

24/08/2006 14:03

A arte da negociação

Segundo o consultor, um dos maiores especialistas do mundo no assunto, a receita para chegar a um bom acordo é saber resolver o problema do outro

Camila Guimarães, de **EXAME**

Fundador e diretor do curso de negociação da Harvard Business School, William Ury é consultor de grandes empresas, como Boeing e Ford. Seu trabalho é ajudar a resolver conflitos no mundo dos negócios e da política. Ury esteve recentemente no Brasil para participar do Fórum Mundial de Negociação, realizado em São Paulo.

O que é preciso para uma negociação ter êxito?

Ouvir o outro lado e entender quais são seus interesses. Trata-se de uma tarefa difícil, porque sempre que vamos negociar alguma coisa pensamos apenas em como resolver nosso problema. Mas negociar é um exercício de ajudar a resolver o problema alheio. Em contrapartida, o outro lado resolverá o seu.

Quanto do sucesso que um executivo atinge na carreira depende de sua capacidade de negociação?

Saber negociar é talvez a principal competência necessária a qualquer executivo. Negociar é parte essencial do processo de tomada de decisão. Há 20 anos, quando comecei minha carreira, não existia nenhum curso sobre o tema em nenhuma escola de negócios do mundo. Hoje, não conheço uma escola renomada sequer que não tenha um programa sobre negociação. E a procura por esses cursos é muito grande.

A globalização facilitou as negociações?

Facilitou à medida que a internet e os telefones celulares tornaram mais fácil a comunicação. E também trouxe novas dificuldades pelo desafio de negociar em culturas diferentes e dentro de um ambiente de mudanças rápidas.

Qual o homem de negócios da atualidade que o senhor considera mais habilidoso nas negociações?

O que mais admiro é Summer Redstone, o presidente da Viacom. Ele era apenas um advogado aposentado quando começou a comprar ações de estúdios como a Fox. Graças à sua capacidade de fazer ótimos acordos, ele acabou se transformando no dono de um dos maiores impérios de entretenimento do planeta.

Qual foi a negociação mais difícil de sua carreira?

Uma das mais difíceis foi a mediação do processo que culminou no referendo que aprovou a continuidade do governo de Hugo Chávez, da Venezuela, durante a crise política de 2003. Minha função era estabelecer quais seriam as regras do jogo entre oposição e governo. Era um momento crítico, havia o receio de que o país caísse numa guerra civil. Foi uma negociação extremamente desafiadora.

A ascensão das economias asiáticas, sobretudo a da China, trouxe novos elementos ao jogo da

negociação?

Sim. Ela trouxe o conceito de que a negociação é muito mais do que um simples acordo comercial. Na visão dos asiáticos, a negociação é um relacionamento que vai sendo construído em etapas. Nesses termos, um bom acordo é como um namoro que vai evoluindo até chegar ao casamento.

Existe um estilo brasileiro de negociar?

Sua principal característica é o improviso. Os brasileiros têm mais jogo de cintura que os alemães, por exemplo, que são mais disciplinados. É o mesmo tipo de perfil que o Brasil apresenta no futebol. Acredito que o estilo brasileiro de negociar deveria ser exportado para todo o mundo. O improviso torna o perfil das negociações mais flexível, o que muitas vezes significa chegar mais facilmente ao desfecho.