

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.

03 · PASSO A PASSO

Prepare-se em uma hora

1 **Nomeie a questão em termos neutros**

Escreva uma frase que os dois lados aceitariam. “Como dividimos custos e créditos do programa conjunto” funciona. “As exigências absurdas de marca deles” não.

2 **Liste as posições e investigue os interesses**

Para cada posição, pergunte por que uma pessoa razoável a defenderia. Busque pelo menos três interesses por lado e inclua o seu: board, direção, equipe, as pessoas atendidas.

Pergunte: Se não conseguimos nomear os interesses deles, essa é nossa primeira pergunta para a reunião.

3 **Priorize seus próprios interesses**

Classifique cada um como **essencial**, **importante** ou **desejável**. Isso mostra onde dá para ceder com generosidade e onde manter firmeza.

4 **Crie opções de ganho mútuo**

Gere pelo menos cinco acordos possíveis antes de julgar qualquer um. Combine, divida em fases, teste, troque. Procure o que custa pouco a você e importa muito a eles, e vice-versa.

5 **Escolha critérios objetivos**

Defina antes como uma resposta justa será avaliada: prática do setor, valores publicados, seus próprios orçamentos anteriores, uma avaliação independente ou um procedimento justo, como uma revisão conjunta após seis meses.

6 **Conheça sua MAPAN e seu limite**

Anote o que você realmente fará se não houver acordo e dê um passo nesta semana para fortalecer essa alternativa. Defina o ponto abaixo do qual dirá não, e guarde-o para si.

7 **Planeje a conversa**

Rascunhe sua frase de abertura, suas primeiras perguntas e como responderá à pressão: “Me ajude a entender o raciocínio” ou “Que critério devemos usar para decidir isso?”

8 **Feche e registre**

Resuma o que foi acordado, quem faz o quê e até quando, e verifique se atende aos seus itens essenciais. Envie no mesmo dia um breve resumo por escrito.

> **Tempo.** Os passos 1 a 6 levam cerca de uma hora numa negociação de rotina. Para uma grande parceria ou um conflito com longo histórico, reserve meio dia e preencha a folha em equipe.

04 · EXEMPLO PRÁTICO

Um financiamento de três anos que quase naufragou

CENÁRIO TÍPICO

Uma situação composta, do tipo que vemos com frequência no setor. Não é um caso de cliente nem descreve uma organização real.

A SITUAÇÃO	Uma ONG de educação e uma fundação empresarial negociam um financiamento de três anos para um programa de mentoria de jovens. A conversa trava em uma linha do orçamento.
POSIÇÕES	**Fundação:** "Só financiamos custos diretos do programa. Nada de custos indiretos." **ONG:** "Precisamos de uma parte para custos indiretos, senão não conseguimos executar."
INTERESSES fundação	Mostrar ao seu board que o dinheiro chega aos jovens · evitar custos administrativos pouco claros · ver resultados mensuráveis · trabalhar com um parceiro de confiança.
INTERESSES ONG	Cobrir o custo real da supervisão dos mentores e dos dados · manter boas pessoas na equipe · não lançar algo que não consiga sustentar · construir uma relação de financiamento de longo prazo.
OPÇÕES que geraram	■ Apresentar a supervisão e o sistema de dados como **linhas de execução do programa**, discriminadas, em vez de um percentual único de custos indiretos. ■ A fundação financia um componente de avaliação que também fortalece a capacidade de dados da ONG. ■ Primeiro ano como piloto, com revisão conjunta antes do segundo e do terceiro anos. ■ Um relatório anual de resultados com as duas marcas, que a fundação possa compartilhar com seu board.
CRITÉRIOS	O custo real do programa por participante, segundo as contas auditadas do ano anterior · práticas de financiamento de custo integral já adotadas por outros financiadores da área · um conjunto acordado de indicadores para a revisão de seis meses.
MAPANS	**ONG:** executar uma versão menor com recursos existentes enquanto busca dois outros potenciais financiadores. **Fundação:** encontrar outra organização para apoiar, com nova análise prévia e um provável atraso.

Resultado. Um orçamento de custo integral, com supervisão e dados visíveis linha a linha, um ano piloto e um relatório conjunto. Nenhum lado "cedeu" nos custos indiretos: a pergunta passou a ser quanto o programa realmente custa.

O que fez a diferença: os dois lados deixaram de defender um percentual, passaram a perguntar do que o programa realmente precisa para gerar resultados e combinaram quais evidências decidiriam a questão.

05 · FOLHA DE TRABALHO

Folha de preparação para negociação

Negociação com

Data da reunião

Quem preparou

1 A QUESTÃO EM TERMOS NEUTROS

Uma frase que os dois lados aceitariam.

2 POSIÇÕES DELES → INTERESSES

O que dizem, e por que poderiam querer isso.

3 NOSSAS POSIÇÕES → INTERESSES

Marque: E essencial · I importante · D desejável.

4 OPÇÕES DE GANHO MÚTUO

Pelo menos cinco. Não julgue ainda: combine, divida em fases, teste, troque.

5 CRITÉRIOS OBJETIVOS

Padrões que os dois lados poderiam defender.

6 PESSOAS E RELAÇÃO

Percepções, emoções, histórico, quem os influencia.

7 NOSSA MAPAN E NOSSO LIMITE

O que fazemos se não houver acordo. Um passo para fortalecê-la.

8 A PROVÁVEL MAPAN DELES

O que acontece com eles se não houver acordo?

9 FRASE DE ABERTURA E TRÊS PRIMEIRAS PERGUNTAS

06 · PARA QUEM FACILITA

Dicas e erros comuns

Dicas para quem facilita

Separe criar de decidir

Faça uma rodada curta de opções, sem julgamentos. Avalie só quando a lista estiver na parede.

Resuma primeiro os interesses deles

Quando as pessoas ouvem as próprias preocupações repetidas com precisão, passam a ouvir as suas.

Responda à pressão com uma pergunta

"O que faz desse o valor certo?" tira a conversa da queda de braço e a traz de volta aos critérios.

Use a mesma folha dentro da equipe

Em conflitos internos, peça a cada área que preencha seus próprios interesses e compare as folhas lado a lado.

Traga alguém neutro para facilitar

Quando o conflito está dentro da equipe ou há muito em jogo, alguém de fora da disputa mantém o processo justo.

Faça um balanço depois

Que interesse nos surpreendeu? Que opção era nova? Decidimos por critério ou por pressão?

Erros comuns

Tratar posições como interesses

Se um item da lista é uma exigência e não uma razão, pergunte "por quê?" mais uma vez.

Buscar o meio-termo cedo demais

O meio-termo parece justo, mas muitas vezes deixa os dois lados em situação pior. Procure antes uma opção melhor.

Chegar com uma única solução

Uma proposta única transforma a reunião numa disputa de vontades. Leve várias com as quais você conseguiria conviver.

Negociar sem MAPAN

Se você não conhece sua alternativa, não consegue distinguir um bom acordo de um ruim.

Revelar seu limite

Compartilhe seus interesses com generosidade. Guarde seu limite para si.

Esquecer o próprio lado

Muitos acordos fracassam em casa. Verifique os interesses do board, da direção e da equipe antes de entrar.

Três perguntas para ter sempre à mão

"O que faria isso funcionar para você?" · "Que critério devemos usar para decidir?" · "Se não chegarmos a um acordo, o que cada um de nós fará?"

Quer ajuda para aplicar isto com sua equipe?

Lever & Core — Uriel Edery

Ajudamos ONGs e organizações de impacto a encontrar as poucas coisas que realmente limitam seu impacto e a construir, em torno delas, formas de trabalho simples e focadas.

[website] [email]

A SÉRIE DE TOOLKITS DA LEVER & CORE

01 Evaporação de nuvem
02 Sua única restrição
03 A raiz dos problemas recorrentes
04 O núcleo da estratégia
05 Por que e onde vencemos
06 A reunião do conselheiro de confiança
07 O memorando de uma página para o board
08 Negociar por interesses
09 Checklists que funcionam
10 Seu copiloto de IA

Este Toolkit é uma adaptação original e independente da Lever & Core para organizações de impacto. Os métodos em que se baseia são creditados a seus autores; não há afiliação com eles nem endosso deles. Pode ser impresso e usado livremente dentro da sua organização.