

# AS RELAÇÕES WIN-WIN

## O pensamento certo no sucesso pessoal e empresarial

João Paulo Pinto<sup>1</sup>  
Comunidade *Lean Thinking*

Para muitos ganhar representa a perda dos outros. Isto significa que duas ou mais partes competem numa base fixa em que o vencedor fica com a melhor parte. Este tipo de relações é caracterizado por serem rígidas, baseadas no preço e não no valor. São, deste modo, relações adversas e não promovem o desenvolvimento das partes. Este artigo explora as várias formas de abordagem ao relacionamento entre organizações, e inevitavelmente entre pessoas, procurando seguir uma abordagem diferente da seguida pelos investigadores, académicos e praticantes quando se debruçam sobre as relações *win-win*<sup>1</sup> entre organizações. A consideração de aspectos resultantes das ciências humanas, combinados com o que de melhor as tradicionais abordagens têm para oferecer pode revelar-se muito importante e renovador no estabelecimento e manutenção de relações *win-win*.

**Palavras-chave:** relações *win-win*, interdependência, inovação e desenvolvimento.

### APRESENTAÇÃO

A crescente pressão dos mercados, caracterizada por uma intensa competitividade e instabilidade, leva as organizações e as pessoas a repensar as suas estratégias de relacionamento com as outras partes. À medida que as organizações se vão orientando para as suas áreas centrais (*core business*), libertando-se de áreas/actividades que não dominam, a dependência em relação às fontes externas de fornecimento aumenta. A crescente popularidade de conceitos como o *outsourcing* e mais recentemente o *crowdsourcing*<sup>2</sup> recomendam a revisão das formas de relacionamento entre partes (entre clientes e fornecedores, ou simplesmente entre pessoas).

Tradicionalmente o relacionamento entre partes tende a ser caracterizado por uma forte dicotomia. Todo o ensinamento que nos é dado desde tenra idade vai nesse sentido: “eu ganho porque tu perdes”. Esta forma de estar está na origem da maior parte dos relacionamentos que se estabelecem entre organizações e pessoas e é caracterizada por ser do tipo *win-lose* (ou *lose-win* dependentemente da perspectiva em que se analisa). Muitos já se aperceberam que esta forma de relacionamento mostrou ser ineficiente porque no longo prazo esta abordagem degenera em resultados do tipo *lose-lose* (ie, todas as partes perdem), ver ilustração 1. Inúmeros exemplos podem ser retirados de casos empresariais (em que fornecedores são esmagados pelo cliente levando ao empobrecimento de uns que mais cedo ou mais tarde originam revoltas sociais para reivindicar o bem-estar ou enriquecimento de outros), pela degradação das relações pessoais, e também pela destruição gradual do planeta (que apesar de há muito se falar em desenvolvimento sustentado poucos passos têm sido dados porque interesses económicos locais continuam a sobrepor aos interesses globais). De facto, pensar que os interesses ambientais e económicos estão em conflito é errado.

Em oposição, as relações *win-win* procuram expandir o valor ou os recursos disponíveis pelas partes envolvidas através de processos de negociação integrada e cooperativa. As partes envolvidas negociam para determinar o modo mais equitativo de divisão do valor.

### CONCEITOS E FORMAS DE RELACIONAMENTO

No âmbito da gestão, os termos *win-win*, *win-lose* e *lose-lose* estão associados à teoria dos jogos e referem-se a possíveis resultados de um jogo ou disputa envolvendo duas partes, e mais importante que isso, em que cada parte reconhece/compara o seu resultado em relação ao ponto de partida. Por exemplo, um ganho (*win*) resulta quando o *outcome* de uma negociação está de acordo com as expectativas ou é melhor do que o esperado. Uma perda (*lose*) refere-se a um *outcome* pior do que o esperado. É a noção de expectativa criada que determina o ganho ou a perda num relacionamento entre partes.

---

<sup>1</sup> Relações de mutuo benefício, onde todas as partes ganham.

<sup>2</sup> Conceito atribuído à revista Wired ([www.wired.com](http://www.wired.com)).

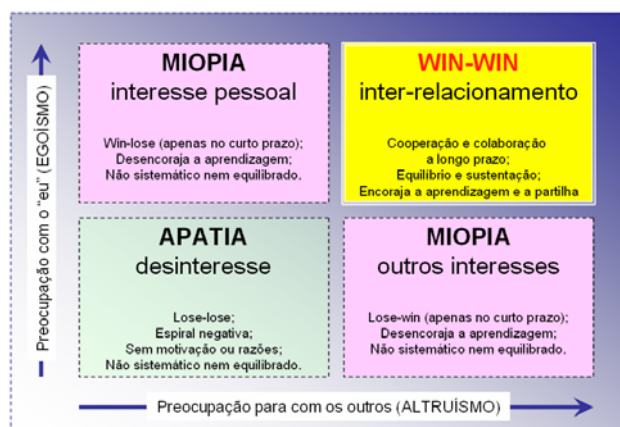


Ilustração 1. Diferentes abordagens aos relacionamentos.

De um modo abrangente, e de acordo com Covey (2004) é possível identificar seis formas de interacção entre partes (aplicável a pessoas e a organizações):

- Relações **win-win** – nestas situações o resultado é mutuamente benéfico para as partes envolvidas. Dado que ambas as partes beneficiam de tal cenário, a resolução de qualquer conflito é facilmente encontrada e voluntariamente aceite. Neste cenário, a cooperação entre as partes assume-se e toma o lugar do confronto e da disputa. A negociação é feita de modo colaborativo e integrado;
- Relações **win-lose** – estas situações ocorrem quando uma das partes percebe o seu *outcome* como positivo (favorável). Deste modo os resultados deste relacionamento são menos prováveis de serem aceites voluntariamente por todos. O processo de negociação é distribuído e baseado na competição entre as partes. As relações **lose-win** complementa-se com as relações **win-lose**.
- Relação **win** – nesta situação não é muito frequente em ambientes organizacionais, mas comum entre pessoas. Neste caso há uma parte que apenas se centra no seu ganho ou benefício ignorando se as demais partes perdem ou ganham. A vivência é marcada pela desconsideração dos demais e pela constante procura da satisfação (egoísta de necessidades e expectativas);
- Relações **lose-lose** – nestas relações todas as partes terminam numa situação mais desfavorável do que estavam inicialmente, trata-se portanto de uma filosofia de guerra. Um exemplo disto será uma situação de cortes orçamentais onde todas as partes perdem dinheiro. Esta é por norma a sequência das três anteriores formas de relacionamento (*ie, win-lose, lose-win e win*). Em alguns casos de situações **lose-lose**, as partes apercebem-se que a perda pode ser inevitável e nesse caso o cenário **lose-lose** pode ser preferível ao **win-lose** porque tornará a distribuição da perda mais justa;
- Relações **win-win** ou **no-deal** – esta é de todas as melhor das situações. “*No deal*” significa que é preferível não avançar com o relacionamento caso não se alcance uma situação **win-win**. Não haverá lugar para negócio ou relacionamento sem que esteja garantido que todas as partes beneficiarão. Insistir com um relacionamento não **win-win** significa abdicar de princípios e valores regedores das partes, significa que no longo prazo as dificuldades surgirão e uma das formas **win-lose** ou **lose-lose** tomará lugar. É portanto bem mais sensato e corajoso reconhecer que não há margem para um relacionamento (*ie, no deal*).

Existem também situações em que o cenário **lose-lose** ocorre quando poderia ter sido um caso de **win-win**. Spangler (2003) apresenta um exemplo clássico: o “dilema do preso” no qual dois presos decidem, ou não, confessar um crime cometido. Nenhum dos presos sabe o que o outro irá dizer/fazer. O melhor resultado para o preso I ocorre se ele optar por acusar o colega e esperar que este se mantenha quieto. Neste caso, o preso que confessa e implica o outro acaba por ser liberto e o outro apanha a maior sentença pela acusação que lhe recai e por não ter cooperado com a polícia. (este é um resultado **win**(preso I)-**lose**(preso II)). O mesmo se aplica ao preso II. Mas se ambos os presos optam por confessar (procurando tirar vantagem do outro) cairão num resultado de **lose-lose** ao receberem a pena máxima. Se nenhum deles confessar, receberam uma pena reduzida (uma situação **win-win** embora o ganho seja menor para cada um se comparado com o cenário **win-lose**).

## ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES WIN-WIN

O actual cenário competitivo e a natureza interdependente da vivência humana recomenda a adopção do pensamento *win-win*. A interdependência é uma característica natural de qualquer sistema e é a demonstração de maturidade dos mesmos. A interdependência só é alcançada na presença de elementos independentes (capazes de tomar decisões por si, responsáveis e autónomos). Covey (2004) identifica duas das mais importantes dimensões interdependentes que suportam as relações *win-win*:

- Carácter – é a base das relações *win-win*, tudo se constrói à volta do carácter das pessoas envolvidas. O carácter é resultado de três aspectos essenciais: a integridade (a capacidade de fazer e cumprir promessas), a maturidade (o grau de desenvolvimento como pessoa) e a mentalidade da abundância (partir do princípio que há para todos, ou seja que o ganho de uns não elimina a possibilidade de ganho dos outros);
- Relação – *win-win* é um modo de estar em que pessoas e organizações podem validar no decorrer das suas vidas, podem confirmar a sua validade e auferir os seus benefícios. É possível demonstrar que se ganhará mais ambicionando o que todos querem do que procurando apenas o que uma parte quer, ver Ilustração 2;

Além destas, é ainda de referir a importância dos acordos entre as partes, da edificação dos sistemas de apoio e dos processos envolvidos no decorrer do relacionamento estabelecido entre as partes.

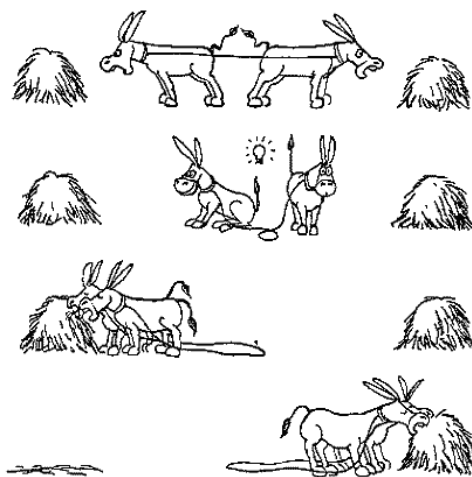


Ilustração 2. A importância da inter-relacionalidade nas relações *win-win*.

O pensamento *win-win* envolve vários requisitos para que os benefícios possam acontecer, ou seja, é necessário primeiro semear (investir) para depois colher (ganhar). Neste sentido, alguns autores dos quais se destacam Monczeka (2002) e Covey (2004) recomendam a satisfação dos seguintes requisitos:

- Perceber as necessidades e as expectativas das partes envolvidas – saber o que espera e ambiciona cada um das partes. Saber como especificar e medir o *outcome* desejado;
- Definição de objectivos comuns – saber qual a orientação a seguir para alcançar os objectivos comuns;
- Confiança mútua – para tal é necessário assumir uma postura diferente caracterizada pela integridade e honestidade entre as partes;
- Comunicação aberta e precisa entre as partes – evitando lacunas de informação, dúvidas ou partes menos claras;
- Respeito e ética nas relações entre as partes;
- Motivação e empenho para trabalhar em equipa;
- Partilha de informação.

Ao avançar com uma relação *win-win* (seja ela pessoal ou profissional) é importante estar consciente de que para colher os frutos desta é necessário um considerável investimento de confiança, honestidade e integridade por parte daqueles envolvidos. O conceito *win-win* é simples e agradável pelos benefícios que gera, contudo não é

simples, é uma estratégia dura e exigente que assenta na regra elementar (não fazer aos outros o que não gostaríamos que nos fosse feito a nós).

Alguns gestores e responsáveis por empresas poderão julgar que este pensamento win-win, além de interessante, apenas funcionará no relacionamento entre pessoas, isto porque num ambiente empresarial o cenário é diferente e regido por outras regras e objectivos. De facto o cenário é diferente contudo a abordagem é a mesma porque os actores (pessoas) são os elementos fundamentais de qualquer organização ou relação.

## EXEMPLOS DE RELAÇÕES WIN-WIN

De seguida são apresentados alguns exemplos de relações win-win em diferentes sistemas:

- a) Sistemas empresariais – o correcto relacionamento entre empresas (clientes e fornecedores) manifesta-se na partilha de informação, *know-how* e recursos, no envolvimento e mutuo desenvolvimento. O respeito pela “pessoa” dentro da organização que se manifesta no seguinte pensamento: “trata o teu colaborador do mesmo modo que queres que ele trate o teu melhor cliente”;
- b) Sistemas sociais – o relacionamento e o respeito pelos outros e pelo ambiente são exemplos reveladores. A adopção de uma visão global em detrimento do pensamento localizado procurando que todos saiam beneficiados. A adopção dos princípios do desenvolvimento sustentado, a inclusão de preocupações associadas à responsabilidade social são manifestações *win-win*;
- c) Sistemas humanos – a entreatuda que deve haver entre os membros de uma família é um excelente exemplo. O apoio que os pais dão aos filhos no seu crescimento e desenvolvimento, a atenção e o cuidado que marido e mulher devem nutrir para fortalecer a sua relação, o reforço das amizades através da presença e da disponibilidade são outros exemplos. Não por acaso que o sucesso em casa antecede todas as formas de sucesso.

## CONCLUSÃO

Os sistemas (pessoais e empresariais) são compostos por elementos interdependentes e a relação entre estes é crucial ao seu sucesso. Nada pode ser alçado sem o estabelecimento de relações, no entanto poucos se preocupam com elas. Desenvolver relações é tão importante como a definição de estratégias ou o alcançar de objectivos.

Para muitos ganhar representa a perda dos outros. Isto significa que duas ou mais partes competem entre si numa base fixa em que o vencedor fica com a maior/melhor parte. Este tipo de relações é caracterizado por serem rígidas, baseadas no preço e não no valor. São, deste modo, relações adversas e não promovem o desenvolvimento das partes. Irremediavelmente, no fim acabam todos por perder.

Os resultados *win-win* apenas são alcançados através de processos de negociação integradores e cooperativos. É importante manter em mente que qualquer relacionamento pode ser revisto (se colocado num outro contexto), procurando baixar as expectativas, ou pelo menos equilibra-las entre as partes. Relembre-se o caso dos dois presos, se ambos tivessem abdicado das suas pretensões *win-lose* e tivessem optado por uma pena reduzida estariam ambos numa situação *win-win*. Deste modo, com expectativas mais baixas, será possível às partes criarem e manter relacionamentos de mutuo benefício de situações potencialmente perdedoras. No entanto isto requer que todos sacrifiquem parte das suas exigências iniciais e iniciem uma discussão aberta e cooperativa. Deduz-se então que as relações *win-win* requerem a adopção de uma abordagem ao todo e não às partes. A primeira experiência *win-win* que experimentamos acontece nos primeiros dias de vida quando a mãe amamenta a sua criança (ambos ganham).

Não é possível alcançar os objectivos pessoais e organizacionais sem efectivas relações *win-win*. Ignorar este princípio básico é comprometer o sucesso de todas as partes. *Win-win* não é uma técnica, é antes de mais uma filosofia, um modo de estar. É acreditar numa terceira via: “não é à tua ou à minha maneira” é uma alternativa ainda melhor, mais elevada e potenciadora.

Já há várias décadas que, ao nível empresarial, se recomenda a adopção do pensamento *win-win*. Deming (Aguayo, 1990) há muito que chamou a atenção para o esgotamento do tradicional modelo de relacionamento entre empresas, referindo a necessidade de adopção de uma visão partilhada, de uma permanente integração entre as partes. No entanto, foram os Japoneses os primeiros a experimentar os benefícios deste novo paradigma de relacionamento. O potencial de ganho é muito grande, o desafio é ainda maior. É necessário estar preparado para abdicar de certas posições e atitudes. O caminho não é simples mas frutuoso.

## REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA

- AGUAYO, R. 1990. *Dr Deming: the american who taught the japanese about quality*. Fireside (New York)
- COVEY SR, 2004. *Seven habits of highly effective people*. Fress Press (USA).
- LAMMING R. 1993. *Beyond partnership – strategies for innovation and lean supply*. Prentice Hall.
- MONCZEKA, TRENT e HANDFIELD (editores), 2002. *Purchasing and supply chain management*. Thomson Learning.
- PINTO, JPO. 2006. *Gestão de operações na industria e serviços*. Edições Lidel.
- RAY, M e RINZLER, A. 1993. *The new paradigm in business – emerging strategies for leadership and organizational change*. World Business Academy (NY).
- SLACK N, CHAMBERS S e JOHNSTON R. 2004, *Operations Management*, Prentice Hall/FT.
- SPANGLER, B. 2003. Win-Win, Win-Lose, and Lose-Lose Situations. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder.
- WINCEL, JP. 2004. *Lean Supply Chain Management*. Productivity Press.

---

<sup>i</sup> Professor Associado da Universidade Lusfada de VNF, Coordenador da Comunidade *Lean Thinking* (comunidade.lean@gmail.com).