média — pelo Decreto-lei n° 2.065. Um pouco deste princípio, e as greves poderiam ter sido evitadas. Mas os negociadores silenciavam, de ambos os lados, por sinal.

A pior falha é a falta de ensino de negociação da disciplina "Administração de Material" do currículo mínimo do ensino superior

de Administração de Empresas. Negociar fretes, preços, condições, descontos ou preço a prazo com desconto para pagamento à vista, etc. é eventualmente ainda mencionado. Mas embalagens (com ou sem retorno), cargas múltiplas, velocidade de entrega, qualidade assegurada, qualidade econômica, lote mínimo de entrega, nada disso consta do ensino, nem aqui nem no resto do mundo. E o comprador aprende por ouvir dizer ou ler. Assim, se negociar é a salvação, vamos colocar esta disciplina para administradores, engenheiros, economistas, advogados e, por que não dizer, futebolistas.

(\*) Professor e decano da Congregação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

3) Estude as necessidades fisiológicas do oponente (conta-se que negociadores de um sindicato nos EUA conseguiram um acordo favorável porque tinham maior estabilidade e continência urinária. Depois se soube que usavam bexigas para incontinência!).

4) Faça um erro de palmaria, seu oponente vai achar que você é burro, o subestima e você pode ganhar.

5) Faça o papa sair da