

## **Agir comunicativo na negociação integrativa<sup>1</sup>**

Regina ROSSETTI<sup>2</sup>

Murilo Furtado de MENDONÇA JUNIOR<sup>3</sup>

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, SP

### **Resumo**

O objetivo de estudo é compreender a negociação a partir da teoria do agir comunicativo de Habermas. Para tanto, por meio de pesquisa bibliográfica, conceitua os dois tipos de agir elaborados por Habermas: o estratégico e o comunicativo. Depois, distingue dois tipos de negociação: a distributiva e a integrativa. Os resultados indicam que o agir estratégico é típico da negociação distributiva e o agir comunicativo está mais presente na negociação integrativa.

**Palavras-chave:** Comunicação e inovação; negociação; Habermas

### **Introdução**

No processo de negociação o papel da comunicação é fundamental, a tal ponto que a qualidade da comunicação pode indicar qual será o resultado da negociação. A preparação da negociação, a troca de informações e o entendimento mútuo devem ser exercidos com técnicas e sabedoria. A habilidade e conhecimento definem a complexidade desta arte de negociar que em sua forma mais rudimentar caracteriza-se como negociação distributiva ligada ao “agir estratégico” com seus atos perlocutórios na ausência de linguagem consensual. Todavia, a forma mais exuberante da negociação está na intersubjetividade

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Teorias da Comunicação, XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutora em Filosofia pela USP e docente do PPGCOM da USCS, e-mail: rrossetti@uscs.edu.br.

<sup>3</sup> Mestrando em Comunicação do PPGCOM da USCS, e-mail: murilof1@gmail.com.

partilhada e no entendimento mútuo que busca o consenso, exponencialmente lucrativo para as partes envolvidas na negociação, com seus atos ilocutórios em busca dos interesses comuns e da superação das metas pré-estabelecidas.

O objetivo de estudo é compreender a negociação a partir da teoria do agir comunicativo de Habermas. Para tanto, primeiro, conceitua os dois tipos de agir elaborados por Habermas: o estratégico e o comunicativo. Depois, distingue dois tipos de negociação: a distributiva e a integrativa. Os resultados indicam que o agir estratégico é típico da negociação distributiva e o agir comunicativo está mais presente na negociação integrativa.

### **Agir estratégico e agir comunicativo em Habermas**

Ao tratar da ação humana no mundo da vida, Habermas distingue o agir estratégico do agir comunicativo.

O agir estratégico está presente nas comunicações unilaterais, aquelas que ficam caracterizados apenas a transmissão de informações sem que haja a preocupação do entendimento da outra parte. Para tanto, se faz necessário uma hierarquia ou mesma superposição dos atores envolvidos ou dos interesses em jogo. Segundo Habermas, no agir estratégico,

as forças ilocucionárias de ligação enfraquecem; a linguagem encolhe-se transformando-se num simples meio de informação [...] a linguagem debilitada passa a preencher apenas as funções de informação, que restam, quando se retira do entendimento linguístico a formação do consenso (HABERMAS, 2002, p.74 ).

O agir estratégico é próprio da ação teleológica, isto é, a ação que busca alcançar um resultado. Para tanto, se utiliza de atos de fala perlocutório, ou seja, atos de fala que visam causar uma determinada reação performática do interlocutor buscam produzir reações e comportamentos no ouvinte. O agir estratégico se baseiam 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 em segundo plano. Também 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.

No conceito de agir comunicativo formulado por Habermas está cristalizado o entendimento, a compreensão e a participação efetiva no meio linguístico. Pode-se identificar este “agir” num debate de ideias com múltiplos argumentos a serem refletidos pelos atores envolvidos com vistas a alcançar o consenso esperado.

Segundo Habermas (2004, p.118) o agir comunicativo possui dois sentidos, um mais fraco e outro mais forte. O sentido fraco se dá quando o entendimento mútuo se estende a fatos e razões dos agentes para 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 axiológicas (valor) intersubjetivamente partilhadas, 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 ilocucionária 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. “Com seu ato de fala, o falante procura atingir o seu objetivo de conseguir a comunicação com o ouvinte a respeito de algo” (HABERMAS, 2002a, p.193). Habermas chama este objetivo de ilocutório e atribui a ele dois níveis: a compreensão e a aceitação. Primeiro, o ato de fala deve ser compreendido pelo ouvinte; segundo, e se possível ser aceito pelo ouvinte. Portanto, o sucesso ilocutório do falante depende do ato de fala ser suficientemente compreensível e aceitável pelo ouvinte.

O falante gostaria que o interlocutor aceitasse aquilo que ele diz como válido, o que é decidido pelo “sim” ou “não” do interlocutor à pretensão de validade daquilo que é dito, suscitada pelo falante através do seu ato de fala. Aquilo que torna a proposta do ato de fala aceitável são, em última análise, as razões que o falante poderia apresentar, no contexto dado, para a validade daquilo que é dito. A racionalidade inerente à comunicação reside assim na ligação interna entre (a) as condições que tornam o ato de fala válido, (b) a pretensão apresentada pelo falante de que estas condições estão satisfeitas e (c) a credibilidade da garantia emitida pelo falante para que o fato de poder, se necessário, justificar discursivamente a pretensão de validade. (HABERMAS, 2002a, p. 194).

Habermas também observa que o objetivo do falante não é alcançado de modo causal, pois os participantes na comunicação 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 é dito pelo falante. O sucesso ilocutório de um ato de fala, indica a racionalidade da utilização da linguagem orientada para se conseguir um entendimento, também indica a responsabilidade dos participantes da interação nos processos de entendimento:

o que está em jogo nos processos de intercompreensão é a questão ética de *reconhecimento* recíproco dos participantes da interação, de forma que o sentido da prática comunicativa estaria situado sob um pressuposto geral de responsabilidade. (FERRY, 2007, p. 41).

A intenção comunicativa da racionalidade, naturalmente, busca alcançar o entendimento mútuo porque pressupõe a dimensão social da intersubjetividade inerente a todo agir comunicativo: com seu ato de fala, o falante procura se entender a respeito de algo com o ouvinte. “Esta *racionalidade comunicativa* se expressa na força unificadora do discurso orientado para o entendimento, que assegura aos falantes participantes no ato de comunicação um mundo da vida intersubjetivamente partilhado” (HABERMAS, 2002a, p.192). Segundo Luís Carlos Lopes entendimento mútuo “significa um diálogo aceito por todos os partícipes, por meio da negociação, o que Habermas chama de entendimento mútuo, baseado no respeito entre as parte envolvidas” (LOPES, 2003, p.169).

O entendimento mútuo busca o consenso. É importante notar que não se trata de um consenso absoluto e universal em que toda a sociedade está em acordo, mas de consensos estabelecidos por pessoas, grupos, comunidades e setores da sociedade em determinados momentos, segundo determinados interesses e de forma dinâmica e dialógica. “Consenso que se põe como uma tarefa infinita, um processo constante de sua realização” (DUTRA, 2005, p. 10).

O entendimento mútuo pressupõe o reconhecimento das pretensões de validade em um mundo social e também objetivo. Segundo Souza, “Habermas vai buscar apoio no mundo da vida cotidiana (*Lebenswelt*), onde aquele alcance (verdade) seria assumido “na prática”, e onde ele seria imprescindível e inevitável para o funcionamento dos negócios humanos” (SOUZA, 2005, p. 20).

É importante notar que há uma sutil diferença entre o entendimento mútuo e o acordo. O entendimento mútuo acontece quando o ouvinte reconhece que as razões do falante são boas para ele (o falante) sob certas circunstâncias dadas, entretanto, não se apropria delas como sendo as suas (do ouvinte). O acordo ou consenso somente é alcançado quando os participantes do ato de comunicação aceitam uma pretensão de

validade pelas mesmas razões. Então, o acordo somente surge quando as razões de justificação da validade são compartilhadas pelos envolvidos no ato de fala. O reconhecimento intersubjetivo motivado pelas mesmas razões faz surgir um acordo sobre um fato, estabelecendo-se, assim, o consenso.

O falante apresenta uma pretensão de verdade relativamente àquilo que é dito. O ouvinte apenas assumirá então uma posição afirmativa a este respeito (não interessa quão implicitamente) se considerar aquilo que é dito como justificado ou, pelo menos, encarar a garantia do falante como credível no sentido em que, se necessário, poderia convencer do fato declarado com base em razões sólidas. (HABERMAS, 2002a, p. 198).

Por fim, a comparação entre os dois agires, o estratégico e o comunicativo, está na eficácia da arte de comunicar, já que o estratégico significa apenas a transmissão de uma informação, sem nenhuma preocupação com o seu entendimento e o comunicativo denota não somente a compreensão como a integração social das ações envolvidas. Comparar estes dois conceitos remete ao resultado, pois enquanto uma ação se limita a transmitir uma informação a outra considera o entendimento intersubjetivo.

Falamos então de agir comunicativo quando agentes coordenam seus planos de ação mediante o entendimento mútuo linguístico, ou seja, quando eles o coordenam de tal modo que lançam mão das forças ilocucionárias próprias dos atos de fala. No agir estratégico, esse potencial de racionalidade comunicativa permanece inutilizado, mesmo quando as interações são linguisticamente mediadas. (HABERMAS, 2004, p. 118).

Um acordo não pode ser imposto nem forçado por uma das partes, ele deve ser negociado. “Aquilo que se obtém *visivelmente*” através de gratificação ou ameaça, sugestão ou engano, não pode valer intersubjetivamente como acordo; tal intervenção fere as condições sob as quais as forças ilocucionárias despertam convicções e geram “contactos” (HABERMAS, 2002, p.72). Estas condições se aproximam mais do agir estratégico e seus atos de fala perlocutórios.

### **Negociação: conceito, processo, preparação e tipos**

Negociação para Cohen (1980) é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”. O poder é circunstancial. Ora estamos com ele, ora sem ele. Pode-se nascer poderoso numa família abastada ou estar momentaneamente travestido de poder, todavia a variável – informação faz toda a diferença, pois este substantivo feminino provoca deslocamentos num jogo de poder; haja

vista que quem detém o conhecimento implicitamente exerce o poder, mesmo que de maneira disfarçada ou sutil.

Guirado (2008) define negociação como um processo de comunicação interativo estabelecido quando duas ou mais partes buscam um acordo, durante uma transação, para atender a seus interesses. Nesta definição, fica claramente demonstrado a importância da comunicação no processo de negociação e a sua dinâmica na apresentação das controvérsias laterais. A dialética num processo negociativo pode ser diluída com mediações profissionais na busca do senso comum. Na mesma linha, Fisher e Ury (1985) indicam que negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de chegar a uma decisão conjunta. E para Acuff (1993) negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades.

Nos processos, enfaticamente mencionados acima, ficam evidenciados a importância de uma lógica, um roteiro, uma trilha de uma sequência contínua deste procedimento.

Toda negociação envolve um processo para efetivar-se. Esse processo de negociação compreende 04 fases: (a) preparação, (b) troca de informações, (c) propostas de solução e (d) fechamento do negócio (SHELL, 2001, p. 143).

(a) Preparação indica a importância de se considerar inúmeras variáveis antecipadamente. Ao se conscientizar da importância da adoção desta prática convergimos para seus benefícios. É lugar comum entre os estudiosos deste tema, que não se recorre a esta prática cotidianamente sacrificando então o processo e contaminando seus objetivos e resultados. Partindo dessa premissa tomo a liberdade de concluir que aquele que se prepara, minimamente, para uma negociação já se apresenta em melhores condições em suas linhas de argumentação. Isto implica naturalmente num equilíbrio emocional e uso da razão, já que a previsibilidade foi contemplada, para a adoção da estratégia mais adequada. Outro fator recorrente é a segurança proporcionada quando as possibilidades são consideradas antecipadamente dando margem às iniciativas contundentes na apresentação de soluções. Sabe-se também que quando se está convicto das proposições, o conhecimento da causa expande expectativas configurando-se em credibilidade de imagem e que seu produto é a crença do verdadeiro (confiança). O exercício de se

antecipar aos prováveis fatos nos proporciona uma melhor gestão do tempo evitando também pressões e principalmente surpresas.

(b) Troca de informações é tão fundamental quanto o ar que respiramos, pois sem esta dinâmica creio que não saímos do lugar evitando qualquer tipo de acordo. É nesta fase que se definirá a qualidade do acordo. Considero, no exercício da negociação, a palavra de maior relevo e sua prática se faz mister no cenário colaborativo. O esmero nesta ação nos conduz a resultados exponenciais e porque não dizer ao “state of arts” desta prática.

- O que é importante para você? Indagação caracteristicamente aberta com objetivos claros e transparentes de se apurar os verdadeiros interesses subjacentes, que permeiam a situação momentânea. Instala-se um clima rapportiano uma vez que o outro lado se considerará parte do processo e da solução. A partir daí a fluidez se configura e o acordo se aproxima.

(c) Propostas de solução se configuram a próxima etapa como a resultante da fluidez dos dados transformados em informações. Esta depuração conduz naturalmente à criação de valor quando percebida a conectividade dos interesses comuns.

(d) Fechando acordos e obtendo compromissos são lugares comuns para aqueles que seguem as melhores práticas no processo de negociação. É a conclusão de uma sequência continuada e metodológica redundando na construção de cenários sólidos tornando-os mais perenes.

Uma negociação bem sucedida exige preparação. Na preparação de uma negociação deve-se considerar 07 fases a serem percorridas:

- (1) Problema ou objeto: No início do processo precisa-se definir, pois são situações diametralmente diferentes e como tal devem ser tratadas. Um problema pode se configurar como um assunto controverso ou mesmo um conflito, que denota uma carga emocional presente e de delicada situação. Um objeto me parece mais material e embora possa ter uma relativa dosagem emocional não se equivaleria à situação anterior.
- (2) Cenário: é o conjunto de acontecimentos mercadológicos, ambiente interno e externo ao seu contexto a ser interpretado, analisado e se possível depurado. Esta leitura possibilita ter uma visão holística dos fatos e estabelecer suas conexões, pois

é sabido que realidades transcendentais ocorridos num dos quatro cantos do mundo tem poder de produzir efeitos locais.

- (3) Estratégia: saber para onde se vai indica considerar variáveis possíveis de serem adotadas. Prevê-se numa administração de conflitos cinco posições básicas dependendo da tarefa, situação e até a personalidade do negociador do outro lado conforme mencionado por Blake e Mouton (1966, p.31). São elas: evitação, acomodação, conciliação, competição e acomodação.
- (4) Interesses: neste ponto inicia-se uma mudança significativa uma vez que em se tratando de interesses comuns considera-se de suma importância apontar os interesses da outra parte em primeiro lugar e somente depois enumerarmos os nossos interesses.
- (5) Critérios: aqui se define como parâmetros de mercado ou precedentes internos evitando-se a consideração de aspirações pessoais.
- (6) Opções: Devem-se buscar soluções em conjunto e não a inflexibilidade. Acordos possíveis de serem alcançados.
- (7) Comprometimento: Fechamento do acordo com a satisfação instalada em ambos os lados. Resultados percebidos com superação das expectativas.

A negociação pode ser classificada em dois tipos: uma negociação distributiva e outra negociação integrativa.

"Uma negociação distributiva geralmente envolve apenas uma questão – a “torta fixa” – na qual uma pessoa ganha à custa da outra. Por exemplo, pechinchar o preço de um tapete em um bazar é uma negociação distributiva” (BAZERMAN; NEALE, 1998, p.33). O significado da “torta fixa”, mencionada em destaque é 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 se verifica um tamanho estático da mencionada “torta” o que configura determinar que o ganho de uma das partes implica consequentemente na perda da outra parte. Esta é a forma mais comum de negociação, mas não a única.

A negociação integrativa é marcada pela cooperação e a busca de um acordo. Nela o papel da comunicação é mais premente. Em uma negociação integrativa, 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, p.17). Os cinco pressupostos para se alcançar o “state of arts” 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; e finalmente criar valor explorando os interesses subjacentes.

### **Considerações finais**

O conceito de agir estratégico é mais adequado à negociação distributiva quando a comunicação perlocutória, baseada em planos individuais de ação e transmissão de informação unidirecional, produz uma fala sem entendimento crível caracterizando aí a negociação competitiva ou distributiva com posicionamento exacerbado e sem a busca dos interesses comuns. Neste caso fica evidente a ausência de um consenso já que a comunicação é unilateral sem evidências de pactos e/ou acordos. Exceto em sociedades hierarquizadas o agir estratégico não encontra eco, pois vivemos num ambiente globalizado em busca de soluções compreendidas e compartilhadas. A inexistência da troca de informações limita o entendimento das partes induzindo a resultados de pouca significância.

O conceito de agir comunicativo é mais adequado à negociação integrativa partindo-se do pressuposto que a consideração dos interesses alheios se sobrepõe de maneira absoluta na construção de soluções que atendam as partes envolvidas. E isto só será possível considerando-se a dialética intersubjetiva. Os atos de fala ilocutórios produzem nos ouvintes o assentimento racional necessário à um acordo mais elaborado sob uma concepção 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 uma contenda ou mesmo uma transação ao produzir inúmeros enunciados baseado na percepção conectiva dos interesses subjacentes em questão para a obtenção de soluções inovadoras. Desta arte podemos esperar uma nova forma de conduzir as negociações através da assunção da ação comunicativa com efeito substancial dos objetivos almejados.

## REFERÊNCIAS

- ACUFF, F.L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. New York: American Management Association, 1993.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLAKE, Robert; MOUTON, Jane S. **Managerial Facades**. “Advanced Management Journal”, Nova York, julho de 1966.
- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- DUTRA, Delamar, J. V. **Razão e consenso em Habermas**. Florianópolis: Editora de UFSC, 2005.
- FERRY, Jean-Marc. **Filosofia da comunicação**. São Paulo: Paulus, 2007.
- FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos e concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- GUIRADO, F. **Negociador da sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.
- HABERMAS, Jürgen. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.
- HABERMAS, Jürgen. **Racionalidade e comunicação**. Lisboa: Edições 70, 2002a.
- HABERMAS, Jürgen. **Verdade e Justificação: ensaios filosóficos**. São Paulo: Loyola, 2004.
- LOPES, Luís Carlos. **Hermenêutica, teorias da representação e da argumentação no campo da Comunicação**. In LOPES, M. I. (org.) Epistemologia da comunicação. São Paulo: Loyola, 2003.
- SHELL, G. Richard. O processo de negociação. In: \_\_\_\_\_. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. São Paulo: Elsevier, 2001.
- SOUZA, José Crisóstomo. **Filosofia, racionalidade, democracia: os debates Rorty e Habermas**. São Paulo: Editora UNESP, 2005.
- WATKINS, Michael (Org.). **Negociação**. Rio de Janeiro: Record, 2006.