

NEGOCIAÇÃO

A capacidade de negociar está entre as habilidades que têm recebido crescente atenção nos programas de qualificação profissional. Por negociação entende-se a busca do consenso, no qual todas as partes envolvidas cheguem a resultados positivos, ainda que, inicialmente, tenham pontos de vista e

interesses não alinhados. O Professor **Jaci Corrêa Leite**, da FGV-EAESP, coordenador dos programas de Educação Executiva em Negociação, apresenta, a seguir, algumas sugestões de leitura sobre este tema e lembra que o desenvolvimento da habilidade depende, além da consulta aos livros, de vivência.



• **THE ART AND SCIENCE OF NEGOTIATION** Howard Raiffa. Cambridge: Belknap/Harvard, 1982. 373 p.
Esta obra lançou os fundamentos da moderna teoria da negociação e até hoje exerce forte influência sobre os autores da área. Mesmo tendo sido escrita em 1982, continua viva e atual. Apesar de ser uma leitura que exige um pouco mais de esforço do leitor, com uma abordagem matemática por vezes complexa, é um texto de extrema valia, em especial por definir métodos bem estruturados para a solução de conflitos. Os conceitos são ilustrados por meio do estudo de casos retirados do cotidiano. Imperdível para aqueles que dominam o idioma inglês.



• **COMO CHEGAR AO SIM** Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton. 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994. 214 p.
Este é um livro introdutório que aborda a visão de Harvard sobre negociações. Além de apresentar o método dessa escola, realiza uma análise sobre contextos da negociação e apresenta algumas situações difíceis, tais como desequilíbrio de poder e uso de táticas deslegantes. Como principal ponto fraco, tem uma abordagem por vezes idealista, beirando a ingenuidade, mas ainda assim é recomendado como primeira leitura para aqueles que estão iniciando seus passos em negociação.



• **NEGOCIANDO RACIONALMENTE** Max H. Bazerman e Margaret A. Neale. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. 151 p.
A obra discute em detalhes os erros mais comuns que os negociadores cometem. Os autores afirmam que a maioria desses erros é fruto de comportamentos fortemente arraigados, geralmente não percebidos. Para cada erro são sugeridas diversas ações para escapar das armadilhas mais frequentes. Adicionalmente, o livro relata alguns aspectos complementares sobre táticas a serem empregadas nos diversos contextos em que ocorre a negociação, trazendo algumas “receitas” de grande utilidade. Seu foco está nas negociações empresariais, com menor ênfase nos relacionamentos pessoais.



• **NEGOCIAR É PRECISO** Richard G. Shell. São Paulo: Negócio, 2001. 368 p.
O autor usa casos reais ricamente documentados para ilustrar suas teorias, fundamentadas com ampla e consistente referência bibliográfica, e propõe modelos que ajudam a estruturar e a entender a complexidade do processo de negociação, tornando mais compreensíveis as variáveis envolvidas e auxiliando efetivamente o leigo a direcionar suas ações. Shell adota um enfoque realista sobre as complexas nuances do comportamento humano e evita as armadilhas das soluções fáceis e do idealismo ingênuo. Correndo o risco de cometer injustiças com as demais, esta pode ser considerada a melhor obra em língua portuguesa. Leitura obrigatória.



• **CONVERSAS DIFÍCEIS** Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 232 p.
Em uma abordagem bastante clara, os autores abordam os problemas ligados aos aspectos não objetivos das negociações, especialmente aqueles ligados aos problemas de percepções, ao comportamento emotivo e às falhas de comunicação. O modelo conceitual utilizado é bastante esclarecedor e contribui para uma nítida visão dos delicados mecanismos subjetivos, que não raro levam a situações de impasse, que seriam simples e de fácil solução se não houvesse interferências de tais fatores intervenientes. A obra pode ser aplicada tanto em negociações empresariais quanto no caso de relacionamentos pessoais.