

TOOLKIT #8

Negociar por interesses

Uma folha de preparação para parcerias, acordos com financiadores e conflitos internos. Vá além das posições, crie opções e combine critérios justos.

Um Toolkit da Lever & Core

Fundamentado na negociação baseada em princípios · Roger Fisher & William Ury, Getting to Yes

---

Toda organização complexa é, em essência, simples.

01 · O QUE É

Pare de disputar posições. Comece a atender interesses.

A maioria das negociações empaca porque cada lado defende uma posição: uma exigência fixa como “nosso logo vem primeiro” ou “nada de custos indiretos neste financiamento”. Por trás de cada posição há interesses, as necessidades e preocupações que levaram alguém a adotá-la. Posições costumam colidir. Interesses, muitas vezes, não.

O que é

Um jeito de se preparar para qualquer negociação: mapear os interesses dos dois lados, criar opções que os atendam e escolher entre elas com critérios que nenhum dos lados controla. Ninguém precisa “ceder”, porque a decisão se apoia em algo que ambos podem defender.

Este Toolkit transforma essa abordagem numa rotina de preparação de uma hora e numa folha de trabalho para levar à reunião.

Do que você precisa

De 45 a 60 minutos antes da reunião, de uma a três pessoas do seu lado, a folha de trabalho da página 6 e tudo o que você souber sobre a situação do outro lado.

Método de origem. A negociação baseada em princípios foi desenvolvida no Harvard Negotiation Project por Roger Fisher e William Ury e apresentada no livro *Getting to Yes* (publicado originalmente em 1981; edições posteriores com Bruce Patton). Este Toolkit é uma adaptação própria da Lever & Core para organizações de impacto.

Use quando

- Você está desenhando uma **parceria ou programa conjunto** com outra organização.
- Um **doador ou financiador** impõe condições que você não pode aceitar como estão.
- Você está renovando um **contrato** com uma prefeitura, um espaço ou um fornecedor.
- Duas **áreas** disputam o mesmo orçamento, a mesma equipe ou a mesma agenda.
- Um **conflito na equipe** sobre papéis ou carga de trabalho sempre volta.

Cuidado quando o outro lado age de má-fé, há uma questão jurídica ou de salvaguarda envolvida, ou a diferença de poder é muito grande. Prepare-se do mesmo jeito, mas envolva cedo o board ou a assessoria jurídica e apoie-se firmemente na sua alternativa a um acordo.

Antes

Mapeie interesses, opções, critérios e sua alternativa numa só página. A maior parte do trabalho acontece aqui.

Durante

Pergunte antes de propor. Escute as razões por trás das exigências e leve cada divergência para um critério justo.

Depois

Registre o que foi acordado, verifique se atende aos seus itens essenciais e cultive a relação.

02 · O MODELO

Quatro elementos e um piso

O QUE VOCÊ OUVE VS. O QUE MOVE

NA SUPERFÍCIE

Posição

o que dizem que querem

SOB A SUPERFÍCIE

Interesses

por que querem

- Necessidades
- Medos e riscos
- Sonhos e ambições
- Restrições que enfrentam

→

1 Pessoas

Separe a relação do problema. Gentil com as pessoas, firme com a questão.

2 Interesses

Pergunte "por quê?" e "por que não?" até achar o que importa para cada um.

3 Opções

Crie vários acordos possíveis e só depois julgue cada um. Troque o que custa pouco a você e vale muito para eles.

4 Critérios

Decida com padrões justos que ambos defendam: precedentes, valores de mercado, normas, parecer técnico, processo justo.

MAPAN — **Melhor alternativa a um acordo negociado**

O que você fará se não houver acordo. É o piso de toda a conversa: nunca aceite menos que isso.

Posições vs. interesses: um teste rápido

POSIÇÃO — "Nosso logo vem primeiro em tudo."

Possível interesse: o board deles precisa de provas visíveis de que seu apoio faz diferença.

POSIÇÃO — "Não financiamos custos indiretos."

Possível interesse: eles temem que o dinheiro suma em custos administrativos pouco claros.

POSIÇÃO — "Minha equipe não pode assumir este projeto."

Possível interesse: a equipe já está sobrecarregada e nunca foi consultada.

Por que a MAPAN (BATNA) importa

Sem uma alternativa clara, você pode aceitar um acordo pior do que simplesmente sair, ou recusar um que era melhor do que qualquer outra opção à mesa.

Conhecer sua MAPAN e trabalhar para **melhorá-la antes da reunião** é sua verdadeira fonte de força. Isso pesa muito mais do que falar alto.

Estime a deles também

O que acontece com o outro lado se não houver acordo? Quanto mais fracas as alternativas deles, mais espaço você tem para pedir aquilo de que precisa, e com mais cuidado deve proteger a relação.