

# A NEGOCIAÇÃO QUE NÃO HOUE

Wanderley  
Guilherme  
dos Santos

*Pedimos ao professor Wanderley Guilherme, quando ainda no cenário político existia a perspectiva de negociação à base do próprio projeto do Governo Federal de diretas para 1988, que nos preparasse um artigo sobre o tema da negociação. Inclusive porque conviria trazer para o debate algo além da surrada concepção udenóide de negociação como "traição, conchavo" e outros quejandos. O que se passou desde então, com a retirada do próprio projeto denominado Figueiredo, é sobejamente conhecido. Eis que o desfecho daquele processo estava antevisto no curto artigo do professor Wanderley Guilherme, pelo que o publicamos como uma excelente amostra do que pode fazer uma análise política limpa de preconceitos. Afinal, não é todo dia que uma análise política preditiva consegue ver-se confirmada.*

O Editor

Na *Enciclopédia Internacional de Ciências Sociais* lê-se a definição seguinte: "Negociação é uma forma de interação mediante a qual indivíduos, organizações e governos explicitamente tentam (ou fingem tentar) obter nova combinação de alguns de seus interesses comuns ou conflitantes". O exame do simples enunciado, e de algumas de suas condições, permite concluir que, se negociação consiste no que a definição expressa, então muito dificilmente o Planalto será partícipe de qualquer negociação respeitável que venha a ocorrer no futuro imediato.

A definição supõe a existência de efetiva necessidade de negociar, isto é, que cada negociador esteja convencido de que não poderá realizar qualquer um dos itens de sua pauta de preferência, nem mesmo aquele que se encontra em último lugar na escala, sem a aquiescência e efetiva colaboração do outro, ou outros. Este é o fundamento objetivo da disposição subjetiva conhecida por "boa fé". Não se trata de indicar, pela expressão "boa fé", uma espécie de atributo estritamente ético, o qual impediria seu portador de tergiversar, dissimular, ser malicioso ou trapacear durante o processo de negociação. Estes são movimentos por assim dizer politicamente legítimos, esperáveis até, que cada negociador desenvolve com a finalidade de conseguir retirar o máximo de vantagem na e da transação. Entende-se por "boa fé" que cada negociador acredita que o outro ou outros, por mais trapaceiros e dissimuladores que sejam, saibam que ao fim e ao cabo deverão ceder a aos demais, pos-

to que esta é condição absolutamente necessária para a realização ainda que do pior dos negócios.

O requerimento de "boa fé", tal como descrito acima, expõe o sucesso de qualquer negociação a dois sérios riscos. Primeiro, o de que os negociadores, ou alguns, ou ainda um, se ocuparem posição estratégica, não estejam convencidos de necessitarem da ativa colaboração dos demais para a obtenção de suas metas, utilizando-se da mímica e da retórica da negociação apenas por "má fé", agora em sentido estrito. Neste caso, o falso negociador estará somente logrando os demais como forma de obter a custos menores o que supõe virá a obter independentemente da aquiescência dos outros. Assim, a probabilidade é a de que, na undécima hora, o pretenso negociador se retire das conversações e imponha sua preferência intransigente. Negociação fracassada.

O êxito da estratégia política de "falsa negociação" depende todavia de cálculo acurado, delicado sempre, por vezes de altíssimo risco, que assegure com absoluta certeza ao mímico negociador que ele pode dispensar a colaboração ativa dos demais. Qualquer equívoco neste cálculo implica em que, na undécima hora, incapaz de consagrar unilateralmente sua preferência, arrisca-se a ser completamente derrotado até em sua mais humilde e última preferência pela provável coalizão enraivecida dos parceiros iludidos. Alternativamente, poderá ainda obter sucesso, mas já então por métodos coercitivos explícitos — o que quer dizer, a maiores

custos do que incorreria caso houvesse negociado propriamente, ou seja, de "boa fé".

O segundo risco encontra-se latente na situação em que um negociador suponha, *erroneamente*, "boa fé" da parte do outro. Na undécima hora, tenha o outro ou não possibilidade de impor sua preferência, a negociação fracassará, por definição, e o resultado do confronto terá um custo bem mais elevado do que teria, quer em frustração, quer nas alianças de última hora, fosse a malícia radical do outro percebida a tempo. Neste caso, a recusa em participar de um jogo "sujo" obrigaria o outro a cedo revelar suas intenções efetivas. Outra vez a negociação fracassaria, mas os custos desse fracasso seriam sempre menores.

Permanente avaliação da boa fé do competidor é condição indispensável tanto para o sucesso da negociação, quanto para um eventual confronto, desejando-se, para o último, o mínimo possível de custos. Outra condição crítica é a existência real, não somente ansiada, de pelo menos uma fórmula final para o acordo que as partes envolvidas preferam à alternativa de não haver acordo algum. Trata-se do reconhecimento prévio, ou descoberto no curso das negociações, de que existe uma solução tal que, sendo talvez a pior para ambas as partes, ainda assim é preferível ao imprevisível da situação de não-acordo.

A possibilidade de que a negociação venha a descarrilar, aqui, tem origem na circunstância empiricamente plausível de que os negociadores estejam equivocados quanto à existência de semelhante solução. É perfeitamente concebível que, mesmo quando os negociadores estão de "boa fé", o desenrolar dos entendimentos venha a revelar que não existe uma fórmula capaz de, desatendendo a ambos largamente, uni-los todavia na preferência comum de evitar o não-acordo. Em outras palavras, a alternativa de não negociar — que é na realidade a última na escala de preferências de negociadores de "boa fé" —, pode prevalecer desde que qualquer alternativa, por pior que seja, aceita por um dos negociadores como ainda superior ao não-acordo, seja rejeitada pelo outro, e vice-versa. A inviabilidade de uma "pior solução comum", portanto, compromete uma negociação, mesmo quando o requisito de "boa fé" é preenchido por todos.

A descoberta de que não existe "pior solução comum" preferível ao não-acordo

pode ter outra raiz além de erros de percepção dos negociadores. Ela se esclarece quando consideramos que o processo de negociação se dá sempre em duas frentes: externa e interna. Externamente, óbvio, cada negociador enfrenta as táticas e as preferências dos demais buscando atingir a solução que lhe seja mais favorável, sabendo contudo que esta será o resultado de uma acomodação entre aquilo que deseja e aquilo que é aceitável pelos demais. Em qualquer caso, todo negociador de "boa fé" admite que, em princípio, a solução do entendimento, se bem-sucedido, não coincidirá com o objetivo que se encontra no topo de sua escala de preferências.

A troca de concessões imposta pelo processo de negociação deve atender, porém, aos parâmetros estabelecidos pelos "representados" dos negociadores. Com frequência, soluções que parecem aceitáveis, digamos, a dois negociadores, não o são pelos "representados" de um, de outro, ou de ambos. Daí porque entendimentos políticos exigem certo prazo de maturação, caminham em zigue-zague e sofrem eventuais retrocessos até alcançar aquele ponto que negociadores e representados visualizem como a "pior solução comum" superior ao não-acordo. Em se tratando de dois negociadores, e, pois, duas bases de representados, existem três possibilidades em quatro de que esse ponto não seja alcançado. De onde se percebe que, quanto maior for o número de negociadores autônomos, isto é, sustentados em bases diferenciadas de representados, maiores serão as chances de que não se chegue a uma pior solução comum.

A última afirmativa deve ser, entretanto, qualificada. A existência de  $n$  negociadores autônomos, com bases de apoio diferenciadas, não significa que todos possuam a mesma capacidade de comprometer ou viabilizar uma negociação. O papel que cada negociador desempenha no processo depende do potencial de ameaça de que disponha, potencial que constitui um dos ingredientes sempre presentes em negociações.

Ao lado do compromisso implícito de honrar a solução negociada, se vier a ser descoberta, situa-se a capacidade de infligir custos que cada negociador manipula para efeito de obter melhores termos de transação. Trata-se de ameaças sobre o que cada negociador poderá fazer aos demais, caso a negociação não deságüe em

solução por ele aceitável. O potencial de ameaça de cada negociador é, por definição, desconhecido em toda a sua extensão, justamente porque se trata de ameaça e não de custos reais que um negociador cobra aos demais. Em parte, esse potencial de ameaça é presumido pelos negociadores, uns em relação aos outros, e, em parte, depende da habilidade de cada negociador em persuadir os outros quanto à real magnitude de seus recursos.

Certo é que um processo de entendimento pressupõe a inexistência de um monopólio de poder, ou então o entendimento não faria sentido. É raramente o caso, por outro lado, que a capacidade de retaliação de cada negociador seja rigorosamente a mesma dos demais. A distribuição desigual do poder de ameaça transforma o processo de negociação em um jogo misto de aparências e realidade que, se bem-sucedido, jamais será elucidado. Isto é, após uma negociação exitosa, e justamente por isso, torna-se impossível saber o quanto de realidade e o quanto de manipulação se misturam durante os trabalhos de parto.

A multiplicidade de negociadores autônomos, assim, embora dotados de poder diferencial, contribui para reduzir a transparência do processo na medida em que eleva a movediça taxa de fantasias políticas. Ao mesmo tempo, faz com que o jogo fique mais complexo pelo aumento do número de coalizões possíveis, ou seja, negociadores autônomos com capacidade de retaliação presumidamente baixa não estão impedidos de obscurecer o processo ao se juntarem a outros igualmente minoritários. É impossível saber qual o resultado agregado da junção de dois negociadores fracos pela simples razão de que a soma política não replica as propriedades da adição aritmética. Em política, dois mais dois podem somar quatro, cinco, seis ou menos dez. Exemplo de soma de positivos resultando em negativos é oferecido pelas tentativas de coalizão de pequenos partidos ou associações extremistas — em qualquer direção do espectro político — que, repudiadas pelos "representados", enfraquecem a ambos, mais do que os fortalece.

Reconhecimento da necessidade da cooperação ativa dos adversários para realização de certo objetivo, existência de uma "pior solução comum" superior ao não-acordo, capacidade de liderança interna e de manipulação externa, em seu sentido não pejorativo, minimização do

número de negociadores autônomos, são condições exigidas de negociadores e das circunstâncias para que se vislumbre razoável probabilidade de êxito em processos de entendimento.

O Brasil contemporâneo não parece comportar as condições previamente listadas. É cristalino que o Planalto não admite seriamente que sem a colaboração das oposições não realizará alguns de seus objetivos. Difícil imaginar, em acréscimo, que as "piores soluções" aceitáveis pelas oposições sejam compartilhadas pelo Planalto como superiores ao não-acordo. Sua capacidade de liderança interna é cada vez menor, ensejando que se multiplique o número de negociadores autônomos. Em consequência, eleva-se o grau de enevoamento do processo e dissemina-se a prática de manipulação de ameaças.

Do lado das oposições o quadro é mais ou menos parecido, *sempre que se trata de negociar especificamente com o Planalto*. Aumenta o número de negociadores autônomos para os quais as "piores soluções" para o Planalto são rejeitadas como superiores ao não-acordo e, portanto, aceitáveis como solução. Minicoalizes cambiantes são constituídas em função da forma de solução proposta como alternativa e por aí intensifica-se também a confusão do processo e alarga-se a margem para manobras de blefe.

Não se segue de tudo isto que a saída negociada para a atual crise brasileira seja impossível. O que sim está definitivamente afastada é a possibilidade de que tal saída seja consensual, isto é, que englobe todas as facções do lado governamental e todas as facções do lado oposicionista. É possível que se materialize uma grande coalizão capaz de encontrar a "pior solução comum" a todos os seus membros, superior à alternativa de não-acordo. Muito possivelmente o Planalto e os ultra-radicais da oposição estarão de fora da aliança.

Ao Planalto resta abdicar da intransigência de seus propósitos, seguir a rebocagem ou impor pela força sua preferência. O leque de opções oposicionistas para superar o radicalismo do Planalto é variado. Resta saber se haverá competência para fazê-lo.

---

Wanderley Guilherme dos Santos é professor de Ciência Política do IUPERJ e da Universidade Federal Fluminense. Presidente da ANPOCS.

---

**Novos Estudos Cebrap, São Paulo**  
n.º 10, pp. 42-44, out. 84

---

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A maioria dos estudos sobre negociação é desenvolvida na área de relações internacionais; trata-se de estudos apoiados sobretudo em modelos da teoria dos jogos, e na área de relações do trabalho, e estes são de natureza mais descritiva e institucional. O mais recomendável, para os interessados, é consultar o artigo "Negociation" de Fred Iklé, em SILLS, David (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Nova York, Free Press, 1972, onde é fornecida bibliografia pertinente. Também útil é a leitura da rubrica "Labor Relations", particularmente do artigo "Collective Bargaining", na mesma enciclopédia.