

NEGOCIE COMO SE A SUA VIDA DEPENDESSE DISSO

Mais de
2 MILHÕES
de livros vendidos
6.^a EDIÇÃO

**As técnicas de negociação
de reféns do FBI
aplicadas aos negócios
e à vida**

CHRIS VOSS
com Tahl Raz



Índice

CAPÍTULO 1 / AS NOVAS REGRAS DA NEGOCIAÇÃO	5
Como se tornar na pessoa mais esperta da sala... em qualquer sala	
CAPÍTULO 2 / SER O REFLEXO	32
Como criar uma ligação	
CAPÍTULO 3 / EXPOR OS MEDOS DA OUTRA PARTE	63
Como criar uma relação de confiança utilizando a empatia táctica	
CAPÍTULO 4 / CUIDADO COM O «SIM», DOMINE O «NÃO»	93
Como criar oportunidades e avançar sem receios	
CAPÍTULO 5 / DUAS PALAVRAS QUE PODEM MUDAR TUDO	119
Como obter licença para persuadir	
CAPÍTULO 6 / MOLDAR A REALIDADE	140
Como definir o que é ou não é justo	
CAPÍTULO 7 / CRIAR UMA ILUSÃO DE CONTROLO	176
As perguntas calibradas que transformam o confronto em colaboração	
CAPÍTULO 8 / GARANTIR A EXECUÇÃO	202
Reconhecer mentirosos e convencer todos os elementos de uma negociação	
CAPÍTULO 9 / NEGOCIAR COM AFINCO	234
Como conseguir o preço desejado	
CAPÍTULO 10 / ENCONTRAR O CISNE NEGRO	266
Incertezas desconhecidas: como fazer grandes avanços numa negociação	
Agradecimentos	307
Anexos: Ficha de Negociação	311
Notas	319

*Para os meus pais, pelo seu amor incondicional e por me terem
mostrado a importância do trabalho árduo e da integridade.*

CAPÍTULO 1

AS NOVAS REGRAS DA NEGOCIAÇÃO

Senti-me intimidado. Passara mais de duas décadas ao serviço do FBI, incluindo 15 anos a negociar situações que envolviam tomadas de reféns, de Nova Iorque às Filipinas e ao Médio Oriente. Estava no meu apogeu. Num dado momento, havia 10 mil agentes a trabalhar para o FBI, mas apenas um negociador principal de crises internacionais com tomada de reféns. Esse era eu. No entanto, nunca me tinha deparado com uma situação de sequestro tão tensa, tão pessoal.

— Temos o teu filho, Voss. Dá-nos 1 milhão de dólares, senão ele morre — disseram-me eles.

Paro. Pestanejo. Concentro-me para recuperar o ritmo cardíaco. Obviamente, já tinha passado por este tipo de situações inúmeras vezes: dinheiro a troco de vidas. Mas nunca desta maneira. Nunca com a vida do meu filho em jogo. Nunca com a exigência de 1 milhão de dólares, e muito menos tendo do outro lado pessoas com elevados graus académicos e uma vida inteira de experiência em negociações.

É que quem estava do outro lado da mesa eram professores catedráticos de negociação da Faculdade de Direito de Harvard.

Inscreeva-me em Harvard com o intuito de fazer um breve curso de negociação executiva. Queria verificar se existiria alguma coisa que eu pudesse aprender com a abordagem utilizada no mundo dos negócios. À partida, tratar-se-ia de algo simples e pacato, uma atividade de desenvolvimento profissional para um tipo do FBI que desejava expandir os seus horizontes.

Quando Robert Mnookin, o diretor do Projeto de Investigação em Negociação de Harvard*, soube que eu estava no *campus*, convidou-me de imediato para tomar um café no seu gabinete. Apenas para conversar, disse ele.

Senti-me lisonjeado, mas, ao mesmo tempo, também estava um pouco nervoso. Mnookin é um tipo impressionante, cujo trabalho eu já seguia há muitos anos. Além de ser professor de Direito em Harvard, é ainda um dos grandes na resolução de conflitos e o autor do livro *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*¹.

Para dizer a verdade, pareceu-me um pouco estranho que Mnookin quisesse falar comigo sobre negociação. Eu, um ex-polícia de bairro de Kansas City. Mas as coisas não ficaram por aqui. Para piorar, assim que Mnookin se sentou, a porta abriu-se, deixando entrar no gabinete uma outra professora de Harvard. Era Gabriela Blum, uma especialista em negociações internacionais, conflito armado e contraterrorismo, que trabalhou durante oito anos para o Conselho de Segurança Nacional israelita e para as Forças de Defesa de Israel, as duríssimas IDF.

Obedecendo a um sinal, a secretária de Mnookin entrou e pôs um gravador sobre a mesa. Mnookin e Blum sorriram para

* Harvard Negotiation Research Project. [N.T.]

mim. Acabara de cair numa armadilha que os dois me tinham armado.

— Temos o teu filho, Voss. Dá-nos 1 milhão de dólares, senão ele morre — disse Mnookin, a sorrir. — Sou o raptor. O que vais fazer agora?

Senti um acesso de pânico, mas isso era de esperar. É algo que nunca muda: mesmo depois de duas décadas a negociar vidas humanas, ainda somos assaltados pelo medo. Até numa situação de faz-de-conta.

Acalmei-me. É certo que não passava de um antigo polícia de bairro que se viu agente do FBI a defrontar dois dos maiores pesos-pesados da negociação. E também é certo que não era génio nenhum; mas, se me tinham convidado para me sentar naquele gabinete, haveria, com certeza, uma razão para isso.

Ao longo dos anos, fui desenvolvendo competências, táticas e toda uma abordagem às interações humanas que me ajudaram não só em situações de tomada de reféns como também, reconheço agora, transformaram a minha vida pessoal. Todos aqueles anos de negociações afetaram tudo à minha volta, desde a maneira como lido com os responsáveis de serviços de apoio ao cliente à forma como educo o meu filho.

— Vá, arranja-me lá o dinheiro, senão corto a goela ao miúdo agora mesmo — afirmou Mnookin, para me testar.

Demorando-me nos olhos de Mnookin, sorri-lhe.

— E como é que quer que eu faça isso?

Mnookin permaneceu um instante em silêncio. A sua expressão deixava escapar indícios de uma compaixão trocista, como a de um cão quando o gato que está a perseguir dá meia-volta e decide enfrentá-lo. Era como se jogássemos jogos diferentes, com regras diferentes.

Recuperou a compostura e olhou-me arqueando as sobrancelhas, para me mostrar que o jogo ainda não tinha terminado.

— Então, não se importa que eu mate o seu filho, Sr. Voss?

— Perdão, Robert, mas como é que eu posso sequer ter a certeza de que ele ainda está vivo? — respondi. Tinha recorrido ao seu nome próprio e a uma cortesia, permitindo que os ânimos aquecessem e dificultando, assim, a investida de Mnookin para me esmagar. — Lamento imenso, mas como posso neste momento arranjar o dinheiro, ainda para mais 1 milhão de dólares, se nem sequer sei se o meu filho está vivo?

Foi engraçado ver como um indivíduo tão brilhante como aquele ficou desamparado com o que lhe deverá ter parecido uma resposta um pouco precipitada e insensata. Contudo, e pelo contrário, a minha jogada foi tudo menos infundada. Apliquei aquela que se havia tornado uma das ferramentas de negociação mais eficazes do FBI: a pergunta aberta.

Hoje, depois de vários anos passados a aperfeiçoar este tipo de táticas no setor privado, na minha empresa de consultoria, a The Black Swan Group, chamamos-lhes perguntas calibradas: questões às quais o outro interlocutor pode responder, mas que não têm uma resposta definida. São perguntas que nos fazem ganhar tempo. O nosso adversário fica com a ilusão de ter o controlo da conversa — é ele quem tem as respostas e o poder de decisão, afinal de contas —, sem se aperceber de que está a ser encurralado.

Tal como esperava, Mnookin tornou-se hesitante, pois o cerne da conversa havia-se deslocado de como eu responderia perante a sua intenção de assassinar o meu filho para como o professor resolveria a logística da situação para obter o dinheiro. Como iria ele resolver os *meus* problemas. A cada uma das suas ameaças, respondia-lhe perguntando como haveria de arranjar o dinheiro para lhe pagar e como é que eu poderia ter a certeza de que o meu filho ainda estava vivo.

Depois de estarmos naquilo durante cerca de três minutos, Gabriella Blum interrompeu-nos, dirigindo-se a Mnookin:

— Não o deixes fazer-te isso.

— Bem, agora é a *tua* vez de tentar — disse o professor, levantando as mãos.

Blum entrou, então, na negociação. Os anos passados no Médio Oriente valeram-lhe uma atitude mais dura. Também insistia em tentar deitar-me abaixo. No entanto, tudo o que levou de mim foram as mesmas perguntas.

Mnookin voltou à discussão, mas também não teve qualquer sucesso. A sua cara assumiu tons avermelhados de frustração. Eu conseguia ver a irritação a impedi-lo de pensar com clareza.

— Vá, Bob, já chega — disse eu, poupando-lhe o suplício.

O professor concedeu com a cabeça. E o meu filho viveria para ver o sol nascer novamente.

— Pronto — aquiesceu. — Suponho que, afinal, o FBI até *possa ter* qualquer coisa para nos ensinar.

Acabara por fazer bem mais do que manter a cabeça fora de água perante dois dos mais respeitados titãs de Harvard. Tinha defrontado os melhores dos melhores e saíra vitorioso.

Há mais de três décadas que Harvard se mantinha como o epicentro da teoria e da prática da negociação. Ter-se-ia tratado apenas de um golpe de sorte? Tudo o que eu sabia a respeito das técnicas que usávamos no FBI era que elas resultavam. Ao longo dos 20 anos que passei na agência, concebemos um sistema que nos levou a resolver com sucesso quase todos os casos de sequestro em que o aplicámos. No entanto, não tínhamos teorias particularmente elaboradas.

As nossas técnicas eram o produto da aprendizagem empírica. Eram desenvolvidas por agentes no terreno, que negociavam em plena crise e depois partilhavam histórias a respeito do que havia resultado e do que falhara. Não era um processo intelectual; era, antes, um processo baseado na prática e na repetição, uma vez

que usávamos e calibrávamos as técnicas aplicadas dia após dia. E era urgente — as nossas técnicas *tinham* de funcionar, porque, se não funcionassem, alguém morria.

Mas *porque* funcionavam elas? Foi essa a pergunta que me conduziu a Harvard e, conseqüentemente, que me levou àquele escritório onde agora me encontrava com Mnookin e Blum. Falta-me confiança fora da minha limitada área de especialidade. Acima de tudo, precisava de articular os meus conhecimentos e aprender a conjugá-los com os deles — pois era evidente que os tinham —, de modo a conseguir compreendê-los, sistematizá-los e, finalmente, expandi-los.

Sim, sem dúvida que as nossas técnicas funcionavam com mercenários, traficantes de droga, terroristas e assassinos brutalmente violentos. Mas — perguntava-me — será que funcionavam com pessoas normais?

Como viria a descobrir depois, durante a minha passagem por Harvard, as nossas técnicas não só faziam todo o sentido intelectualmente, como funcionavam em *qualquer* parte do mundo.

Verificou-se que a nossa abordagem tocava precisamente em alguns dos pontos-chave necessários para que se proporcionasse uma interação humana favorável e produtiva, fosse qual fosse o domínio, a forma dessa interação ou o tipo de relacionamento entre as diferentes partes dessa mesma interação.

Este livro explica como funcionam.

O IDIOTA MAIS ESPERTO DA SALA

Um ano mais tarde, em 2006, para encontrar respostas à minha pergunta, inscrevi-me no Curso de Inverno de Negociação, da Harvard Law School. Os melhores competem entre si por uma vaga naquele curso, e, naquele ano, a turma estava repleta de

mentes brilhantes de Harvard, que estudavam Direito ou Gestão, e alguns dos mais dotados alunos de conceituadas universidades de Boston, como o Massachusetts Institute of Technology (MIT) e a Tufts University. Era o apuramento para os jogos olímpicos da negociação... e eu não passava de um amador.

No primeiro dia, amontoámo-nos num auditório, todos os 144 alunos, para a apresentação do curso; depois, fomos separados em quatro grupos, cada um liderado por um instrutor de negociação. Após uma breve conversa com o instrutor — a minha chamava-se Sheila Heen, e acabaria por se tornar numa boa amiga até aos dias de hoje —, formámos pares e começámos a praticar com negociações fictícias. Era simples: um de nós tentava vender um produto e o outro era o potencial comprador — cada um com limites bem definidos para o valor que estava disposto a aceitar pelo negócio.

O meu par era um ruivo apático chamado Andy (um pseudónimo), um daqueles tipos que fazem questão de exibir a sua superioridade intelectual da mesma forma que desfilam pelo *campus* com as suas calças de caqui: com uma confiança relaxada.

Fomos para uma sala vazia, com vista para uma das praças ao estilo inglês do *campus* de Harvard, e usámos as ferramentas que conhecíamos para negociar. Servindo-se de um raciocínio imaculado para me convencer — uma incontornável armadilha de lógica —, o Andy fez-me uma proposta. Respondi com uma qualquer variação de «E como é que queres que eu faça isso?».

Repetimos aquele ciclo umas quantas vezes até chegarmos a um valor final. Quando terminámos, eu estava feliz com o resultado. Achava que até me tinha desenhado bastante bem. Bastante bem para o idiota iletrado da turma, pelo menos.

Quando nos reunimos todos novamente numa sala de aula, a Sheila perguntou aos alunos de cada grupo a que valor tinham chegado, escrevendo, de seguida, os valores no quadro.

Finalmente, chegou a minha vez.

— Chris, como correu entre ti e o Andy? — perguntou a Sheila.

— A que valor chegaram?

Nunca me esquecerei da expressão no rosto da Sheila quando lhe comuniquei o valor que o Andy concordou em pagar. Ficou com a cara completamente vermelha, como se não conseguisse respirar, soltando um gemido ao tentar conter a respiração para não se rir, como uma cria de ave a berrar por comida. Por fim, desatou às gargalhadas. Nesta altura, o Andy já se contorcia.

— Deixaste-o completamente depenado! — disse. — E ele tinha indicações para guardar pelo menos um quarto do dinheiro para futuros negócios.

O Andy afundou-se na cadeira.

No dia seguinte, a história repetiu-se com outro colega. Isto é, dei cabo do orçamento do tipo sem dó nem piedade.

Não fazia sentido. Sorte de principiante numa primeira vez era uma coisa, mas aquilo já era um padrão. A minha experiência permitira-me destruir estes tipos que sabiam de cor todos os truques sofisticados que se podem encontrar nos manuais.

A questão é que as tais técnicas complexas que eles usavam já na altura eram velhas e obsoletas. Sentia-me como se fosse o Roger Federer e tivesse usado uma máquina do tempo para voltar aos torneios de ténis da década de 1920 para defrontar respeitáveis cavalheiros com os seus fatos brancos, raquetes de madeira já gastas e um regime de treinos em part-time. Lá estava eu, com a minha raquete de liga de titânio, um treinador particular e jogadas de serviço e de vôlei desenhadas ao pormenor por computador. Os meus adversários eram tão espertos quanto eu — bem, na verdade, até eram mais espertos do que eu —, e, no fundo, estávamos a jogar o mesmo jogo e com as mesmas regras. Mas eu tinha competências que eles simplesmente não tinham.

— Estás a ficar conhecido pelo teu estilo peculiar — comentou a Sheila, depois de eu anunciar os resultados do meu segundo dia.

Sentia-me como o Gato de Cheshire*. Ganhar era divertido.

— Chris, queres explicar à turma a tua abordagem? — perguntou a Sheila. — Parece que te limitas a dizer «Não» a todos estes estudantes de Direito de Harvard e a olhar para eles até os venceres pela exaustão. É mesmo assim tão fácil?

Percebi o que ela queria dizer: apesar de, na prática, eu não estar a dizer «Não», as questões que insistia em colocar sugeriam-no. Pareciam insinuar que a outra parte estava a ser desonesta e injusta. E isso era o suficiente para a fazer hesitar e reconsiderar as suas próprias propostas. Responder às perguntas calibradas que lhes colocava iria requerer muita resiliência emocional e noções de psicologia tática que não eram contempladas nos manuais que lhes haviam sido apresentados.

— Limito-me a fazer perguntas — disse, encolhendo os ombros. — É uma abordagem passivo-agressiva. Faço as mesmas três ou quatro perguntas abertas uma, duas, três vezes... Eles cansam-se de responder e dão-me tudo o que quero.

Nesta altura, o Andy deu um salto na cadeira como se tivesse acabado de ser mordido por uma abelha.

— Bolas! Foi mesmo *isso* que aconteceu! Não me apercebi de nada!

Ao terminar o curso em Harvard, reparei que me tinha tornado amigo de muitos dos meus colegas. Até do Andy.

Se houve coisa que a minha breve passagem por Harvard me mostrou foi que nós, no FBI, temos muito para ensinar ao mundo sobre negociação.

* Personagem do gato em *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carrol. [N.T.]

Apercebi-me de que, sem compreender a psicologia humana, sem aceitar que no fundo somos todos loucos, irracionais, impulsivos, que somos animais que se deixam levar pelas emoções, sem aceitar tudo isso, toda a inteligência e toda a lógica do mundo são perfeitamente inúteis no decorrer da interação tensa e volátil entre duas pessoas que negociam.

Sim, talvez sejamos o único animal que negocia e regateia — um macaco não prescinde de uma parte da sua banana em troca das nozes de outro —, mas não interessa se revestimos as nossas negociações de teorias de análise matemática; no fundo, seremos sempre animais, eternamente a agir e a reagir em prol dos nossos medos inatos e invisíveis, das nossas necessidades, das nossas percepções e desejos.

No entanto, não foi assim que esta gente aprendeu aqui, em Harvard. As suas teorias e técnicas têm que ver com poder e lógica; usam acrónimos autoritários como BATNA* ou ZOPA⁺, falam de noções racionais de valor e de conceitos morais, como o que é ou não é justo.

E no alto desta torre de racionalidade estava, claro, o processo. Tinham um guião para seguir, uma sequência predeterminada de situações e ações, propostas e contrapropostas concebidas com uma ordem específica para alcançar um desfecho específico. Era como se estivessem a lidar com um robot, e, se fizessem *a*, *b*, *c* e *d* numa determinada ordem fixa, obteriam o resultado *x*. Mas a negociação no mundo real é demasiado complexa e imprevisível para poder ser vista dessa forma. Podemos ter de fazer *a*, depois *d*, e, quem sabe ainda, talvez um *q*.

Se consegui persuadir alguns dos melhores estudantes do país, utilizando apenas uma das várias técnicas de negociação

* BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement — Melhor Alternativa a um Acordo. [N.T.]

+ ZOPA: Zone of Possible Agreement — Zona de Possível Acordo. [N.T.]

emocionalmente orientadas que desenvolvi e utilizei contra sequestradores e terroristas, porque não aplicá-las aos negócios? Qual seria a diferença entre assaltantes de bancos que sequestram pessoas e os CEO que utilizam táticas implacáveis para baixarem o preço de uma aquisição no valor de 1 milhão de dólares?

No fundo, os sequestradores não passam de homens de negócios a disputar o melhor preço possível.

NEGOCIAR À MODA ANTIGA

O sequestro de pessoas — e, por conseguinte, a negociação do resgate das mesmas — existe desde que há memória. Não faltam no Antigo Testamento histórias sobre israelitas e os seus inimigos a constituírem reféns entre si, como despojos de guerra. Os romanos, por sua vez, ordenavam aos príncipes dos territórios que lhes prestavam vassalagem que mandassem os seus filhos para Roma, onde seriam educados, garantindo assim a continuidade da lealdade do seu império.

Porém, até à administração Nixon, o processo da negociação de reféns consistia em enviar tropas e abrir fogo até que, de alguma forma, os reféns fossem libertados. As autoridades acreditavam que a melhor maneira de lidar com o assunto era manter o diálogo apenas até se conseguir uma oportunidade para abrir fogo e abater o alvo a tiro. Força bruta, portanto.

Depois, uma série de desastres em situações de tomada de reféns obrigou-nos a mudar a abordagem.

Em 1971, durante um motim no estabelecimento prisional em Attica, Nova Iorque, 39 reféns perderam a vida quando a polícia tentou resolver o problema recorrendo às armas. Mais tarde, nos Jogos Olímpicos de Munique, em 1972, 11 atletas e treinadores israelitas foram assassinados pelos seus sequestradores

palestinos, depois de uma tentativa de resgate falhada por parte da polícia alemã.

Mas o que realmente inspirou a mudança institucional nas forças de segurança norte-americanas ocorreu na pista de decolagem do Aeroporto de Jacksonville, na Florida, a 4 de outubro de 1971.

Os Estados Unidos estavam a atravessar uma epidemia de sequestros aéreos — em 1970, num período de apenas três dias, ocorreram cinco. Foi nessa atmosfera tensa que um indivíduo desequilibrado, chamado George Giffe Jr., sequestrou um voo *charter* que descolava de Nashville, Tennessee, planeando desviá-lo até às Bahamas.

Quando o incidente terminou, Giffe havia assassinado dois reféns — a sua ex-mulher e o piloto Brent Q. Downs — e, por fim, cometido suicídio.

A diferença é que desta vez a culpa não recaiu sobre o sequestrador. Ao invés disso, esse peso abateu-se sobre o próprio FBI. Quando dois reféns conseguiram convencer Giffe a permitir que o avião aterrasse em Jacksonville para reabastecer, os agentes do FBI que negociavam a libertação dos reféns, nervosos, decidiram abrir fogo sobre os motores do avião. Foi nessa altura que Giffe se sentiu obrigado a tomar medidas drásticas.

Na verdade, a culpa do FBI neste caso foi tida como tão evidente, que, quando a mulher do piloto e a filha de Giffe processaram a Agência Federal de Investigação por homicídio involuntário por negligência, o tribunal concordou prontamente.

No célebre caso Downs vs. Estados Unidos da América, de 1975, o Tribunal de Recurso sentenciou que «havia espaço para uma alternativa mais favorável à proteção do bem-estar dos reféns», tendo afirmado que o FBI transformara «o que até então tinha sido um “compasso de espera” bem-sucedido, durante o qual duas pessoas abandonaram o avião em segurança, num “tiroteio” que resultou na morte de três pessoas». O tribunal concluiu que

«antes de se proceder a uma intervenção tática, é imperativo conduzir uma negociação séria e razoável».

O caso viria a simbolizar tudo o que *não* deve ser feito numa situação de crise e tornar-se-ia no ponto de partida para o desenvolvimento de algumas das teorias, treinos e técnicas aplicadas hoje em dia em negociações de alto risco, que envolvem tomada de reféns.

Pouco depois desta tragédia, o NYPD (Departamento de Polícia de Nova Iorque) foi a primeira força policial do país a reunir uma equipa de especialistas e a conceber um procedimento para lidar com negociações de alto risco; só depois o FBI e outros o fizeram.

Começava assim uma nova era para a negociação.

O CORAÇÃO CONTRA A MENTE

No início da década de 1980, à medida que os académicos de diferentes áreas começavam a interessar-se pelo assunto e a interagir entre si, explorando novos e fascinantes conceitos, Cambridge, Massachusetts, transformou-se no epicentro do mundo da negociação. O primeiro grande passo deu-se em 1979, quando o Harvard Negotiation Project foi fundado com o intuito de desenvolver e fundamentar a teoria, o ensino e a prática da negociação, de modo a que as pessoas pudessem aprender a negociar de uma forma mais eficaz em todos os cenários — dos tratados de paz às fusões empresariais.

Dois anos mais tarde, Roger Fisher e William Ury — cofundadores do projeto — publicaram *Chegar ao Sim*², um inovador tratado sobre negociação que mudou radicalmente a maneira de pensar dos profissionais da área.

O seu método passava por sistematizar a resolução de problemas de modo a que todas as partes de uma negociação chegassem

a um acordo mutuamente vantajoso — o processo para alcançar o «Sim» indicado no título do livro. O principal argumento partia do pressuposto de que uma mente emocional — isto é, o nosso lado mais animal, imprevisível e irracional — seria facilmente derrotada por uma abordagem racional e orientada para a resolução de problemas.

Este sistema, sedutor e fácil de compreender, baseava-se em quatro princípios fundamentais. Primeiro: separarmos a pessoa — isto é, as emoções — do problema. Segundo: não nos focarmos na posição da nossa contraparte (*aquilo* que exige), antes nos seus interesses (*porque* o exige), de modo a podermos perceber o que realmente se pretende. Terceiro: negociarmos com uma postura de colaboração, gerando um cenário vantajoso para ambas as partes. E quarto: acordarmos mutuamente os padrões de avaliação de potenciais soluções.

Era brilhante, um apanhado extraordinário, racional e detalhado dos últimos avanços na teoria dos jogos e do pensamento jurídico da altura. Durante anos e anos, após a publicação do livro, toda a gente — incluindo o FBI e o NYPD — recorria a este método para abordar situações de negociação. Parecia tão moderno, tão *sofisticado*.

Paralelamente, a oeste, no interior dos Estados Unidos, dois professores da Universidade de Chicago dedicavam-se a analisar tudo — da economia à negociação — de um ângulo completamente diferente.

O economista Amos Tversky e o psicólogo Daniel Kahneman deram início ao ramo da Economia Comportamental — que valeu o Prémio Nobel a Kahneman —, provando que o homem não passa, afinal, de um animal muito pouco racional.

Os dois investigadores descobriram que as emoções e os sentimentos são uma forma de pensamento.

Como vimos, quando as faculdades de Gestão, como Harvard, começaram a ensinar negociação, na década de 1980, limitavam-se a apresentar um processo de pura análise económica. Isto aconteceu na altura em que os maiores vultos da economia mundial declararam que éramos todos «atores racionais». E assim era nas aulas de negociação: assumindo que a outra parte agia de modo racional e egoísta ao tentar tirar o melhor proveito possível da sua posição, o objetivo era arranjar uma forma de responder aos vários cenários com que nos poderíamos deparar, para que pudéssemos maximizar o nosso próprio valor.

Isto incomodava Kahneman, cujos profundos conhecimentos de psicologia lhe permitiam ver como, nas suas palavras, «é evidente que as pessoas não são seres nem completamente racionais nem completamente egoístas, e que as suas preferências são tudo menos inalteráveis».

Ao longo de décadas de investigação em conjunto com Tversky, Kahneman demonstrou como todos os humanos sofrem de *vieses cognitivos*, isto é, processos mentais inconscientes — e irracionais — que distorcem a forma como interpretamos o mundo à nossa volta. Kahneman e Tversky descobriram mais de 150 desses processos.

Um deles, o *Framing Effect*, postula que os sujeitos respondem de maneiras diferentes perante a mesma escolha consoante a forma como esta lhes é apresentada (por exemplo, valorizam mais uma progressão dos 90% para os 100% — de uma elevada possibilidade para a certeza — do que dos 45% para os 55%, apesar de em ambos os casos se tratar de uma diferença de dez pontos percentuais). Outro, a *Teoria das Expetativas*, explica-nos porque é que corremos riscos infundados perante perdas incertas. Por fim, o famoso processo de *Aversão à Perda*, que demonstra estatisticamente que as pessoas estão mais predispostas a evitar uma perda do que a alcançar um ganho equivalente.

Mais tarde, Kahneman coligiu a sua investigação no best-seller *Pensar, Depressa e Devagar*³, publicado em 2011. O Homem — escreveu Kahneman — tem dois sistemas de pensamento: o Sistema 1, isto é, a nossa mente animal, é rápido, instintivo e emocional; e o Sistema 2, que é mais lento, ponderado e lógico. O Sistema 1 é, de longe, muito mais influente do que o Sistema 2. Na verdade, ele guia e molda o nosso pensamento racional.

As crenças mais primitivas, os sentimentos e as impressões do Sistema 1 são a principal fonte de convicções e escolhas deliberadas do Sistema 2. São a nascente que alimenta o rio. Reagimos emocionalmente (Sistema 1) a sugestões e a perguntas. Depois, a reação produzida pelo Sistema 1 influencia e, inclusivamente, origina a resposta do Sistema 2.

Foquemo-nos no seguinte: segundo este modelo, se, através da forma como enquadramos e apresentamos os nossos argumentos, soubermos como afetar o funcionamento do Sistema 1 da nossa contraparte, isto é, os seus sentimentos inarticulados, então poderemos condicionar os raciocínios realizados pelo seu Sistema 2 e, por conseguinte, alterar as suas respostas. Foi o que se passou com o Andy, em Harvard. Quando lhe perguntei «E como é que queres que eu faça isso?», influenciei o lado emocional do seu Sistema 1 e convenci-o a aceitar que a oferta que me estava a fazer não era razoável. Depois, o Sistema 2 processou a informação de modo a que, para o Andy, fizesse sentido aumentar o valor da oferta.

Se acreditarmos em Kahneman, concordaremos que conduzir uma negociação com base, exclusivamente, em conceitos do Sistema 2, sem ferramentas para ler, compreender e manipular o que jaz no Sistema 1, é como tentar fazer uma omeleta antes de se aprender a quebrar os ovos.

O FBI TAMBÉM TEM SENTIMENTOS

À medida que a recém-formada equipa de especialistas em negociação de reféns cresceu e foi ganhando experiência, durante as décadas de 1980 e 1990, tornou-se claro que o nosso sistema tinha uma grande falha.

Na altura, seguíamos *Chegar ao Sim* à risca. E, como negociador, consultor e professor com décadas de experiência, ainda concordo com muitas das estratégias de negociação apresentadas nesse livro. Quando foi publicado, apresentava algumas propostas inovadoras no que dizia respeito a uma abordagem cooperativa de resolução de problemas e introduziu conceitos absolutamente essenciais, como o de BATNA, a Melhor Alternativa a um Acordo. Era brilhante!

Todavia, depois das consequências desastrosas do episódio que ficou conhecido como o cerco a Ruby Ridge — à propriedade de Randy Weaver, no Idaho —, em 1992, e do que se passou em Waco, Texas, no ano seguinte, onde David Koresh liderava uma seita religiosa, não restaram dúvidas de que a maioria das situações de tomada de reféns não podia ser abordada de um ponto de vista meramente racional.

Já alguma vez lhe passou pela cabeça tentar estabelecer um acordo mutuamente vantajoso com um tipo que está convencido de que é o messias?

Tornava-se cada vez mais evidente que *Chegar ao Sim* não servia para negociar com sequestradores. Não interessava quantos agentes haviam lido e relido o livro de marcador na mão, prontos a sublinhar cada ponto-chave: a verdade é que não melhorava a forma como nós, os negociadores, abordávamos a resolução de crises com tomadas de reféns.

Havia um grande desfasamento entre a teoria eloquente do livro e a realidade das forças de segurança. Porque seria que tanta

gente tinha lido este campeão de vendas, tendo-o elogiado como o melhor manual de negociação alguma vez escrito, e, no entanto, poucos eram os que conseguiam aplicar os seus ensinamentos com sucesso?...

Seríamos todos estúpidos? É que depois de Ruby Ridge e Waco houve muita gente a fazer essa pergunta. Para ser mais específico, o procurador-geral adjunto Philip B. Heymann fazia questão de saber porque é que as nossas técnicas de negociação eram tão más. Em outubro de 1993, emitiu um relatório intitulado «Lições de Waco: Alterações Propostas aos Órgãos Federais de Segurança»⁴, que, no fundo, sintetizava a análise levada a cabo por uma equipa de peritos, resumindo a nossa evidente inaptidão para lidar com situações complexas que envolviam tomadas de reféns.

Como resultado, em 1994, o diretor do FBI, Louis Freeh, anunciou a criação de uma nova unidade, o CIRG, ou Critical Incident Response Group, uma unidade híbrida que combinava elementos das equipas de Negociação de Crises, Gestão de Crises, Ciências do Comportamento e Resgate de Reféns, e que reinventaria o processo de negociação de crises.

O único problema era: que técnicas deveríamos aplicar?

Por esta altura, dois dos agentes mais condecorados do FBI de sempre, o meu colega Fred Lanceley e o meu antigo chefe Gary Noesner, lideravam uma unidade de negociação de reféns em Oakland, Califórnia, e fizeram uma pergunta à turma composta por 35 experientes agentes da autoridade:

— Quantos de vocês já se viram envolvidos numa situação de risco clássica em que a técnica meramente racional da resolução de problemas seria a mais indicada para lidar com a situação?

Ninguém levantou mão.

De seguida, fizeram-lhes uma pergunta complementar:

— Quantos de vocês já tiveram de lidar com um incidente num ambiente dinâmico, intenso e incerto, onde o próprio

sequestrador estava emocionalmente descompensado e não era capaz de fazer exigências claras?

Os professores depararam-se, então, com uma turma inteira de braço no ar.

Era evidente: se a esmagadora maioria dos incidentes com que os negociadores se deparavam na vida real era de natureza marcadamente emocional, e não interações objetivas de caráter racional, as técnicas utilizadas para lidar com aquelas situações tinham de se focar quase exclusivamente no que há de animal, emocional e irracional naquela situação.

A partir desse momento, as nossas prioridades tinham de deixar de ser o regateio e a resolução sistematizada de problemas, para se focarem nas competências psicológicas necessárias para intervir numa situação de crise. Em detrimento de eventuais obstáculos que poderiam surgir, as emoções e a inteligência emocional passariam a ter um papel nuclear numa negociação vitoriosa e a ser o principal foco do negociador.

Do que precisávamos era de táticas psicológicas e de estratégias que funcionassem no terreno e acalmassem as pessoas, que nos permitissem estabelecer um diálogo, ganhar a confiança da outra parte, ter a certeza das suas necessidades e convencê-la de que nutrimos por ela algum tipo de empatia. Precisávamos de algo fácil de ensinar, fácil de aprender e, acima de tudo, fácil de executar.

Afinal de contas, falamos de polícias e agentes do FBI. Não estavam propriamente interessados em tornar-se académicos ou terapeutas. O que queriam era ser capazes de manipular o comportamento do sequestrador, fosse ele quem fosse e independentemente das suas exigências, bem como de alterar o ambiente emocional da crise apenas o suficiente para garantir a segurança de todos os envolvidos.

Nesses primeiros anos, o FBI experimentou aplicar tanto técnicas terapêuticas (desenvolvidas por profissionais de psicologia) antigas como outras mais recentes. Estas técnicas visavam estabelecer uma relação positiva com a outra parte, demonstrando empatia pela situação por que esta estaria a passar e compreensão pela forma como se sentiria.

Tudo começa com a premissa universal de que todas as pessoas querem ser compreendidas e aceites. Nesse caso, ouvi-las é, ao mesmo tempo, a medida mais barata e mais eficaz que podemos aplicar. Ao escutar ativamente, o negociador demonstra empatia e um interesse sincero em compreender melhor aquilo por que a outra parte está a passar.

A investigação em psicoterapia sugere que, quando um indivíduo sente que estão realmente a ouvi-lo, este tende a prestar mais atenção ao que está a dizer, a ser mais autocrítico e a reavaliar abertamente as suas ideias e sentimentos. Paralelamente, tenderá a adotar uma postura menos defensiva e de confronto, ficando mais disponível para considerar outros pontos de vista, acalmando-se e focando-se num raciocínio lógico. Desta forma, os negociadores conseguem chegar a um ponto onde podem aplicar as técnicas de resolução de problemas que constam em *Chegar ao Sim*.

Este conceito, que, como veremos adiante, é o principal foco deste livro, é conhecido como *Empatia Tática*, ou seja, encarar a escuta como se de uma arte marcial se tratasse, equilibrando os comportamentos subtis da inteligência emocional com as competências assertivas da capacidade de influenciar o outro, para ganhar acesso à sua mente. Ao contrário do que se pensa, a escuta não é uma atividade passiva. Na verdade, é exatamente o oposto.

Assim que começámos a desenvolver novas técnicas, o mundo da negociação dividiu-se em duas correntes: os académicos continuaram concentrados no lado mais racional, focando-se

exclusivamente na resolução de problemas, enquanto que, ironicamente, nós, os supostos brancos do FBI, começámos a treinar os nossos agentes com base num novo sistema baseado na psicologia, na terapia e na intervenção em situações de crise. Enquanto as universidades da Ivy League ensinavam matemática e economia, nós tornávamo-nos especialistas em empatia.

E a nossa abordagem funcionava.

VIVER É NEGOCIAR

É natural que esteja curioso para saber como é que o FBI faz para convencer alguns dos tipos mais duros do mundo a entregarem os seus reféns. No entanto, é provável que não lhe ocorra interrogar-se a respeito do que poderá a negociação de reféns ter que ver com a sua vida. Afinal, são raras as pessoas que têm de lidar com terroristas islâmicos que raptaram alguém que lhes é querido, não é verdade?

Permitam-me, então, que partilhe um segredo: viver é negociar.

Na sua maioria, as interações que temos no trabalho ou em casa são negociações que se resumem a uma expressão simples e de impulso animalesco: «Eu quero.»

«Quero que liberte os reféns» será uma expressão muito relevante ao longo deste livro, evidentemente, mas também o são outras como: «Quero que aceite este contrato de 1 milhão de dólares», «Quero pagar 20 mil dólares por este carro», «Quero dar-lhe um aumento de 10 por cento» ou «Quero que te deites às 9 horas da noite».

A negociação está por detrás de dois aspetos fundamentais da vida: recolher informação e influenciar comportamentos — e inclui quase todas as interações onde uma das partes tenta obter algo da outra. A sua carreira, as suas finanças, a sua reputação,

a sua vida amorosa e mesmo o futuro dos seus filhos são coisas que, até certo ponto, estão dependentes da sua capacidade de negociar.

A negociação, como veremos adiante, não passa de comunicação com resultados. Alcançar o que deseja na vida está intimamente relacionado com alcançar o que deseja de — e com — outras pessoas. O conflito entre duas partes é inevitável em qualquer relacionamento. Por isso, é útil — diria mesmo crucial — saber gerir o conflito de modo a conseguir o que deseja sem causar danos.

Neste livro, recorri às minhas mais de duas décadas de carreira ao serviço do FBI para redefinir princípios e práticas testados no terreno, coligindo-os numa novíssima abordagem criada para o ajudar a desarmar, redirecionar e vencer a sua contraparte em, virtualmente, qualquer tipo de negociação — e, ainda, fazendo-o de uma forma que sublinha a valorização do relacionamento.

Sim, vou ensiná-lo a negociar a libertação em segurança de inúmeros reféns. Mas também partilharei conhecimentos avançados de psicologia humana que o irão ajudar a negociar um preço inferior quando quiser comprar um automóvel novo, pedir um aumento ou definir a hora de deitar dos seus filhos. Este livro ajudá-lo-á, sobretudo, a ter o controlo das conversas que influenciam a sua vida e a sua carreira.

O primeiro passo para se tornar um mestre da negociação no dia a dia é perder o medo de negociar. Não lhe peço que lhe tome o gosto, apenas que faça um esforço para perceber como o mundo funciona. Negociar não significa intimidar nem mandar a outra parte abaixo. No fundo, trata-se apenas de alinhar no jogo emocional em que a nossa sociedade se baseia. Neste mundo, é possível termos o que desejamos; mas para isso é preciso fazer as perguntas certas. Por isso, agarre-se ao seu direito de pedir aquilo que lhe parece justo e aprenda a fazê-lo.

Este livro tratará de o fazer aceitar a negociação, ensinando-o a obter o que deseja de uma forma psicologicamente consciente. Aprenderá a controlar as suas emoções, os seus instintos e o seu discernimento em qualquer circunstância, de modo a conseguir estabelecer uma relação com os outros, influenciá-los e alcançar sempre mais.

A negociação eficaz consiste, sobretudo, em perspicácia aplicada e numa sensibilidade psicológica para cada domínio da vida: como avaliar uma pessoa, como influenciar a forma como esta nos avalia e como usar esse conhecimento a nosso favor.

Mas preste atenção: isto não é mais um livro de pseudopsicologia. É um trabalho ponderado e aprofundado, acima de tudo prático, que resume conceitos teóricos da psicologia, estudados e aplicados ao longo de 24 anos de carreira no FBI e outros 10 a ensinar e dar formação nas melhores faculdades de Gestão e em empresas de todo o mundo.

E funciona por uma simples razão: esta abordagem foi concebida especificamente para o mundo real. Foi criada no terreno; não entre as paredes de uma sala de aula. Foi construída com base na experiência, ao longo de vários anos, tendo permanecido desde então em perpétuo estado de aperfeiçoamento até roçar a perfeição.

Lembre-se de que um negociador de reféns só tem uma função: *ganhar*. Poderá ele dizer a um assaltante de bancos: «Muito bem, o senhor tem quatro reféns. Vamos dividir isto a meias: dê-me dois e ficamos conversados»?

Naturalmente, a resposta é negativa. Um negociador de reféns, para ser bem-sucedido, tem de conseguir tudo o que tinha inicialmente em vista, sem oferecer nada de verdadeiramente significativo em troca. Além disso, deve fazê-lo de modo a que o seu adversário sinta que se estabeleceu ali uma boa relação. Este negociador trabalha com uma inteligência emocional ao rubro e utiliza as mesmas ferramentas que lhe vou ensinar neste livro.

O LIVRO

Como um edifício, este livro foi erguido gradualmente a partir da base: primeiro, os alicerces; depois, as paredes-mestras, um telhado elegante mas impermeável; por fim, os acabamentos e uma bonita decoração interior.

Cada capítulo é a continuação natural do anterior. Primeiro, aprenderá as técnicas sofisticadas de uma abordagem baseada na *Escuta Ativa* e depois conhecerá ferramentas mais específicas que se prendem com a escolha de palavras, os pormenores importantíssimos da intervenção final — o regateio —, e, por fim, vai encontrar aquela raridade que nos pode ajudar a alcançar a verdadeira mestria da negociação: o cisne negro.

No segundo capítulo, aprenderá a evitar fazer suposições que cegam os negociadores menos experientes e a substituí-las por técnicas de escuta ativa, como a *Técnica dos Reflexos*, o *Silêncio* e a *Voz* de locutor de rádio a fazer o programa da madrugada. Aprenderá a acalmar os ânimos e a fazer com que o seu interlocutor se sinta suficientemente confortável para desabafar consigo, a distinguir desejos (aspirações) de necessidades (o mínimo para o acordo se concretizar) e a focar-se inteiramente no que a outra parte tem a dizer.

O terceiro capítulo focar-se-á na *Empatia Estratégica*. Aprenderá a reconhecer a perspetiva da sua contraparte e a ganhar a sua confiança e compreensão através de uma técnica chamada *Labeling* — isto é, repetir a perspetiva do seu interlocutor. Também irá aprender a suprimir as dinâmicas negativas, expondo-as abertamente. Finalmente, saberá como invalidar argumentos que a outra parte possa usar contra si, antecipando-se através de uma técnica chamada *Autoacusação*.

Posteriormente, no quarto capítulo, vamos analisar formas de fazer com que a sua contraparte se sinta compreendida, de modo a que seja criada uma atmosfera positiva e de cooperação.

Nessa altura, aprenderá porque devemos sempre trabalhar para ouvir um «É isso mesmo» em vez de um «Sim», em cada fase da negociação, e como identificar, moldar e apoiar a perspetiva da contraparte utilizando técnicas de *Síntese* e *Paráfrase*.

O quinto capítulo mostra-nos onde falha *Chegar ao Sim*. Perceberá que é imperativo chegar ao «Não», pois o «Não» é onde começa realmente a negociação. Também aprenderá a separar-se do seu ego e a adotar a perspetiva da sua contraparte — a única forma de chegar a uma proposta que a outra parte aceite implementar. Por fim, analisaremos uma maneira de motivar a sua contraparte, reconhecendo o seu direito de escolha, e aprenderá, ainda, uma técnica de correio eletrónico para garantir que os seus e-mails nunca mais serão ignorados.

No sexto capítulo, descobrirá a arte de moldar a realidade. Ou seja, irei mostrar-lhe algumas maneiras de enquadrar uma negociação de tal forma que a sua contraparte aceitará inconscientemente os limites que estabelecer. Aprenderá a estabelecer prazos para criar uma sensação de urgência, a invocar a ideia de justiça para pressionar o seu interlocutor e a manipular-lhe as emoções de modo a que, se *não* aceitar o acordo proposto, isso lhe pareça uma derrota.

O capítulo seguinte, o sétimo, é dedicado a apresentar-lhe a ferramenta incrivelmente poderosa que usei em Harvard: as *Perguntas Calibradas*, ou seja, questões que geralmente começam por «Como» ou «O que», eliminando as respostas de «Sim» e «Não» e obrigando a sua contraparte a concentrar toda a sua energia mental em resolver os problemas que lhe colocamos.

Seguidamente, no oitavo capítulo, mostrar-lhe-ei como usar as *Perguntas Calibradas* para prevenir possíveis falhas na fase de implementação — um «Sim» de nada serve sem um «Como». Nesta fase, aprenderá ainda a importância da comunicação não-verbal; como usar perguntas do tipo «Como», de modo a dizer

subtilmente «Não»; como encurralar o seu oponente fazendo-o apostar contra si mesmo; como influenciar os parceiros do seu oponente que não têm um papel ativo na negociação, mas cuja opinião é decisiva.

Há uma altura em que todas as negociações se reduzem a um ponto: a capacidade de regatear. No Capítulo 9, abordaremos, passo a passo, a metodologia para uma negociação eficaz, desde a fase de preparação até como se desenvencilhar de um adversário agressivo e partir para a ofensiva. Aprenderá o modelo de Ackerman, um dos processos mais eficientes utilizados pelo FBI para conceber e apresentar propostas adequadas.

Por fim, no décimo e último capítulo, aprenderá a utilizar o mais raro dos animais da negociação: o cisne negro. Em todas as negociações existem entre três a cinco pedaços de informação que comprometem todo o plano de ação; ou seja, se forem descobertos atempadamente, podem alterar tudo. Este conceito veio alterar completamente o jogo — tanto que acabei por batizar a minha empresa como The Black Swan Group. Neste capítulo, aprenderá a reconhecer os sinais que o levarão ao ninho secreto do cisne negro, assim como algumas ferramentas simples que lhe darão vantagem sobre o seu oponente e o ajudarão a alcançar acordos fantásticos.

Cada capítulo começa com a breve história de um caso real de negociação de reféns, que depois será dissecada e analisada minuciosamente de modo a que possamos concluir o que resultou e o que falhou. Depois de explicar a teoria e de apresentar as ferramentas, abordaremos alguns casos de estudo reais, meus e de outros que aplicaram este conhecimento para pedir aumentos, comprar um carro novo ou lidar com conflitos domésticos.

Quando terminar de ler este livro, só terei sido bem-sucedido se aplicar estas técnicas para progredir na sua carreira e na vida. Estou certo de que o fará. Lembre-se que, para ter sucesso numa

negociação, a preparação é absolutamente crucial. E é por isso que na secção que serve de anexo a este livro encontrará uma ferramenta valiosíssima que jamais prescindo de usar com os meus alunos e os meus clientes: a ficha de preparação de uma negociação, um documento conciso que reúne todas as táticas e estratégias que deve ter em mente aquando de uma negociação, para que possa personalizar a sua abordagem consoante a situação e o tipo de acordo que tem em mente.

Mas o mais importante, para mim, é que entenda o quão urgente, essencial e, até, bela a negociação pode ser. Quando abraçamos as possibilidades transformadoras da negociação, aprendemos a alcançar o que desejamos e a conduzir os outros até um lugar melhor.

A negociação encontra-se no centro da colaboração. É o que dá sentido ao conflito e o pode fazer ser produtivo para todas as partes envolvidas. Pode mudar a sua vida; mudou a minha, certamente.

Sempre me vi como um tipo normal. Trabalhador, disposto a aprender, sim, mas não particularmente dotado. Também sempre acreditei que a vida nos reserva possibilidades fantásticas; contudo, quando era muito mais novo, não sabia como encontrá-las.

Entretanto, graças a tudo o que aprendi, tenho dado comigo a fazer coisas extraordinárias, e vejo pessoas a quem transmitti este conhecimento a alcançarem feitos verdadeiramente incríveis que lhes alteram o rumo da vida. Quando aplico o que aprendi ao longo dos últimos 30 anos, sei que o que estou a fazer tem, efectivamente, o poder de alterar o curso da minha vida e que posso ajudar outros a fazerem o mesmo pela vida deles. Há 30 anos, apesar de acreditar que algo assim poderia ser alcançado, não sabia como fazê-lo.

Agora, já sei. E vou mostrar-lhe.

**Um ex-negociador internacional de reféns
do FBI apresenta uma nova abordagem, testada
no terreno, para negociações de alto risco, tenham
elas lugar na sala de reuniões da sua empresa
ou na sala de estar da sua casa.**

Após algum tempo a patrulhar as ruas ao serviço da polícia de Kansas City, Chris Voss juntou-se à equipa de negociadores de reféns do FBI, onde viria a tornar-se o principal negociador em casos de raptos internacionais, com uma invejável taxa de sucesso na resolução de situações em que esteve envolvido.

Neste livro, Chris Voss transporta-nos para esse mundo, dando-nos a conhecer histórias arrepiantes de sequestros e as técnicas usadas para conseguir ser bem-sucedido no seu desfecho e cumprir o objetivo mais importante: salvar vidas.

A vida envolve uma sucessão de negociações para as quais deve estar preparado — desde comprar um carro até pedir um aumento, passando por renegociar a renda ou debater decisões com a família. Este livro vai impulsionar a sua inteligência emocional e intuição, dando-lhe a vantagem competitiva que lhe permitirá ser bem-sucedido em qualquer negociação.

«Chris Voss é o mestre da persuasão.»

Forbes



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt

     penguinlivros

ISBN: 978-989-589-862-6



9 789895 898626