



Livro Como Chegar ao Sim

A Negociação de Acordos sem Concessões

Roger Fisher, William L. Ury e Bruce M. Patton
Penguin, 1991
Também disponível em: Inglês

Recomendação

Os autores Roger Fisher, William L. Ury e Bruce M. Patton oferecem um guia seminal, passo a passo para negociar eficazmente. Os autores usam exemplos para ilustrar técnicas positivas e negativas de negociação. Eles acreditam que com uma negociação baseada em princípios ambas as partes podem alcançar um acordo de maneira amigável e eficiente. A negociação baseada em princípios assenta na convicção de que quando cada uma das partes compreende os interesses da outra, ambas podem criar opções que são mutuamente vantajosas, resultando num acordo equilibrado. Sendo esta a segunda edição, os autores aproveitam a oportunidade para responderem a dez perguntas mais comuns dos leitores da primeira edição. Se você ficar cético acerca do resultado destas técnicas de negociação bastante otimistas, será muito útil ler a seção de perguntas e respostas. Este texto clássico é de fácil compreensão e você pode aplicar as suas técnicas imediatamente. A *BooksInShort* não pode pedir mais do que isso.

Ideias Fundamentais

- Qualquer negociação em que o relacionamento é a principal preocupação corre o risco de produzir um acordo esfarrapado.
- Separe as pessoas do problema.
- “Concentre-se nos interesses, não em posições.”
- Analise várias possibilidades antes de decidir o que fazer.
- Insista no resultado baseado em um padrão objetivo.
- Determine a sua “MAANA — “Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo”.
- Seu poder de negociação está ligado diretamente à qualidade de sua MAANA, não a recursos como riqueza, resistência física, ou a ligações políticas.
- Use perguntas em vez de afirmações e use o silêncio como arma.
- Faça perguntas, depois dê uma pausa. Sua negociação mais eficaz acontece quando você não está falando.
- Quando todo o resto falha, chame um mediador.

Resumo

Comparando Estilos de Negociação: Dura ou Gentil

A forma mais comum de negociação envolve assumir e ceder posições sucessivamente. Os dois lados lutam por posições e se fecham em suas posturas individuais. Em sua forma normal, este tipo de negociação competitiva requer muitas decisões separadas (o que oferecer, o que rejeitar, quanto ceder). O processo é difícil e entediante. Táticas como obstrução e ameaça de abandono tornam-se comuns. A negociação competitiva aumenta o tempo e o custo para se chegar a um acordo e o risco de nada se conseguir. A competição de vontades aumenta a tensão e destrói as relações. Muita gente reconhece o risco da negociação dura e adota uma aproximação mais gentil. Tratam a outra parte como amigos e enfatizam que o objetivo é o acordo, em vez da vitória. O padrão é fazer ofertas e concessões, ser amistoso, confiar no outro lado, e conseguir evitar a confrontação. Muitas negociações entre parentes e amigos é feita desta maneira. Isto é eficiente na produção rápida de acordos, mas os acordos podem não ser equilibrados por não tomarem em conta os interesses subjacentes de cada parte. Qualquer negociação em que o relacionamento é a principal preocupação corre o risco de produzir um acordo malfeito. Os que perseguem uma negociação competitiva branda e amigável são vulneráveis a um negociador que joga duro.

Mude o Jogo

Na negociação, você deve usar o jogo duro ou afável? A resposta é nem um nem outro. Em vez disso, “mude o jogo”. O Projeto Harvard de Negociação desenvolveu uma alternativa: “A Negociação Baseada em Princípios” ou “negociação com base nos méritos”, que tem quatro pontos básicos:

1. **Pessoas** – Os seres humanos não comunicam com clareza e misturam os seus egos com as suas posições. Ataque o problema em vez de atacar as pessoas.
2. **Interesses** – Preste atenção às suas áreas de interesse para ultrapassar o inconveniente de se concentrar nas posições declaradas. “Concentre-se em interesses, não em posições”. Trabalhe para satisfazer os interesses subjacentes das partes que as levaram a adotar as suas posições iniciais.
3. **Opções** – Achar soluções ótimas sob pressão é difícil. Ter de decidir na presença de seu adversário estreita a visão. Ter muita coisa em jogo, ou gastar todo o seu tempo em busca de uma solução perfeita, pode inibir a sua criatividade. Para contrabalançar estas barreiras, reserve um tempo determinado para gerar um número de possíveis soluções e opções que antecipem interesses partilhados e resolvam as diferenças de forma criativa.
4. **Critérios** – Alguns negociadores podem obter o que querem simplesmente por teimosia. Contrarie este tipo de negociador insistindo em que uma única voz não é suficiente. Reclame que o acordo deve refletir um “critério objetivo” justo, independente dos meros desejos de cada parte. Baseie os termos em padrões imparciais tais como valor de mercado, opinião de especialistas, costumes ou legislação. Nenhuma das partes tem de ceder. Ambas podem trabalhar em conjunto para uma solução justa.

“A primeira coisa que você está tentando ganhar é uma melhor maneira de negociar - uma maneira que evite que tenha de escolher entre a satisfação de conseguir o que merece e de ser decente. Você pode ter ambas.”

Estes princípios ainda funcionam se a outra parte tem uma posição competitiva mais forte ou se é mais rico ou se tem melhores contatos? De que serve falar em interesses, opções ou padrões nesse caso? Nenhum método pode ter sucesso quando a outra parte tem todo o poder. O máximo que qualquer método de negociação pode fazer é evitar que você aceite um acordo que deveria ter rejeitado e ajudá-lo a extrair o máximo efeito dos recursos que tem. Embora falar de interesses, opções e padrões seja sensato, eficiente e genial, tenha uma estratégia para o caso de a outra parte não o fazer. Tente mudar o jogo para uma “negociação baseada em princípios”.

Use um “Limite Mínimo”

Uma forma de os negociadores tentarem se proteger de um mau resultado é definindo o pior resultado possível, ou “limite mínimo”, que os ajude a resistir às pressões e tentações do momento. Mas, esta proteção envolve custos elevados. Se você decide previamente que nada do que a outra parte diga fará mudar o limite mínimo, isso limitará sua capacidade de tirar proveito do que vai aprender durante a negociação. É quase garantido que o limite mínimo será demasiadamente rígido. Ele inibe a imaginação e diminui o incentivo para que se crie uma solução à medida.

Conheça sua MAANA

Um limite mínimo pode protegê-lo de um péssimo acordo, mas também pode evitar que você antecipe uma solução aceitável. A alternativa ao uso de limite mínimo é identificar a sua Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo (MAANA). Compare qualquer acordo proposto com este padrão. Isso o protegerá de aceitar um péssimo acordo e evitará que você rejeite um acordo que seja do seu interesse. Uma MAANA é suficientemente flexível para permitir a investigação de soluções criativas. Compare a proposta com sua MAANA para ver qual delas melhor satisfaz os seus interesses. Se você não definir sua MAANA cuidadosamente, irá negociar de olhos fechados. Você poderá ser demasiadamente otimista, pensando que terá muitas outras escolhas. Estar demasiadamente comprometido em chegar a um acordo é ainda um maior perigo. Ter uma tentativa de resposta para “o que acontece se o negócio não fechar?” é essencial para se conduzir sensatamente a negociação. Seu poder de negociação está ligado diretamente à qualidade de sua MAANA, não a recursos como riqueza, resistência física, ou a ligações políticas. A riqueza pode até enfraquecer a posição de alguém que tente obter um preço mais baixo. O poder relativo de negociação de duas partes depende de quão atraente é, para cada parte, a opção de não chegar ao acordo.

Gere a sua MAANA

Siga estas três operações distintas para gerar possíveis MAANAs. Primeiro, crie uma lista de ações que você terá de realizar se nenhum acordo for alcançado. Em seguida, melhore as ideias com maior potencial e converta-as em alternativas práticas. Finalmente, por tentativas, selecione a melhor alternativa. Esta é sua MAANA. Melhorar os termos de qualquer acordo negociado é mais fácil com uma boa MAANA. Saber até onde se pode ir dá a confiança para romper as negociações. A prontidão para parar as negociações permite a você apresentar seus interesses com mais vigor.

Refleta Sobre a MAANA da Outra Parte

Considerar a MAANA da outra parte prepara-o melhor para a negociação. Conhecer as alternativas deles permite que você faça uma estimativa do que esperar durante a negociação. Se a MAANA deles é tão boa que eles não precisam negociar com base nos méritos, considere o que você pode fazer para mudar a MAANA deles. Se uma fábrica polui uma área local com gases nocivos e a MAANA deles é ignorar os protestos e continuar o negócio como habitualmente, considere a alternativa de os processar judicialmente para parar a produção. Isso tornará a MAANA deles menos atrativa do que era. Quando ambas as partes têm MAANAs atrativas, a melhor saída pode ser o não acordo. Neste caso, uma negociação de sucesso pode ser uma em que você, amigável e eficientemente, decide não chegar a um acordo com a outra parte.

Negociação Jiu-jitsu

Quando a aproximação MAANA falha, você pode recorrer a uma estratégia focada no que a outra parte pode fazer. Isso implica não usar os movimentos básicos da negociação por posições, para redirecionar a atenção deles para os méritos do caso. É a chamada “negociação jiu-jitsu”. Quando se negocia por posições, você defende a sua posição e fecha-se nela e pressiona atacando a posição da outra parte. Desperdiça-se muito tempo e energia neste ciclo inútil de empurra-empurra, de ataque e defesa. Então, o que você pode fazer se o empurra-empurra não funciona? Não empurre. Quando eles atacarem, não se defenda. Quebre o ciclo vicioso re-

cusando-se a reagir. Tal como nas artes marciais do judô e jiu-jitsu, evite aplicar diretamente a sua força contra o oponente. Em vez disso, você usa sua habilidade para se desviar, usando a força deles contra eles. Na prática, na negociação jiu-jitsu você tem de lidar com três manobras típicas de ataque da outra parte: 1) declarar firmemente uma posição, 2) atacar suas ideias e 3) atacar você diretamente.

- **Declarar firmemente uma posição** – Quando a outra parte apresenta uma opinião, não a ataque; trate-a como uma possível opção. Pense nas maneiras de melhorá-la. Descubra os interesses que estão subjacentes à posição deles. Assuma que cada posição é uma tentativa genuína de contemplar as preocupações básicas de cada uma das partes. Pergunte como a posição responde ao problema em mãos. Examine a posição deles e de que forma ela satisfaz os interesses das duas partes, ou de como ela pode ser melhorada para satisfazê-los. Para direcionar a atenção para a melhoria hipotética das opções, ponha em discussão o que aconteceria se a posição deles fosse aceita. Quando eles compreenderem quão irrealista é essa opção para o seu lado, podem tornar-se mais receptivos a aceitar alternativas.
- **Atacar suas ideias** – Quando suas ideias forem atacadas, não as defenda. Peça críticas e conselhos. Não peça para que a sua ideia seja aceita ou rejeitada; pergunte o que há de errado nela. Ao examinar os juízos negativos deles, você pode descobrir os interesses subjacentes da outra parte e melhorar o conhecimento do ponto de vista deles sobre as suas ideias. Torne as críticas num ingrediente essencial do processo, não um obstáculo. Peça conselho. Pergunte o que fariam se estivessem na sua posição. Isto levará a outra parte à análise em conjunto da sua metade do problema.
- **Atacar você diretamente** – Resista à tentação de se defender quando o ataque se torna pessoal. Relaxe e permita que o outro negociador desabafe. Escute e mostre que compreende o que estão a dizer. Quando tiverem terminado, reformule o ataque pessoal que sofreu como um ataque ao problema.

“A negociação baseada em princípios produzirá a longo prazo resultados significativos tão bons ou melhores do que os que você provavelmente obterá com qualquer outra estratégia de negociação. Adicionalmente, provará ser eficiente e menos custosa para as relações humanas.”

Não esqueça duas ferramentas-chave para a estratégia de negociação jiu-jitsu: use perguntas em vez de afirmações, e use o silêncio como arma. As perguntas geram respostas enquanto as afirmações criam resistência. As perguntas permitem à outra parte esclarecer os seus pontos de vista. As questões podem levar a outra parte a analisar o problema. As questões esclarecem em vez de criticar. O silêncio cria a percepção de um bloqueio. Se você faz uma pergunta honesta e recebe uma resposta insuficiente, espere. Quando as pessoas têm dúvidas acerca do que acabaram de dizer, o silêncio torna-se muito desconfortável. Muitas vezes, a outra parte vai se sentir compelida a quebrar o silêncio respondendo à sua pergunta com mais detalhe ou acrescentando uma nova sugestão. Faça perguntas, depois dê uma pausa. Sua negociação mais eficaz acontece quando você não está falando.

A técnica do “Texto-Único”: Chame um Mediador

Quando tudo falha, o último recurso é chamar uma terceira parte. Os mediadores podem separar mais facilmente as pessoas do problema e dirigir a discussão para os interesses e as opções. Muitas vezes, podem sugerir bases imparciais para decisão e reduzir o número de decisões necessárias para chegar ao acordo. A técnica do “texto-único” é concebida para permitir aos mediadores atingir estes objetivos. Para começar, os mediadores perguntam aos negociadores não sobre o que querem, mas porque o querem. Eles tornam claro que não estão a pedir a cada parte para ceder uma posição. Os mediadores usam esta informação para fazer uma lista de interesses e necessidades. Então, eles pedem a cada parte para criticar a lista e introduzir melhorias. Criticar é mais fácil do que fazer concessões. Os mediadores usam estas críticas para criar um primeiro esboço de um acordo. Eles reconhecem que o acordo ainda tem muitas falhas, mas que querem a contribuição de cada parte antes de trabalhar mais nele. Esta contribuição é usada para fazer um segundo esboço, ainda incompleto, mas melhor do que o primeiro. O processo prossegue através de um terceiro, quarto e quinto plano. Os mediadores continuam até sentirem que não podem melhorar mais o esboço. Nesta altura, eles apresentam o plano a ambas as partes. Agora cada parte tem uma única decisão a tomar: sim ou não. A técnica do texto-único desvia o jogo da negociação por posições e simplifica o processo de criar opções e de decidir conjuntamente por uma. Este é um procedimento quase essencial em grandes negociações multilaterais.

Sobre os autores

Roger Fisher ensina negociação na Harvard Law School e é diretor do Projeto Harvard de Negociação. Ele foi o criador e o editor executivo da premiada série de televisão *The Advocates*. É consultor da *Conflict Management, Inc.*, e da Conflict Management Group of Cambridge, Massachusetts. **William L. Ury** é o autor de *Supere o Não*. **Bruce M. Patton** é um coautor de *Conversas Difíceis*.
