

Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton

Como Chegar ao  
**SIM**

---

Negociação de Acordos  
sem Concessões

Série Logoteca  
Direção:  
*Jayme Salomão*

Tradução:  
*Vera Ribeiro*  
*Ana Luiza Borges*

Imago

658
F53BLC2
Tombo 2495916
Syno 1595196

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 Meilo e Monika Mayer

Copidesque:

Marcelo Antonio P. Da Eufrásia

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

Fischer, Roger, 1922-

Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões/Roger Fisher,  
William Ury & Bruce Patton; tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. —  
2ª 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

1. Negociação. I. Ury, William. II. Patton, Bruce III. Título. IV. Série.

94-0957

CDD — 158.5

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) 2242-0627 — Fax: (21) 2224-8359

E-mail: [imago@imagoeditora.com.br](mailto:imago@imagoeditora.com.br)

[www.imagoeditora.com.br](http://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.

# Prefácio à Segunda Edição

Durante os últimos dez anos, a negociação, como um campo de interesse acadêmico e profissional, desenvolveu-se de modo surpreendente. Foram publicadas novas obras teóricas, estudos de casos foram produzidos, e foi empreendida a pesquisa empírica. Há dez anos, eram raras as escolas que ofereciam cursos de negociação; agora, eles são extremamente relevantes em quase todas. As universidades começam a designar um corpo docente especializado em negociação. Firmas de consultoria fazem o mesmo no mundo das corporações.

Neste panorama intelectual em transformação, as idéias de *Como Chegar ao SIM* têm tido boa repercussão, ganhando a atenção e a aprovação de um público amplo e sendo frequentemente citadas como pontos de partida de outros trabalhos. Felizmente, permanecem convincentes também para os autores. A maioria das questões e comentários se concentrou em áreas nas quais o livro se revelou ambíguo, ou em que os leitores solicitaram um conselho mais específico. Nesta revisão, procuramos nos ater aos mais importantes desses tópicos.

Ao invés de alterar o texto (e perguntar aos leitores que o conhecem como fazê-lo), optamos por acrescentar o novo material em uma seção separada, no final desta segunda edição. O texto original permanece completo e inalterado, exceto na atualização das cifras nos exemplos, para acompanhar o ritmo da inflação, e na reelaboração de certas frases, para elucidar melhor o significado e eliminar a linguagem sexista. Esperamos que nossas respostas às "Dez Perguntas sobre *Como Chegar ao SIM*" sejam úteis e satisfaçam alguns dos interesses expressos pelos leitores.

Formulamos questões sobre (1) o significado e os limites da negociação "com princípios" (um conselho prático, e não moral); (2) como lidar com alguém que pareça irracional ou que tenha um sistema de valor, um ponto de vista ou um estilo de negociação diferente; (3) táticas tais como onde se reunir, quem deve fazer a primeira oferta, e como passar da invenção de opções para a afirmação do compromisso; e (4) o papel do poder na negociação.

Um tratamento mais extensivo de alguns tópicos terá de aguardar outros livros. Os leitores interessados em mais detalhes sobre como manejar os "problemas das pessoas", de modo a estabelecer uma relação de trabalho eficaz, gostará de *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*, de Roger Fisher e Scott Brown, também disponível na Penguin Books. Se está mais preocupado em relação à como lidar com pessoas e situações difíceis, procure *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*, de William Ury, editado pela Bantam Books. Sem dúvida, há muitos outros. Certamente há muito mais a dizer sobre poder, negociações multilaterais, transações envolvendo culturas diferentes, estilos pessoais e muitos outros tópicos.

Mais uma vez agradecemos a Marty Linsky, desta vez por sua atenção e revisão do novo material. Somos gratos especialmente a Doug Stone por sua crítica perspicaz, edição e cópiques dos sucessivos esboços. Ele é excepcionalmente habilidoso em apontar um pensamento ou parágrafo ambíguo.

Roger Fisher  
William Ury  
Bruce Patton

Bruce Patton, por mais de uma década, tem trabalhado conosco, formulando e elucidando todas as idéias contidas neste livro. No ano passado, empenhou-se arduamente em converter nosso pensamento conjunto em um texto harmônico. É um prazer acolher Bruce, editor da primeira edição, como co-autor desta edição.

R.F.  
W.U.

## Agradecimentos

Este livro começou com uma pergunta: Qual a melhor maneira de as pessoas lidarem com suas diferenças? Por exemplo, qual é o melhor conselho que se poderia dar a um marido e uma mulher que se estão divorciando e querem saber como chegar a um acordo justo e mutuamente satisfatório, sem acabarem numa discussão amarga? E, o que talvez seja ainda mais difícil, que conselho você daria a um deles que desejasse fazer a mesma coisa? Todos os dias, as famílias, os vizinhos, os casais, os empregados, os patrões, as lojas, os consumidores, os vendedores, os advogados e as nações enfrentam esse mesmo dilema de como chegar ao "sim" sem entrar em guerra. Baseando-nos em nossas respectivas formações em direito internacional e antropologia, bem como numa extensa colaboração, ao longo dos anos, com profissionais da área, colegas e alunos, desenvolvemos um método prático para negociar acordos amigavelmente, sem fazer concessões.

Experimentamos nossas idéias com advogados, homens de negócios, funcionários do governo, juizes, diretores de presidios, diplomatas, representantes de seguradoras, militares, mineradores de carvão e executivos da indústria de petróleo. Somos gratos àqueles que nos responderam com críticas e sugestões depuradas de sua experiência. Disso nos beneficiaremos imensamente.

Na verdade, tantas pessoas contribuíram de maneira tão ampla para nossa aprendizagem ao longo dos anos que já não nos é possível dizer com precisão a quem devemos quais idéias e sob que forma. Aqueles que mais contribuíram há de compreender que as notas de rodapé foram omitidas, não porque pensemos que cada uma de nossas idéias é original, mas para manter o texto legível, já que devemos tanto a tantas pessoas.

Não poderíamos, entretanto, deixar de mencionar nossa dívida

para com Howard Raiffa. Sua crítica benevolente, mas franca, aprimorou repetidamente nossa abordagem, e suas noções sobre a busca de ganhos mútuos através da exploração das diferenças e sobre o uso de técnicas imaginativas para solucionar questões difíceis inspiraram algumas seções sobre esses temas. Louis Sohn, um extraordinário idealizador e negociador, foi sempre estimulante, sempre criativo e sempre observador. Dentre nossas muitas dívidas para com ele, devemos nossa apresentação da idéia do uso de um texto único de negociação, à qual chamamos Técnica do Texto Único. E gostaríamos de agradecer a Michael Doyle e David Strauss por suas idéias criativas sobre a condução de debates com sugestões livres.

Os casos e exemplos de boa qualidade são difíceis de achar. Somos imensamente gratos a Jim Sebenius por sua relatos sobre a Conferência da Lei do Mar (bem como por sua crítica criteriosa ao método), a Tom Griffith pelo relato de sua negociação com um liquidante de seguros, e a Mary Parker Follet pela história de dois homens que discutiam numa biblioteca.

Queremos agradecer especialmente a todos aqueles que leram este livro em seus vários rascunhos e que nos proporcionaram o benefício de suas críticas, inclusive nossos alunos dos Seminários de Negociação de Janeiro de 1980 e 1981, na Faculdade de Direito de Harvard, e a Frank Sander, John Cooper e William Lincoln, que conduziram esses seminários conosco. Em particular, queremos agradecer aos membros do Seminário de Negociação de Harvard quem ainda não mencionamos; eles nos ouviram pacientemente durante os dois últimos anos e nos forneceram muitas sugestões úteis: John Dunlop, James Healy, David Kuechle, Thomas Schelling e Lawrence Susskind. A todos os nossos amigos e colaboradores devemos mais do que nos é possível dizer, mas a responsabilidade final pelo conteúdo deste livro permanece com os autores; se o resultado ainda não é perfeito, não é por falta de empenho de nossos colegas.

Sem nossos familiares e amigos, escrever seria intolerável. Pelo apoio moral (e pela crítica construtiva) somos gratos a Caroline Fisher, David Lax, Frances Turnbull e Nanice Ury. Sem Francis Fisher, este livro nunca teria sido escrito. Ele teve a felicidade de apresentar-nos um ao outro há cerca de quatro anos.

Não poderíamos ter tido melhor ajuda secretarial. Agradecemos a Deborah Reimel por sua infalível competência, seu apoio moral e suas reprimendas firmes, porém, gentis, e a Denise Trybula, cuja diligência e disposição nunca vacilaram. E devemos agradecimentos especiais ao pessoal do Processamento de Palavras, liderado por Cynthia Smith, que superou o teste de uma série interminável de rascunhos e de prazos quase impossíveis.

E há nossos editores. Reorganizando e cortando este livro pela metade, Marty Linsky tornou-o muito mais legível. Para poupar nossos leitores, ele teve o bom senso de não poupar nossos sentimentos. Agradecemos também a Peter Kinder, June Kinoshita e Bob Ross, June esforçou-se por tornar a linguagem menos sexista. Nos pontos em que não logramos êxito nisso, pedimos desculpas àqueles que porventura venham a sentir-se ofendidos. Queremos também agradecer a Julian Bach, nosso agente, e a Dick McAdoo e seus associados na Houghton Mifflin, que tornaram a produção deste livro possível e agradável.

Finalmente, queremos agradecer a Bruce Patton, nosso amigo e colega, editor e mediador. Ninguém deu maior contribuição a este livro. Desde o começo, ele ajudou a debater livremente e a organizar o silogismo do livro. Reorganizou quase todos os capítulos e editou cada palavra. Se os livros fossem filmes, este seria conhecido como uma "Produção Patton".

Roger Fisher  
William Ury

# Sumário

Prefácio à Segunda Edição	7
Agradecimentos	9
Introdução	15
<b>I O PROBLEMA</b>	19
1 Não Barganhe com as Posições	21
<b>II O MÉTODO</b>	33
2 Separe as PESSOAS do Problema	35
3 Concentre-se nos INTERESSES, Não nas Posições	58
4 Inveniente OPÇÕES de Ganhos Mútuos	75
5 Insista em CRITÉRIOS OBJETIVOS	99
<b>III SIM, MAS...</b>	115
6 E Se Eles Forem Mais Poderosos? ( <i>Desenvolva Sua MAANA — Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo</i> )	117
7 E Se Eles Não Quiserem Jogar? ( <i>Use o Jiu-jitsu da Negociação</i> )	127
8 E Se Eles Usarem Truques Sujos? ( <i>Como Domar o Negociador Difícil</i> )	148
<b>IV CONCLUSÃO</b>	163
<b>V DEZ PERGUNTAS SOBRE COMO CHEGAR AO SIM</b>	167
1. "A Barganha Posicional Nunca Faz Sentido?"	169
2. "E Se a Outra Parte Tem uma Concepção Diferente de Justiça?"	171

3. "Devo ser Justo se Não For Preciso?"	172
4. "O que Fazer quando as Pessoas São o Problema?"	174
5. "Devo Negociar até mesmo com Terroristas ou com Alguém como Hitler? Quando Cabe Não Negociar?"	178
6. "Como Adaptar meu Método de Negociação para Explicar Diferenças de Personalidade, Gênero, Cultura etc.?"	182
7. "Como Decidir Coisas como 'Onde Devemos nos Encontrar', 'Quem Deve Fazer a Primeira Oferta' e 'Em que Ponto Devo Começar?'"	184
8. "Concretamente, como Passar da Invenção de Opções ao Compromisso?"	187
9. "Como Experimentar essas Idéias sem Assumir Muitos Riscos?"	190
10. "O Modo como Negócio Pode Fazer Diferença Se o Outro Lado é Mais Poderoso?" "Como Aumentar meu Poder de Negociação?"	192
Índice Alfabético	203
Observação sobre o Projeto de Negociação de Harvard	213

## Introdução

Queira ou não, você é um negociador. A negociação é uma verdade da vida. Você discute aumentos com seu irmão. Tenta entrar em acordo com um estranho acerca do preço da casa dele. Dois advogados tentam resolver um processo judicial decorrente de um acidente de automóvel. Um grupo de empresas de petróleo planeja um contrato de risco para a exploração conjunta de petróleo em plataformas marítimas. O Secretário de Estado dos Estados Unidos senta-se com seu equivalente soviético para buscar um acordo sobre a limitação de armas nucleares. Tudo isso são negociações.

Todo o mundo negocia algo a cada dia. Tal como o Monsieur Jourdain de Molière, que se deleitou ao descobrir que vinha falando em prosa durante toda a sua vida, as pessoas negociam até mesmo quando não o pensam estar fazendo. Uma pessoa negocia com seu cônjuge sobre onde ir em jantar e negocia com o filho sobre a hora de apagar as luzes. A negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos.

Um número cada vez maior de ocasiões requer negociação; o conflito é uma indústria em crescimento. Todos querem participar das decisões que lhes afetam; um número cada vez menor de pessoas aceita decisões ditadas por outrem. As pessoas diferem e usam a negociação para lidar com suas diferenças. Seja nos negócios, no governo ou na família, as pessoas chegam à maioria das decisões através da negociação. Mesmo quando recorrem aos tribunais, quase sempre negociam um acordo antes do julgamento.

Embora a negociação ocorra todos os dias, não é fácil conduzi-la a contento. As estratégias padronizadas de negociação frequentemente

deixam as pessoas insatisfeitas, desgastadas e alienadas — e, com muita frequência, as três coisas.

As pessoas descobrem-se num dilema. Percebem duas maneiras de negociar: com afabilidade ou aspreza. O negociador afável quer evitar conflitos pessoais e, desse modo, faz concessões prontamente para chegar a um acordo. Ele quer uma solução amigável; no entanto, acaba frequentemente explorado e sentindo-se amargurado. O negociador áspero encara qualquer situação como uma disputa de vontades na qual o lado que assume as posições mais extremadas e resiste por mais tempo obtém os melhores resultados. Ele quer vencer; no entanto, frequentemente acaba por produzir uma reação igualmente áspera, que exaure a ele e a seus recursos e prejudica suas relações com o outro lado. As outras estratégias padronizadas de negociação situam-se entre o áspero e o afável, mas cada qual envolve uma tentativa de barganha entre conseguir o que se quer e ficar bem com as pessoas.

Há uma terceira maneira de negociar, uma maneira que não é áspera nem afável, mas antes áspera e afável. O método da *negociação baseada em princípios*, desenvolvido no Projeto de Negociação de Harvard, consiste em decidir as questões a partir de seus méritos, e não através de um processo de regateio centrado no que cada lado se diz disposto a fazer e a não fazer. Ele sugere que você procure benefícios mútuos sempre que possível e que, quando seus interesses entrarem em conflito, você insista em que o resultado se baseie em padrões justos, independentes da vontade de qualquer dos lados. O método da negociação baseada em princípios é rigoroso quanto aos méritos e brando com as pessoas. Não emprega truques nem a assunção de posturas. A negociação baseada em princípios mostra-lhe como obter aquilo a que você tem direito e, ainda assim, agir com decência. Permite-lhe ser imparcial, ao mesmo tempo que o protege daqueles que gostariam de tirar vantagem de sua imparcialidade.

Este livro diz respeito ao método da negociação baseada em princípios. O primeiro capítulo descreve os problemas que surgem ao se usarem as estratégias padronizadas da barganha baseada em posições. Os quatro capítulos seguintes expõem os quatro princípios do método. Os três últimos capítulos respondem às perguntas mais comu-

mente formuladas sobre o método: E se o outro lado for mais poderoso? E se eles não quiserem jogar? E se eles usarem truques sujos?

A negociação baseada em princípios pode ser usada pelos diplomatas dos Estados Unidos nas conferências sobre controle de armamentos com a ex-União Soviética, pelos advogados de Wall Street que representam as empresas relacionadas entre as 500 maiores da revista *Fortune* nos processos antitruste, e pelos casais ao tomarem qualquer decisão, desde onde passar as férias até como dividir seus bens caso se divorciem. Qualquer um pode usar este método.

Todas as negociações são diferentes, mas os elementos básicos não se alteram. A negociação baseada em princípios pode ser usada quando há uma ou várias questões em jogo; duas ou muitas partes; quando há algum ritual predeterminado, como nas negociações coletivas, ou uma situação imprevista de conflito, como ao falar com assaltantes de estrada. O método se aplica independentemente de a outra parte ser mais ou menos experiente e de ser um negociador difícil ou amistoso. A negociação baseada em princípios é uma estratégia para todos os fins. Diversamente de quase todas as outras estratégias, esta não se torna mais difícil de usar quando o outro lado a aprende. Se ele ler este livro, tanto melhor.



# I O PROBLEMA

1. Não Barganhe com as Posições

# 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 minuto da negociação é o regatício que ocorre entre uma freguesa e o proprietário da loja de artigos de segunda mão:

---

## *Freguesa*

Quanto o Sr. quer por esse prato de bronze?

Ora, vamos, ele está amassado! Dê-lhe 15 dólares.

Bem, eu poderia chegar a 20 dólares, mas nunca pagaria nada como 75. Faça um preço realista.

25 dólares.

## *Comerciante*

É uma linda peça de antiquário, não é? Acho que posso desfazer-me dele por 75 dólares.

Imagine! Estou disposto a considerar uma oferta séria, mas 15 dólares certamente não representam uma oferta séria.

A Srta. é dura para pechinchar. Sessenta dólares à vista, agora mesmo.

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 Srta. reparou na gravação desse prato? No ano que vem, as peças como essa vão estar valendo duas vezes o que a Srta. 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 seqüência 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 estêio 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 insistiram 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 intromissão.

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 freqüência, 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, aferrando-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 Maltês* ou nada." A raiva e o ressentimento são um resultado frequente 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 tensiva 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 ficaram 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 duras 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 afável, 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: afável e aspero. 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 malfeitos.

Em termos mais sérios, adotar uma forma branda e amistosa de barganha posicional torna você vulnerável a aqueles 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 este não seja sensato. Certamente, será mais favorável para aquele que barganha asperamente pelas posições do que para o que joga com atabilidade. 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. A 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.  
Iluda 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, é 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, eficiente 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.

**Crítérios:** 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 amide temos 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, senão 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 conceber-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. Esse método tende a premiar a intransigência e a produzir resultados arbitrários. 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 dispostas a fazer, nenhum dos lados precisa ceder ao outro; ambos podem acatar uma solução justa. Daí o quarto ponto básico: *insista 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?

**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.

Iluda 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.

**Solução**

Mude o jogo: Negocie sobre os méritos.

**Baseado em Princípios**

Os participantes são solucionadores de problemas.

A meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável.

Separe as pessoas do problema.

Seja afável com

as pessoas e áspero com o problema.

Proceda independentemente da confiança.

Concentre-se nos interesses, e não nas posições.

Explore os interesses. Evite ter um piso mínimo.

Invente opções de benefícios mútuos.

Desenvolva opções múltiplas dentre as quais escolher; decida depois.

Insista em critérios objetivos.

Tente chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade.

Racione e permaneça aberto à razão; 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 sectárias, 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 aferrar-se a posições apenas para ter que 'arrancar-se' delas depois. E separar as pessoas do problema permite que se lide direta e empaticamente com o outro negociador como um ser humano, possibilitando assim um acordo *amigável*.

Os quatro capítulos que se seguem ampliam, um por um, esses quatro pontos fundamentais. Se em algum ponto você se tornar cético, dê um breve salto e folheie os três capítulos finais, que respondem às perguntas comumente levantadas sobre o método.

## II O MÉTODO

2. Separe as **Pessoas** do Problema
3. Concentre-se nos **Interesses**, Não nas Posições
4. Invente **Opções** de Ganhos Mútuos
5. Insista em **Critérios** Objetivos