

MAIS DE 15 MILHÕES DE EXEMPLARES VENDIDOS

Roger Fisher, William Ury

e **Bruce Patton**, para a edição revista

Cofundadores do **Projeto de Negociação de Harvard**

COMO CHEGAR AO

SIM

COMO NEGOCIAR ACORDOS SEM FAZER CONCESSÕES

EDIÇÃO REVISTA E ATUALIZADA



SEXTANTE

Título original: *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*
Copyright © 1981, 1991 por Roger Fisher e William Ury
© 2011 por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton
Publicado mediante acordo com Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company
Copyright da tradução © 2018 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Rachel Agavino

preparo de originais: Ângelo Lessa

revisão: Hermínia Totti e Melissa Lopes Leite

diagramação: Ana Paula Daudt Brandão

capa: DuatDesign

imagem de capa: Pondkungz / Shutterstock

adaptação para e-book: Marcelo Moraes

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

F565c

Fisher, Roger

Como chegar ao sim [recurso eletrônico] / Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton;
tradução de Rachel Agavino. - Ed., rev. e atual. - Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
recurso digital

Tradução de: Getting to yes

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-431-0622-9 (recurso eletrônico)

1. Negociação. 2. Superação. 3. Livros eletrônicos. I. Ury, William. II. Patton, Bruce. III.
Agavino, Rachel. IV. Título.

18-50186

CDD: 158.2

CDU: 316.47

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

Sumário

Prefácio à terceira edição
Prefácio à segunda edição
Introdução

PARTE I O PROBLEMA

1. Não negocie posições

PARTE II O MÉTODO

2. Separe as pessoas do problema
3. Concentre-se nos interesses, não nas posições
4. Crie opções com possibilidade de ganhos mútuos
5. Insista em usar critérios objetivos

Parte III SIM, MAS...

6. E se eles forem mais poderosos?
7. E se o outro lado não entrar no jogo?
8. E se eles jogarem sujo?

Parte IV CONCLUSÃO

Parte V 10 PERGUNTAS QUE AS PESSOAS FAZEM SOBRE COMO CHEGAR AO SIM

Nota sobre o Projeto de Negociação de Harvard

Agradecimentos

Conheça outro livro de William Ury

Sobre os autores

Informações sobre a Sextante

Prefácio à terceira edição

Trinta anos se passaram desde a primeira publicação de *Como chegar ao sim*. Ficamos muito contentes e lisonjeados de ver que tantas pessoas dos mais diversos lugares do mundo ainda o consideram útil para transformar conflitos e negociações em acordos satisfatórios para todas as partes envolvidas. Quando publicamos a primeira edição deste livro, não fazíamos ideia de que ele se tornaria referência de uma revolução silenciosa que, ao longo de três décadas, mudou a forma como tomamos decisões dentro de nossas famílias, organizações e sociedades.

A revolução da negociação

Uma geração atrás, na maioria dos lugares predominava a visão hierárquica da tomada de decisões. As pessoas no topo da pirâmide – no trabalho, na família, na política – tomavam as decisões e quem estava na base seguia as ordens. A realidade, obviamente, sempre foi mais complicada que isso.

No mundo de hoje, caracterizado por organizações mais horizontais – com poucos níveis hierárquicos –, pela rapidez nas inovações e pelo boom da internet, nunca esteve tão claro que, para realizar nosso trabalho e atender às nossas necessidades, muitas vezes temos que contar com dezenas, centenas, talvez milhares de pessoas e

organizações sobre as quais não exercemos controle direto. Não podemos simplesmente dar ordens – mesmo quando estamos lidando com subordinados ou crianças. Para conseguir o que queremos, somos obrigados a negociar. Mais devagar em alguns lugares, mais depressa em outros, as pirâmides de poder estão se transformando em redes de negociação. Essa revolução silenciosa, que acompanha a notória revolução do conhecimento, poderia ser chamada de “revolução da negociação”.

Começamos a primeira edição de *Como chegar ao sim* com a frase: “Goste ou não, você é um negociador.” Na época, ela abriu os olhos de muitos leitores. Hoje, essa é uma realidade reconhecida. Na época, o termo “negociação” estava mais associado a atividades especializadas, como questões trabalhistas, fechamentos de venda ou, talvez, diplomacia internacional. Hoje, temos consciência de que realizamos negociações informais com quase todas as pessoas com quem interagimos do início ao fim do dia.

Uma geração atrás, o termo “negociação” também tinha uma conotação de embate. A questão mais comum na mente das pessoas era: “Quem vai ganhar e quem vai perder?” Para haver acordo, alguém tinha que “ceder”. Não era uma perspectiva agradável. A ideia de que ambos os lados poderiam se beneficiar, de que ambos poderiam “vencer”, era estranha para muitos de nós. Agora é cada vez mais sabido que existem formas cooperativas de resolver as diferenças e que, mesmo que não seja possível alcançar uma solução “ganha-ganha”, pode-se chegar a um acordo sensato que seja melhor para todas as partes do que a alternativa de obter concessões.

Quando estávamos escrevendo *Como chegar ao sim*, poucos cursos ensinavam negociação. Agora, negociar bem é considerada uma competência fundamental de disciplinas ministradas em diversas faculdades de Direito, Administração, Gestão Pública e até em algumas escolas de ensino fundamental e médio.

Resumindo, hoje a “revolução da negociação” está em pleno

andamento no mundo inteiro, e ficamos muito felizes de ver que os fundamentos da negociação baseada em princípios tenham se disseminado de maneira tão abrangente.

Muito trabalho pela frente

Embora o progresso tenha sido considerável, o trabalho está longe de terminar. Na verdade, não conseguimos nos lembrar de um momento das últimas três décadas em que a necessidade de utilizar a negociação baseada numa busca conjunta de ganhos mútuos e critérios legítimos tenha sido maior do que nos dias de hoje.

Basta se inteirar das últimas notícias para perceber a necessidade urgente de uma maneira mais eficaz de lidar com as diferenças. Quantas pessoas, organizações e nações estão obstinadamente negociando posições? Quantas disputas familiares, processos judiciais intermináveis e guerras sem fim nascem da deterioração dos relacionamentos? Por falta de um processo eficaz, quantas oportunidades de encontrar soluções melhores para ambas as partes estão sendo perdidas?

Como podemos observar, o conflito continua sendo um setor em crescimento. Na verdade, o advento da revolução da negociação trouxe mais conflitos, não menos. A hierarquia tradicional tende a conter o surgimento de conflitos, mas, conforme ela dá lugar a redes de relacionamento mais horizontais, os conflitos acabam sendo libertados. As democracias trazem o conflito à tona, em vez de tentar suprimi-lo, motivo pelo qual muitas vezes parecem mais confusas e turbulentas que as sociedades mais autoritárias.

O objetivo não pode nem deve ser eliminar o conflito. Ele é uma parte inevitável – e útil – da vida, que costuma levar a mudanças e gerar descobertas. Poucas injustiças são resolvidas sem conflitos intensos. Na forma de concorrência entre empresas, o conflito ajuda

a criar prosperidade. Ele está no cerne do processo democrático, em que as melhores decisões não resultam de um consenso superficial, mas da exploração de diferentes pontos de vista e da busca por soluções criativas. Por mais estranho que pareça, o mundo precisa de *mais* conflito, não menos.

O desafio não é eliminar o conflito, mas transformá-lo. É mudar a forma como *lidamos* com as diferenças – de uma luta destrutiva e antagônica para uma resolução de problemas prática e harmônica. Não devemos subestimar a dificuldade dessa tarefa, porém ela é a mais urgente no mundo de hoje.

Vivemos numa época para a qual os antropólogos do futuro olharão e chamarão de “a primeira reunião da família humana”. Graças à revolução das comunicações, pela primeira vez toda a família humana está em contato. Todas as cerca de 15 mil “tribos” ou comunidades idiomáticas do planeta estão cientes umas das outras. E, como em muitas reuniões familiares, nem tudo é só paz e harmonia – também há divergências e ressentimentos causados por desigualdades e injustiças.

Mais do que nunca, diante dos desafios de vivermos juntos numa era nuclear e num planeta cada vez mais populoso, para nosso bem e o das gerações futuras, precisamos aprender a mudar o jogo básico do conflito.

Em suma, o trabalho duro de chegar ao sim está apenas começando.

Esta edição

Ao longo desses 30 anos, nós aperfeiçoamos consideravelmente nosso conjunto de ferramentas, como registrado em livros como *Supere o não*, *Chegando à paz*, *Além da razão* e *O poder do não positivo*, que exploram desafios importantes ao lidar com grandes

diferenças de forma colaborativa e eficaz. Não tentamos resumir todo esse material aqui, pois uma das virtudes de *Como chegar ao sim* é ser curto e objetivo. Em vez disso, nesta revisão acrescentamos ideias relevantes que ajudam a esclarecer melhor o nosso ponto de vista e fizemos pequenas mudanças para atualizar nosso pensamento. Por exemplo, tornamos nossa resposta à questão final do livro, sobre o poder da negociação, consistente com o modelo dos sete elementos de negociação que ensinamos na Faculdade de Direito de Harvard.

Um ajuste que chegamos a considerar, mas por fim rejeitamos, foi a troca da palavra “separar” por “desenredar” em “separar as pessoas do problema”, o poderoso primeiro passo no método da negociação baseada em princípios. Alguns leitores concluíram que “separar” sugeria que deixassem de lado a dimensão pessoal da negociação para se concentrar no problema real, ou ignorar questões emocionais e “ser racional”. Esta não é nossa intenção. O negociador deve encarar a necessidade de lidar com questões pessoais como prioridade do início ao fim de uma negociação. Como o texto afirma logo no início, “Os negociadores são, antes de tudo, pessoas”.

Acreditamos que, ao separar as pessoas do problema, você pode ser “gentil com as pessoas” e “firme com o problema”. Caso se mostre respeitoso e atento às questões do outro negociador, provavelmente será capaz de fortalecer o relacionamento, mesmo discordando da essência delas.

Por fim, acrescentamos material sobre o impacto dos meios de comunicação na negociação. O crescimento do e-mail e das mensagens de texto e a criação de organizações “virtuais” globais aumentaram a importância dessa variável, sobretudo à luz de pesquisas que mostram seus efeitos na dinâmica e nos resultados de negociações.

Nosso futuro humano

Todos nós fazemos parte de uma geração pioneira de negociadores. Embora a negociação como processo de tomada de decisão exista desde os primórdios da história humana, ela nunca foi tão fundamental para a vida e a sobrevivência da espécie.

À medida que a revolução da negociação se desenrola, nossa aspiração é que os princípios contidos neste livro continuem ajudando as pessoas individual e coletivamente a negociar a miríade de dilemas em suas vidas. Nas palavras do poeta Wallace Stevens: “Depois do não definitivo vem um sim, e desse sim depende o mundo futuro.”

Desejamos a você todo o sucesso para chegar a esse sim!

Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton

2011

Prefácio à segunda edição

Durante os últimos 10 anos, a negociação como campo de interesse acadêmico e profissional cresceu de maneira substancial. Novos trabalhos teóricos foram publicados, estudos de caso foram produzidos e pesquisas empíricas foram realizadas. Há 10 anos, poucas instituições ofereciam cursos de negociação; agora eles estão praticamente por toda parte. As universidades estão começando a contratar professores especialistas em negociação. As empresas de consultoria estão fazendo a mesma coisa no mundo corporativo.

Diante desse cenário de mudança intelectual, as ideias de *Como chegar ao sim* resistiram bem. Ganharam atenção e aceitação consideráveis de um público amplo e com frequência são citadas como pontos de partida para outros trabalhos. Felizmente, permanecem convincentes também para os autores. A maioria das dúvidas e dos comentários se concentrou em áreas nas quais o livro se mostrou ambíguo ou nas quais os leitores pediram orientações mais específicas.

Em vez de interferir ao longo do texto (e pedir aos leitores que o conhecem para procurar as diferenças), optamos por acrescentar os materiais novos em uma seção ao final da segunda edição. O texto principal permanece completo e inalterado, exceto por atualizações nos valores dos exemplos para acompanhar a inflação e por reformulações pontuais para esclarecer significados e eliminar linguagem sexista. Esperamos que nossas respostas às “10 perguntas