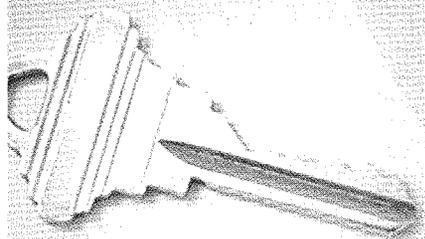


# O negociador experiente

estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança

Raymond Saner





Mais do que nunca, vive-se um tempo de negociação. O mundo interconectado exige isso, e não se trata de uma tendência passageira. Assim estabelecido, o sistema internacional pressupõe relacionamentos cujos resultados têm a influência de um número sempre maior de atores, a competir por recursos, mercados e legitimidade. Diante dos novos e complexos padrões de interação e interdependência criados pela globalização, os governos, as empresas e as organizações não-governamentais precisam aprofundar sua competência para a negociação.

Este livro de Raymond Saner, sociólogo formado na Alemanha e professor na Universidade de Nova York, é uma cuidadosa e reveladora exposição teórico-prática do tema, que ele admite ter “resultado de muitos anos de experiência pessoal com conflitos”, nem sempre bem-sucedidos. E observa: “Aprender a negociar é um processo contínuo e para toda a vida”.

Dirigido principalmente a diplomatas e homens de negócios, o estudo de Saner interessa a todos os profissionais que atuam no mercado globalizado.

*O negociador experiente* é mais uma contribuição do SENAC de São Paulo, a que se integra o Centro de Tecnologia em Administração e Negócios, para a atualização do conhecimento nessa área.

ISBN 85-7359-278-8



# Sumário

- 7 Nota do editor
- 9 Prefácio à edição brasileira  
*Evelyn Levy*
- 13 Agradecimentos
- 17 Apresentação à edição brasileira
- 23 Introdução
- 25 Capítulo 1 – Teoria e prática da negociação
- 55 Capítulo 2 – Negociação distributiva
- 83 Capítulo 3 – Necessidades e motivações
- 101 Capítulo 4 – Negociação integrativa
- 127 Capítulo 5 – Estratégia
- 155 Capítulo 6 – Táticas
- 175 Capítulo 7 – Fases e rodadas
- 193 Capítulo 8 – Comportamento na negociação
- 207 Capítulo 9 – Como liderar uma delegação
- 221 Capítulo 10 – Os grupos de interesse e o público
- 239 Capítulo 11 – Negociações complexas
- 251 Capítulo 12 – Comunicação e percepção
- 257 Capítulo 13 – Estresse
- 269 Capítulo 14 – Fatores culturais
- 283 Referências bibliográficas
- 295 Sobre o autor

## Nota do editor

A negociação tem no mundo contemporâneo uma importância incomparável – no comércio, na política, nas relações imediatas e de longo prazo dos países, no contexto da globalização que oferece facilidades – e, com suas normas e padrões renovados, impõe complicações a respeito das quais compete ao negociador estar prevenido.

Raymond Saner ocupa-se aqui da estratégia e das táticas para lidar com isso, num estudo que, esclarecedor na teoria e valioso na prática, se beneficia de um amplo conhecimento da negociação na Europa e nos Estados Unidos. Na “Apresentação” a esta edição, o autor observa: “Os conceitos, exemplos e ilustrações aqui oferecidos pretendem ser úteis como modelos e, ao mesmo tempo, fornecer a perspectiva intercultural, que ainda não foi incluída na maior parte da literatura sobre negociação disponível no Brasil”.

O SENAC de São Paulo, que por seu Centro de Tecnologia em Administração e Negócios tem envolvimento permanente com o tema da negociação, contribui mais uma vez para enriquecer a bibliografia da área.

## Prefácio à edição brasileira

Em boa hora recebemos a tradução do livro de Raymond Saner para o português. Embora a arte da negociação seja milenar, parece ter deixado de ser uma competência desenvolvida e realizada por poucos. Tanto o campo da política como o do mercado alargaram-se enormemente, gerando a necessidade de que novos e velhos atores se capacitem para construir pactos, acordos, contratos.

No campo das organizações – sejam elas privadas, do setor público ou do terceiro setor – os novos padrões tecnológicos que geraram a globalização acabaram por impor um novo desenho, mais flexível, em que partes da antiga e megaorganização se autonomizaram em relação ao *core*. A terceirização e a construção de parcerias entre fornecedores e produtores terminam por criar uma intrincada rede de transações entre empresas de diferentes portes, cuja relação se ajusta às circunstâncias. Do mesmo modo, observa-se uma multiplicação de parcerias entre o setor público e a sociedade, assim como entre diferentes agentes governamentais.

A *democracia participativa* criou inúmeras oportunidades em que o setor público passou a dialogar diretamente com diferentes atores para a formulação de políticas públicas. As sociedades contemporâneas têm exigido cada vez mais direito de voz, para explicitar suas propostas. No Brasil, o *orçamento participativo* exemplifica essa tendência municipal. Em âmbito regional multiplicam-se os *comitês de bacia*, que envolvem uma pluralidade de atores – governos de diferentes níveis, organizações não-governamentais, a universidade, empresários – nas decisões sobre impacto econômico e ambiental nas bacias hidrográficas.

Mesmo na esfera dos governos a necessidade de negociação tornou-se mais freqüente. A responsabilidade compartilhada por determinados setores na saúde e na educação, por exemplo, impõe permanentemente que as políticas e sua implementação sejam objeto de acordos entre os diferentes entes federados.

O atendimento focalizado em certos públicos-alvo, especialmente nas políticas sociais, exige, por outro lado, que diferentes setores burocráticos construam soluções integradas.

A *contratualização* também está se ampliando, portanto, na administração pública. O exemplo mais claro disso são os *contratos de gestão*, que se estabelecem entre as agências e o centro da administração, o *núcleo estratégico*.

Creio que ainda é possível fazer referência ao surgimento dos *blocos regionais*, que novamente demandam a criação de legislações comuns e o convencimento de múltiplos parceiros para patamares normativos similares.

São, portanto, inúmeras as dimensões em que instituições estão sendo construídas, a partir de todos esses rituais que envolvem as negociações.

O leitor, ao qual interessa se aprimorar nessas habilidades, encontrará aqui um roteiro seguro de qual caminho percorrer. Terá desde um contexto do desenvolvimento desse conhecimento, até a descrição analítica das diferentes etapas de um processo de negociação. Todos os aspectos são tratados e ficam ainda mais saborosos ao serem colocados diante dos inúmeros exemplos que Saner cuidadosamente colecionou em seus estudos e em sua prática. Por trás deles encontramos a experiência consistente do autor, cuja trajetória acadêmica e experiência profissional se estende de fato “por sete mares”.

Saber negociar, como vimos, parece ter se tornado a única via de construção de sociedades desenvolvidas, em que as diversida-

des são respeitadas, em que os recursos são limitados e em que a competição está sempre presente.

Para tanto, a contribuição de *O negociador experiente*, estou certa, será indiscutível.

*Evelyn Levy*

Especialista em administração pública,  
atualmente é secretária de gestão do  
Ministério do Planejamento e Gestão