

Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton.

Como Chegar ao

SIM

Negociação de Acordos
sem Concessões

Tradução:
Vera Ribeiro
Ana Luiza Borges

Imago

Título Original
Getting to Yes
Copyright © 1981, 1991 Roger Fisher and William Ury
Published by special arrangement with Houghton Mifflin Company
Proibida a exportação para Portugal da presente edição.
Capa:
Luciana Mello e Monika Mayer
Copidesque:
Marcelo Antonio P. Da Eufrasia

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Síndico Nacional dos Editores de Livros, RJ.

F585c
Fischer, Roger, 1922:
Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões/Roger Fisher,
William Ury & Bruce Patton, tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. —
2. ed. revisada e ampliada. — Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005.
216pp.

Tradução de: *Getting to yes: negotiating agreement without giving in.*
Inclui índice.
ISBN 85-312-0956-0

94-0967 CDD — 158.5
1. Negociação. I. Ury, William. II. Patton, Bruce III. Título. IV. Série.
CDU — 174.4

Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida sob qualquer forma ou por quaisquer meios, eletrônicos ou mecânicos, inclusive fotocópia e gravação, ou por qualquer armazenador ou sistema de informações, exceto se for expressamente permitido pelo Copyright Act de 1976 ou por escrito pelo editor americano.
Pedidos de permissão deverão ser dirigidos por escrito à Houghton Mifflin Company, 2 Park Street, Boston, Massachusetts 02108.

A pesquisa da *Harvard University* é empreendida com a expectativa de publicação. Nessa publicação, somente os autores são responsáveis por declarações de fatos, opiniões, recomendações e conclusões expressas. A publicação não implica de forma alguma na aprovação ou endosso da *Harvard University*, ou do Presidente e Conselheiros da *Harvard College*.

2005

IMAGO EDITORA
Rua da Quitanda, 52/8º andar — Centro
20011-030 — Rio de Janeiro — RJ
Tel.: (21) 2242-0827 — Fax: (21) 2224-6359
E-mail: imago@imagoeditora.com.br
www.imagoeditora.com.br

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

A nossos pais,

WALTER T. FISHER E MELVIN C. URY

que nos ensinaram, através do exemplo,
o poder dos princípios.

para casa X Antiquarista

1 Não Barganhe com as Posições

Quer a negociação diga respeito a um contrato, uma discussão familiar ou um acordo de paz entre nações, as pessoas empenham-se rotineiramente na barganha posicional. Cada um dos lados toma uma posição, defende-a e faz concessões para chegar a uma solução de compromisso. O exemplo clássico desse minuetto da negociação é o regateio que ocorre entre uma freguesa e o proprietário da loja de artigos de segunda mão:

| | |
|--|---|
| Freguesa | Comerciante |
| Quanto o Sr. quer por esse prato de bronze? | É uma linda peça de antiquário, não é? Acho que posso desfazer-me dele por 75 dólares. |
| Ora, vamos, ele está amassado! Dou-lhe 15 dólares. | Imaginel! Estou disposto a considerar uma oferta séria, mas 15 dólares certamente não representam uma oferta séria. |
| Bem, eu poderia chegar a 20 dólares, mas nunca pagaria nada como 75. Faça um preço realista. | A Srta. é dura para pechinchar. Sessenta dólares à vista, agora mesmo. |
| 25 dólares. | Custou-me muito mais do que isso. Vamos, faça uma oferta séria. |

Freguesa

Trinta e sete dólares e meio. É o máximo que estou disposta a pagar. A Sra. reparou na gravação desse

Comerciante

prato? No ano que vem, as peças como essa vão estar valendo duas vezes o que a Sra. está pagando agora.

E por aí vai, indefinidamente. Talvez eles cheguem a um acordo; talvez não.

Qualquer método de negociação pode ser julgado imparcialmente por três critérios: deve produzir um acordo sensato, se houver possibilidade de acordo; deve ser eficiente; e deve aprimorar, ou, pelo menos, não prejudicar o relacionamento entre as partes. (Um acordo sensato pode ser definido como aquele que atende aos interesses legítimos de cada uma das partes na medida do possível; resolve imparcialmente os interesses conflitantes, é duradouro e leva em conta os interesses da comunidade.)

A forma mais comum de negociação, ilustrada pelo exemplo acima, depende de se assumir sucessivamente — e depois, abandonar — uma sequência de posições.

Tomar posições, como fazem a freguesa e o comerciante, atende a alguns fins úteis numa negociação. Diz ao outro lado o que você quer; fornece um estímo nas situações incertas e pressionantes; e pode acabar por produzir os termos e um acordo aceitável. Entretanto, pode-se chegar a esses fins de outras maneiras. E a barganha posicional deixa de atender aos critérios básicos de produzir um acordo sensato, de modo eficiente e amistoso.

A discussão de posições gera acordos insensatos

Quando os negociadores discutem posições, tendem a fechar-se nelas. Quanto mais você esclarece sua posição e a defende dos ataques, mais se compromete com ela. Quanto mais procura convencer o outro lado da impossibilidade de modificar sua posição inicial, mais difícil se torna fazê-lo. Seu ego se identifica com sua posição. Agora, você tem um interesse renovado em "manter as aparências" — conciliar a ação

futura com as posições passadas —, o que torna cada vez menos provável que qualquer acordo venha a conciliar com sensatez os interesses originais das partes.

O perigo de que a barganha posicional impeça uma negociação, foi bem ilustrado pela interrupção das conversações, na gestão do Presidente Kennedy, sobre uma suspensão abrangente dos testes nucleares. Surgiu ali uma questão crítica: Quantas inspeções locais por ano dever-se-ia permitir que a União Soviética e os Estados Unidos fizessem no território um do outro para investigar eventos sísmicos suspeitos? A União Soviética concordou, finalmente, com três inspeções. Os Estados Unidos insistiam num mínimo de dez. E ali as conversações se interromperam — na discussão das posições —, apesar do fato de ninguém compreender se uma "inspeção" envolveria um exame a ser feito por uma pessoa num só dia, ou uma centena de pessoas vasculhando tudo indiscriminadamente durante um mês. As partes haviam-se empenhado pouco em conceber uma técnica de inspeção que conciliasse o interesse dos Estados Unidos pela verificação com o desejo de ambos os países por um mínimo de intrusão.

A medida que se presta maior atenção às posições, menos atenção é voltada para o atendimento dos interesses subjacentes das partes. O acordo torna-se menos provável. Qualquer acordo obtido pode refletir uma divisão mecânica da diferença entre as posições finais, em vez de uma solução cuidadosamente elaborada para atender aos interesses legítimos das partes. O resultado é, com frequência, um acordo menos satisfatório do que poderia ter sido para cada um dos lados.

Discutir posições é ineficaz

O método padronizado de negociação pode produzir acordos, como no preço de um prato de bronze, ou interrupções, como no caso do número de inspeções locais. Qualquer que seja a situação, o processo toma muito tempo.

A barganha de posições cria estímulos que paralisam a resolução. Na barganha posicional, você procura aumentar a probabilidade de que qualquer acordo atingido lhe seja favorável, começando numa posição extremada, afirmando-se obstinadamente a ela, iludindo a outra parte quanto a suas verdadeiras opiniões e fazendo pequenas concessões,

apenas na medida necessária, para manter a negociação em andamento. O mesmo se aplica ao outro lado. Cada um desses fatores tende a interferir na pronta obtenção de um acordo. Quanto mais extremadas as posições iniciais e menores as concessões, maiores serão o tempo e o esforço despendidos para descobrir se o acordo é ou não possível.

O minúeto padrão requer também um grande número de decisões individuais, à medida que cada negociador determina o que oferecer, o que rejeitar e até onde fazer concessões. A tomada de decisões é difícil e demorada, na melhor das hipóteses. Quando cada decisão envolve não apenas ceder ao outro lado, mas tende também a gerar pressão para que se ceda ainda mais, o negociador tem poucos incentivos para apressar-se. Arrastar-se, ameaçar, abandonar as discussões, erguer barreiras e outras táticas similares tornam-se lugar-comum. Todas aumentam o tempo e o ônus de se chegar a um acordo, bem como o risco de que não se chegue a acordo algum.

Discutir posições põe em risco a manutenção do relacionamento

A barganha posicional converte-se numa disputa de vontades. Cada negociador afirma o que fará e o que não fará. A tarefa de conceber conjuntamente uma solução aceitável tende a se transformar numa batalha. Cada um dos lados tenta, através da mera força de vontade, forçar o outro a alterar sua posição. "Não vou ceder. Se você quiser ir ao cinema comigo, é para ver *O Falcão Maltes* ou nada." A raiva e o ressentimento são um resultado freqüente quando um dos lados se percebe curvando-se à rígida vontade do outro, enquanto seus próprios interesses legítimos são postos de lado. Assim, a barganha posicional tensiona e, por vezes, destrói o relacionamento entre as partes. Empresas comerciais que negociam juntas há anos acabam por separar-se. Vizinhos deixam de falar uns com os outros. Os ressentimentos gerados por um encontro desse tipo podem durar a vida inteira.

Quando há muitas partes, a barganha de posições é ainda pior

Embora seja conveniente discutir a negociação em termos de duas pessoas — você e o "outro lado" —, ocorre que, na verdade, quase todas as negociações envolvem mais de duas pessoas. Diversas partes dife-

rentes podem sentar-se à mesa, ou cada um dos lados pode ter eleitores, superiores, *boards* de diretores ou comitês com quem terá de lidar. Quanto maior o número de pessoas envolvidas numa negociação, mais graves os inconvenientes da barganha posicional.

Quando cerca de 150 países negociam, como em várias conferências das Nações Unidas, a barganha posicional é praticamente impossível. Ela pode fazer com que todos digam "sim", mas apenas um diga "não". As concessões recíprocas são difíceis: a quem se deve fazer uma concessão? Não obstante, milhares de acordos bilaterais ainda ficariam aquém de um acordo multilateral. Nessas situações, a barganha posicional leva à formação de coalizões entre partes, cujos interesses comuns, muitas vezes, são mais simbólicos do que substantivos. Nas Nações Unidas, tais coalizões produzem negociações entre "o" Norte e "o" Sul, ou entre "o" Oriente e "o" Ocidente. Dado que há muitos membros num grupo, torna-se mais difícil desenvolver uma posição comum. E, o que é pior, depois de eles terem elaborado a dura penas uma posição e chegado a um acordo sobre ela, torna-se muito mais difícil modificá-la. Alterar uma posição revela-se igualmente difícil quando os participantes adicionais são autoridades superiores que, embora ausentes da mesa, terão de dar sua aprovação.

Ser gentil não é a resposta

Muitas pessoas reconhecem o ônus elevado de barganhar asperamente quanto às posições, particularmente para as partes e seu relacionamento. Assim, esperam evitá-lo adotando um estilo de negociação mais gentil. Em vez de encararem o outro lado como um adversário, preferem vê-lo como um amigo. Em lugar de enfatizarem o objetivo da vitória, enfatizam a necessidade de se chegar a um acordo. No jogo da negociação alável, as medidas-padrão consistem em fazer ofertas e concessões, confiar no lado oposto, ser amistoso e ceder conforme a necessidade para evitar a confrontação.

A tabela seguinte ilustra dois estilos de barganha posicional: alável e áspero. A maioria das pessoas situa sua escolha de estratégias de negociação entre esses dois estilos. Olhando para a tabela como algo que lhe propõe uma escolha, você seria um negociador de posições

afável ou áspero? Ou será que adotaria uma estratégia mais ou menos intermediária?

O jogo da negociação afável enfatiza a importância de construir e manter o relacionamento. Nas famílias e entre amigos, muitas negociações se dão dessa maneira. O processo tende a ser eficiente, ao menos no que diz respeito a produzir resultados rapidamente. À medida que cada uma das partes concorre com a outra para ser mais generosa e mais franca, o acordo torna-se altamente provável. Mas talvez não seja sensato. É possível que os resultados não sejam tão trágicos quanto no conto de O. Henry sobre um casal pobre em que a esposa amorosa vende seu cabelo para comprar uma bela corrente para o relógio do marido, e o marido desavisado vende seu relógio para comprar belas travessas para o cabelo da mulher. Entretanto, qualquer negociação primordialmente voltada para o relacionamento corre o risco de produzir acordos malleitos.

Em termos mais sérios, adotar uma forma branda e amistosa de barganha posicional torna você vulnerável àqueles que adotam um jogo duro nessa barganha. Nela, o jogo duro domina o afável. Quando o negociador áspero insiste em obter concessões e faz ameaças, enquanto o negociador afável cede para evitar confronto e insiste no acordo, o jogo da negociação fica tendencioso, favorecendo aquele que joga duro. O processo produzirá um acordo, mas talvez esse não seja sensato. Certamente, será mais favorável para aquele que barganha asperamente pelas posições do que para o que joga com alabilidade. Se sua reação à barganha posicional áspera e firme é a barganha posicional afável, você provavelmente acabará perdendo a camisa.

Existe uma alternativa

Se você não gostar da escolha entre a barganha posicional áspera e afável, pode mudar o jogo.

O jogo da negociação transcorre em dois níveis. Num deles, a negociação diz respeito à substância; no outro, concentra-se — em geral, implicitamente — no procedimento para lidar com a substância. À primeira negociação talvez se refira a seu salário, aos termos de um contrato de aluguel ou a um preço a ser pago. A segunda negociação refere-se ao modo como você irá negociar a questão substantiva: através

da barganha posicional afável, da barganha posicional áspera ou de algum outro método. Essa segunda negociação é um jogo sobre o jogo — um "metajogo". Cada movimento que se faz numa negociação é não apenas um movimento que versa sobre o aluguel, o salário ou outras questões substantivas, mas ajuda também a estruturar as regras do jogo de que você participa. Seus movimentos podem servir para manter as negociações em andamento, ou podem constituir um movimento que altera o jogo.

Problema

Barganha Posicional: Que estilo você adotaria?

Afável

Os participantes são amigos.

A meta é o acordo.

Faça concessões para cultivar o relacionamento.

Seja afável com as pessoas e com o problema.

Confie nos outros.

Mude facilmente de posição.

Faça ofertas.

Revele seu piso mínimo.

Aceite perdas unilaterais para chegar a um acordo.

Busque apenas uma resposta: a que eles aceitarão.

Insista no acordo.

Tente evitar as disputas de vontades.

Ceda à pressão.

Áspero

Os participantes são adversários.

A meta é a vitória.

Exija concessões como condição do relacionamento.

Seja áspero com o problema e com as pessoas.

Desconfie dos outros.

Aferre-se a sua posição.

Faça ameaças.

luda quanto a seu piso mínimo.

Exija vantagens unilaterais como preço do acordo.

Busque apenas uma resposta: a que você aceitará.

Insista em sua posição.

Tente vencer as disputas de vontades.

Exerça pressão.

Na maioria das vezes, essa segunda negociação passa despercebida, pois parece ocorrer sem que haja uma decisão consciente. Somente quando se lida com alguém de outro país, particularmente alguém com

antecedentes culturais marcadamente diferentes, e que se tende a perceber a necessidade de estabelecer algum procedimento aceitável para as negociações substantivas. Contudo, quer tenha consciência disso ou não, você negocia normas de procedimentos a cada movimento que faz, ainda que esses movimentos pareçam concernir exclusivamente à substância.

A resposta para a pergunta a respeito de usar a barganha posicional afável ou áspera é "nenhuma das duas". Mude o jogo. No Projeto de Negociação de Harvard, vimos elaborando uma alternativa à barganha de posições: um método de negociação explicitamente destinado a produzir resultados sensatos, eficientes e amigavelmente. Esse método, chamado *negociação baseada em princípios ou negociação dos méritos*, pode ser resumido em quatro pontos fundamentais.

Esses quatro pontos definem um método direto de negociação que pode ser usado em quase qualquer circunstância. Cada ponto versa sobre um elemento básico da negociação e sugere o que se deve fazer a respeito dele.

Pessoas: Separe as pessoas do problema.

Interesses: Concentre-se nos interesses, não nas posições.

Opções: Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer.

Critérios: Insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.

O primeiro ponto responde ao fato de que os seres humanos não são computadores. Somos criaturas de emoções fortes, que amildenhamos percepções radicalmente diferentes e dificuldade em nos comunicarmos com clareza. Tipicamente, as emoções misturam-se com os méritos objetivos do problema. Assumir posições serve apenas para piorar isso, pois os egos das pessoas passam a identificar-se com suas posições. Assim, antes de trabalhar no problema substantivo, o "problema das pessoas" deve ser desembaraçado dele e tratado separadamente. Em termos figurados, são literais, os participantes devem chegar a perceber-se como trabalhando lado a lado, atacando o proble-

ma e não uns aos outros. Daí a primeira proposição: *separe as pessoas do problema*.

O segundo ponto destina-se a superar o inconveniente de concentrar-se nas posições declaradas das pessoas, quando o objetivo da negociação é satisfazer seus interesses subjacentes. A posição na negociação frequentemente obscurece o que realmente se quer. Estabelecer compromissos entre as posições não tende a produzir acordos que atendam efetivamente às necessidades humanas que levaram as pessoas a adotarem aquelas posições. O segundo elemento básico do método é: *concentre-se nos interesses, não nas posições*.

O terceiro ponto concerne à dificuldade de conceber soluções ótimas enquanto se está sob pressão. Tentar decidir na presença de um adversário é algo que estreita a visão. Ter muita coisa em jogo inibe a criatividade. O mesmo se aplica à busca de uma única solução correta. Você pode contrabalançar essas limitações reservando um tempo determinado para pensar numa vasta gama de soluções possíveis que promovam os interesses comuns e conciliem criativamente os interesses divergentes. Daí o terceiro ponto básico: antes de tentar chegar a um acordo, *invente opções de benefícios mútuos*.

Quando os interesses são diretamente opostos, o negociador pode obter um resultado favorável simplesmente sendo teimoso, arbitrário. Entretanto, você pode objetar a esse negociador, insistindo em que a simples afirmação dele não basta e em que o acordo deve refletir algum padrão justo, independentemente da vontade pura e simples de qualquer das partes. Isso não significa insistir em que os termos se baseiam no padrão escolhido por você, mas sim em que algum padrão razoável — como o valor de mercado, a opinião especializada, os costumes ou a lei — determine o resultado. Ao discutir esses critérios, em vez de o que as partes estão ou não podem aceitar, nenhum dos lados precisa ceder ao outro; ambos em critérios objetivos.

O método da negociação baseada em princípios é comparado com a barganha posicional áspera e afável na tabela abaixo, que mostra os quatro pontos básicos do método em negrito.

| Problema Barganha Posicional: Que estilo você adotaria? | |
|---|--|
| Ável Os participantes são amigos | Áspero Os participantes são adversários. |
| A meta é o acordo. | A meta é a vitória. |
| Faça concessões para cultivar o relacionamento. | Exija concessões como condição do relacionamento. |
| Seja ável com as pessoas e com o problema. | Seja áspero com as pessoas e com o problema. |
| Conflite nos outros. | Descarte dos outros. |
| Mude facilmente de posição. | Aterrese a sua posição. |
| Faça ofertas. Revele seu piso mínimo. | Faça ameaças. Iluda quanto a seu piso mínimo. |
| Aceite perdas unilaterais para chegar a um acordo. | Exija vantagens unilaterais como preço do acordo. |
| Busque apenas uma resposta: a que eles aceitarão. | Busque apenas uma resposta: a que você aceitará. |
| Insista no acordo. | Insista em sua posição. |
| Tente evitar as disputas de vontades. | Tente vencer as disputas de vontades. |
| Ceda à pressão. | Exerça pressão. |

| Solução Mude o jogo: Negocie sobre os méritos. | |
|---|---|
| Baseado em Princípios Os participantes são solucionadores de problemas. | Baseado em Princípios Os participantes são solucionadores de problemas. |
| A meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável. | A meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável. |
| Separe as pessoas do problema. | Separe as pessoas do problema. |
| Seja ável com as pessoas e áspero com o problema. | Seja ável com as pessoas e áspero com o problema. |
| Proceda independentemente da confiança. | Proceda independentemente da confiança. |
| Concentre-se nos interesses, e não nas posições. | Concentre-se nos interesses, e não nas posições. |
| Explore os interesses. Evite ter um piso mínimo. | Explore os interesses. Evite ter um piso mínimo. |
| Invente opções de benefícios mútuos. | Invente opções de benefícios mútuos. |
| Desenvolva opções múltiplas dentre as quais escolher. | Desenvolva opções múltiplas dentre as quais escolher. |
| Insista em critérios objetivos. | Insista em critérios objetivos. |
| Tente chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade. | Tente chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade. |
| Racione e permaneça aberto à razão. | Racione e permaneça aberto à razão. |
| Ceda aos princípios, e não a pressões. | Ceda aos princípios, e não a pressões. |

As quatro proposições fundamentais da negociação baseada em princípios são importantes desde o momento em que se começa a pensar na negociação até o momento em que se chega a um acordo. Ou em que se decide interromper o esforço. Esse período pode ser dividido em três etapas: análise, planejamento e discussão.

Durante a fase de *análise*, você simplesmente tenta diagnosticar a situação — colher informações, organizá-las e ponderar sobre elas. Deve considerar os problemas pessoais das percepções seletivas, das emoções hostis e da comunicação sem clareza, bem como identificar seus interesses e os da outra parte. Deve anotar as opções já colocadas na mesa e identificar quaisquer critérios já sugeridos como base para um acordo.

Durante o estágio de *planejamento*, lida-se com os mesmos quatro elementos pela segunda vez, gerando idéias e decidindo o que fazer. De que modo você se propõe lidar com os problemas das pessoas? Dentre seus interesses, quais são os mais importantes? E quais são alguns dos objetivos realistas? Você deverá gerar opções adicionais e critérios diferenciais para poder decidir entre eles.

Também no estágio de *discussão*, quando as partes se comunicam entre si em busca de um acordo, os mesmos quatro elementos são os melhores temas de discussão. As diferenças de percepção, os sentimentos de frustração e raiva e as dificuldades de comunicação podem ser reconhecidos e abordados. Cada um dos lados deve chegar a compreender os interesses do outro. Depois, ambos podem gerar opções que sejam mutuamente vantajosas e procurar concordar quanto a padrões objetivos para conciliar os interesses opostos.

Em suma, em contraste com a barganha posicional, o método da negociação baseada em princípios, concentrando-se nos interesses básicos, nas opções mutuamente satisfatórias e em padrões imparciais, resulta, tipicamente, em acordos sensatos. O método permite que se chegue a um consenso gradual numa decisão conjunta, *eficientemente*, sem todos os custos transacionais de afeitar-se a posições apenas para ter que 'arrancar-se' delas depois. E separar-se a pessoas do problema permite que se lide direta e compativamente com o outro negociador como um ser humano, possibilitando assim um acordo *amigável*.