



Técnicas de Negociação no âmbito do Ministério Público

Paulo Valério Dal Pai Moraes

1- TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO PARA MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO

1.1. INTRODUÇÃO

É importante referir, inicialmente, que as técnicas de negociação não servem apenas para que sejam utilizadas em relacionamentos instantâneos e fugazes, tendo muita utilidade para o estabelecimento do consenso em conflitos e problemas considerados difíceis ou complexos. Além disso, têm imensa aplicação na criação de redes de parceria e de trabalho, contínuas ou transitórias, servindo como ferramenta pedagógico-institucional para o Ministério Público, a fim de que a nossa instituição possa estar mais próxima da sociedade e afinada com o regime democrático brasileiro, o que somente é possível de acontecer com uma adequada comunicação, que proporcione o entendimento, o respeito às pessoas e a efetiva resolução das questões que emergem do convívio social.

Por isso, as técnicas aqui desenvolvidas estarão sendo abordadas no âmbito dos variados espaços de contato em que a negociação é fundamental, sejam eles convênios entre entes públicos (negociação interinstitucional), entre entes públicos e privados, entre entes públicos e a comunidade, no âmbito interno dos próprios entes públicos (negociação intrainstitucional), entre agentes públicos e privados (negociação interpessoal) e mesmo a negociação feita no âmbito interno do próprio agente negociador (negociação intrapessoal).

Portanto, a abrangência deste manual se estende aos Termos de Ajustamento de Conduta (TACs), às audiências públicas, Recomendações, Conselhos,

grupos de trabalho¹⁵⁵, CPIs, reuniões em geral e, como dito, à própria reflexão interna e externa sobre posturas que normalmente são adotadas pelos membros do Ministério Público, resultando naquilo que poderia ser resumido como tendo um foco relacional, não instantâneo e contextualizado.

Também é importante esclarecer, como um segundo aspecto importante, que não existe uma “receita de bolo” para a boa negociação. Não obstante, o treinamento das técnicas que serão expostas, a disciplina, com humildade e perseverança, promoverão a criação de um caminho mais eficiente para a consecução de resultados melhores, relativamente aos conflitos e problemas enfrentados pelos membros do Ministério Público.

Uma terceira abordagem é que negociação é aprendizado. Aprendizado sobre o objeto da controvérsia ou do problema em si, aprendizado sobre o outro e sobre si mesmo. A principal técnica para tanto é a reflexão, que deverá ser empreendida sobre as experiências passadas, presentes e futuras, procurando definir e assimilar condutas que não devem ser repetidas, outras que o precisam ser, a fim de encontrar as formas mais harmônicas e eficazes de resolução de problemas.

A negociação envolve uma profunda questão cultural, na dimensão da cultura como sendo tudo aquilo que o ser humano “experiencia” de maneira relevante.

Assim, é preciso estar atento às vivências das comunidades nas quais o Ministério Público está inserido, porque os membros da instituição mantêm interlocuções com variadas pessoas, sejam indígenas, quilombolas, agentes públicos com todo o peso dos seus cargos, colegas, trabalhadores em geral, estrangeiros, imigrantes etc. É fundamental, pois, atentar para os aspectos culturais de cada grupo e de cada ser humano, aspectos estes essenciais para a obtenção de uma boa comunicação.

Por fim, a negociação deve ser ética.

¹⁵⁵ Exemplo disso é o GNCOCC – Grupo Nacional de Combate às Organizações Criminosas Promotor Francisco José Lins do Rego Santos.



Ética é o conjunto de princípios e valores universalizáveis, que tenham sido definidos por um determinado grupo em determinada época, que serve para resolver as três grandes questões da vida: a) o que quero; b) o que devo; c) o que posso (segundo comenta o Filósofo Mário Sérgio Cortella). A moral é a prática de uma ética, ou seja, o princípio ético se traduz em uma prática moral. Ex.: não roubar o que é dos outros é o princípio ético. Roubar ou não roubar será o comportamento moral ou imoral.

A negociação, então, deve ser ética, resultando que somente devem ser adotadas posturas que possam ser universalizáveis e que estejam afinadas com os valores comumente aceitos no âmbito de abrangência da interlocução. Assim, por exemplo, práticas como afirmar que já foram celebrados acordos ou termos de ajustamento semelhantes ao que está em questão, quando, em realidade, isso não é verdade, por óbvio, não podem ser utilizadas, na medida em que a postura da falsidade evidentemente não pode ser universalizável.

A ética é, assim, a base de toda negociação, principalmente no espaço público, de onde devem sair os exemplos para toda a sociedade, sendo o servidor público o executor da função pedagógica da negociação, mecanismo de promoção de paz social.

1.2. NEGOCIAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Discutir práticas de negociação, independentemente do contexto em que acontecem, envolve necessariamente refletir a respeito do exercício comunicativo em si, que, para inspirar credibilidade, precisa ser considerado verdadeiro, eficaz e eficiente, em suma, ético. Nesse sentido, não há possibilidade de negociação sem que o ato comunicativo aconteça de forma competente. De acordo com Grice¹⁵⁶, a ação comunicativa competente implica o estabelecimento de um contrato de cooperação em que emissor ou enunciador e o receptor ou interlocutor precisam se colocar dispostos a cooperar e a dialogar na condição de sujeitos proficientes nesse exercício.

156 GRICE, H. P. *Lógica e conversação*. In: Fundamentos Metodológicos da Lingüística. Marcelo DASCAL (org.). Vol IV. Campinas, 1982.

Para que o exercício da negociação, esta entendida como comunicação, ocorra a contento, é preciso que, em primeiro lugar, se compreenda o espaço comunicativo como um espaço de **igualdade**, do ponto de vista da enunciação. Grice aponta os seguintes postulados como fundamentais para que a comunicação possa concretizar a força ilocucionária de quem a propõe, ou seja, garanta o êxito ao final do processo: quantidade, qualidade, relevância e modo.

No cenário da negociação, é imprescindível a valorização dos interlocutores, compreendidos como sujeitos – ainda que não tenham ciência disto – reguladores do tipo e do formato de relacionamento que se estabelecerá para que se chegue ao resultado desejado. Atentar aos postulados representa procedimento importante, na medida em que são eles elementos norteadores para que os conflitos possam ser amenizados e bem administrados.

O postulado da quantidade sinaliza a necessidade de se observar a **quantidade de informações disponibilizada no processo de negociação**. O diálogo deve buscar, em geral, a objetividade aliada a uma interação simétrica, horizontal, que distinga papéis e funções sociais, **sem criar qualquer representação ou sentimento de menor valor** de uma ou mais partes envolvidas em relação às demais. Refletir em torno da quantidade implica buscar o volume suficiente de informações a ser disponibilizado, de modo que não se configure a incompetência comunicativa por meio da ausência de informações, o que poderia gerar desconfiança, ou, ainda, por meio de seu excesso, o que resultaria em confusão, dispersão, perda do foco. O planejamento consiste num elemento importante para que os objetivos da negociação sejam atendidos. O imprevisto pode, em função da desorganização estratégica, gerar mais perdas do que ganhos.

O postulado da qualidade diz respeito à veracidade das informações e discursos veiculados. A omissão intencional de uma informação pode gerar uma “meia verdade”, o que resultaria numa prática de negociação de caráter frágil, já que os envolvidos se sentiriam enganados e resistentes a uma outra oportunidade de diálogo. A competência comunicativa está calcada na capacidade de produzir discursos “didáticos” sem prejuízo do seu status de credibilidade sobre fatos, acontecimentos e decisões ocorridas ou que venham a ser tomadas. Ainda que existam versões diversas sobre um mesmo evento,



o que importa é o grau de fidedignidade que têm essas informações para quem as produz. A partir do quesito da sinceridade, a negociação perde o seu caráter de “jogo” (ganha-perde) e passa a assumir o lugar de ferramenta efetiva para que todos os envolvidos possam desfrutar do seu auxílio.

O postulado da relevância acena para a necessidade de que as informações e os discursos sejam relevantes para a temática e contexto da negociação. Isso significa escolher um “dialetto próprio para o grupo”, que o unifique, que não exclua ninguém, que evite marginalizações. Formular o DPG (dialetto próprio para o grupo) implica levar em consideração os grupos socioculturais a que pertencem as partes envolvidas e possibilitar uma ação intercultural e cooperativa de negociação. Ser relevante consiste em ser capaz de tecer este ponto de interseção entre todos os membros, articulando temas, desdobramentos e processos de decisão a partir de um formato de linguagem encadeado e com conteúdo de fácil interpretação.

O postulado da relevância merece atenção especial, na medida em que é guardião dos aspectos subliminares vinculados ao poder que transversaliza qualquer nível de relacionamento humano. A linguagem representa uma ferramenta importante para o exercício do poder, que, na maioria das vezes, comunica a desigualdade de condições das partes envolvidas no conflito. Cabe ressaltar que as variações linguísticas “denunciam” as pessoas, ou seja, revelam sua origem social, econômica e cultural, explicitam forças e fragilidades. O contexto da negociação não deve se constituir num cenário de desmanche. A negociação deve estar a serviço da construção de algo e não de sua destruição. Nesse sentido, é que deve ser apontada uma outra característica imprescindível ao negociador: sua capacidade de descentrar-se.

Segundo Márcia Amaral Correa de Moraes¹⁵⁷, a descentração¹⁵⁸, que está associada à empatia, “...consiste na habilidade de retirar-se do foco dos raciocínios e estratégias implementadas, aliada à competência de coordenar os pontos de vista alheios. Isto significa prestar atenção no outro; falar a

157 Em *a Negociação Ética para Agentes Públicos e Advogados*, Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012, página 87.

158 Esse conceito é oriundo da epistemologia genética de Jean Piaget e tem implicações diretas no desenvolvimento cognitivo e moral dos indivíduos; a inteligência humana desenvolve-se na medida da capacidade que temos de nos descentrar.

sua linguagem, aprender o seu dialeto, aprender o que e como não falar, sob pena de não ser compreendido. Descentrar-se consiste em ocupar-se do entendimento do outro, dos seus conhecimentos prévios, do ‘lugar’ em termos de empoderamento que cada uma das partes ocupa no processo de negociação. Não raras vezes, o negociador experiente, justamente por estar tão acostumado a negociar, se esquece de operar com a descentração e acaba por implodir com o processo pontual de feitura de um acordo, bem como com o relacionamento futuro relacionado à parte envolvida”.

O postulado do modo diz respeito à forma como as informações são transmitidas. É preciso ter certeza de que todos os sujeitos envolvidos compreendem os ritos e ações que caracterizam negociações específicas, ou, então, é fundamental que sejam esclarecidos pontos obscuros para as partes antes mesmo que comecem a negociar. Do contrário, a negociação, como cultura, induz à própria aculturação, inscrita no cotidiano humano por meio da descrença, da fuga a este tipo de procedimento, do culto à ameaça e à “lei do mais forte”. Ele diz respeito também à articulação das modalidades de comunicação verbal e não verbal, ou seja, concretiza-se na (in)coerência existente entre o dito e o manifesto comportamentalmente. Não há como sustentar uma mensagem de gentileza expressa por palavras se as expressões faciais e corporais não acompanharem essa mesma tendência em termos comunicativos. A comunicação se desenvolve numa perspectiva ampla, composta por elementos objetivos e subjetivos que serão desvelados pelo interlocutor, tanto no sentido da harmonia de suas expressões, quanto do seu descompasso. A comunicação competente, que conduz à boa negociação, deriva de um discurso verbal e não verbal coerente, coeso e intra-harmônico.

O desrespeito a um ou mais postulados pode provocar falhas irreversíveis no processo de negociação, uma vez que tal “infração” produz implicaturas discursivas – fraturas cujo sentido se completará pelo “não dito” e que somente os “iniciados” terão acesso, o que faz com que o sujeito não se sinta plenamente ciente e participe das ações. A sensação de “ser levado” é muito diferente da de “colaborar para levar”. O sujeito atingido pelas implicaturas costuma perceber que não tem posse dos elementos necessários para que seja capaz de decidir, conceder, negar, aceitar. Neste caso, sente-se vulnerá-



vel ao poder decisório de outro, o que acaba por gerar negociações insatisfatórias, sentimentos de injustiça e traição, noção de desvalor à própria causa. São muitas as variáveis que incidem sobre o processo de negociação. Contudo, a junção das dimensões ética e técnica representa uma medida indispensável para que a negociação não perca o foco da solução de problemas e para que assuma o caráter pedagógico que perpassa a sua prática. Boas experiências de negociação têm o condão de educar pessoas no sentido de que não reincidam em ações inadequadas que anteriormente tenham cometido; boas experiências de negociação fortalecem a crença no ser humano e nas instituições que por ele são representadas, na medida em que se mostram justas, solidárias, acolhedoras e desbravadoras de novas possibilidades ante aos casos concretos de conflito; boas experiências de negociação denunciam o vazio e a falta de sentido das práticas de violência, abandono, descaso e desrespeito com todo e qualquer tipo de vida.

1.3. FASES DA NEGOCIAÇÃO

Será desenvolvido, agora, o assunto atinente às fases da negociação em geral, não se pretendendo, com isso, que todas as interlocuções devam adotar a mesma organização, tampouco indicar que, eventualmente, não se mesclam algumas técnicas pertencentes a uma ou outra fase. O objetivo é uma apresentação didática, oferecendo uma organização suficiente e adequada para a implementação da boa negociação relacional feita por agentes públicos, que precisam estar em constante postura conciliatória em relação aos seus próprios colegas e à sociedade como um todo.

O referencial didático proposto indica a existência das seguintes fases:

- a) planejamento;
- b) o contato;
- c) objetivação da negociação;
- d) conclusão e formalização;
- e) implementação.

1.3.1. PLANEJAMENTO

1.3.1.1 Definir questões e elaborar a composição de “barganha”. É o “menu” da negociação;

1.3.1.2 Coleta de informações, dados e argumentos de apoio;

1.3.1.3 Definir **interesses** (metas) = alvos específicos, realistas, razoáveis e não meros desejos;

1.3.1.4 Definir o **enquadramento** = é o “campo de visão”, expectativas e preferências para um possível resultado;

1.3.1.5 Implementação das estratégias.

1.3.1.1. O “MENU” DA NEGOCIAÇÃO

A negociação passa por uma análise geral das circunstâncias que envolvem o conflito ou o problema, fase em que deve ser identificado o maior número possível de ocorrências fáticas e jurídicas, de molde a que sejam desveladas as questões e organizadas na chamada pela doutrina *composição de barganha*, em que pese esta última palavra não ser a mais adequada para a atividade pública.

Contatos negociais que aparentemente podem parecer simples, em realidade, apresentam significativos níveis de complexidade. De igual sorte, um singelo caso de contratação de uma pessoa para trabalhar é suficiente para demonstrar o valor de um bom planejamento.

Um professor de Educação Física trabalhava como *personal trainer*, tendo vários alunos nos turnos da manhã, tarde e noite. Paralelamente, também realizava uma atividade em competições esportivas variadas, eventualmente remuneradas por intermédio do recebimento de materiais esportivos das lojas patrocinadoras. Certo dia recebeu proposta de trabalho de uma loja específica, para que gerenciasse o estabelecimento e se tornasse seu funcionário. Para tanto, deveria cumprir um horário no período da tarde e receberia um valor



fixo mensal que pareceu bem adequado, tendo ficado tentado a aceitar. O valor fixo atraiu bastante o professor, devido à possibilidade de melhor organizar a sua vida financeira e eliminar a insegurança constante do final do mês. Um negociador especializado fez algumas perguntas ao professor, para testar sua atuação no planejamento da negociação:

- compensará ficar durante o período da tarde sem ter a possibilidade de realizar aulas como *personal*? O valor oferecido mensalmente compensa, não só pela impossibilidade de ser professor no período da tarde, como também porque estará se afastando do mercado de trabalho nas academias durante o período?
- como ficarão as competições, importantes pessoal e profissionalmente, para o personagem em questão? Poderá ele competir quando quiser? Como ficará a loja em tais períodos? Sem gerente? E se acontecer uma emergência durante as competições, algumas delas inclusive de nível internacional e exigindo longos deslocamentos?
- uma das exigências da loja era que o gerente deveria viajar pelo interior e promover os produtos. Como serão ressarcidos os custos das viagens? Serão diárias, ressarcimento mediante notas? Haverá uma limitação em termos de locais de pernoite, alimentação e quilometragem? Qual o veículo que será utilizado nos deslocamentos?
- haverá algum prêmio pela produtividade? Comissão por vendas?
- quais os poderes de representação e autonomia que lhe serão outorgados?
- como serão feitas tais representações da loja em eventos em geral, inclusive à noite, período em que continuará a dar aulas como *personal*?
- e se não der certo? Existirá uma cláusula de reposição do professor no mercado como *personal*, aspecto este fundamental, pois terá deixado de captar alunos durante o período da tarde?
- será interessante para a empresa ter um profissional como gerente com várias outras atividades? As vitórias nas competições

de alguma forma resultarão em benefício para a loja que, igualmente, será promovida pelos resultados positivos? E os resultados negativos nas competições, terão influência?

- se o retorno financeiro da loja não acontecer em tempo breve, isto estará sendo computado para o efeito de não ser reconhecido como um fracasso do empreendimento?
- prejudicará a loja se o professor organizar competições, inclusive patrocinadas por outras lojas e marcas? Tais projetos poderão ser desenvolvidos no computador da contratante, nos espaços livres do período ordinário de trabalho?
- se as finanças do estabelecimento comercial não estiverem bem, haverá alguma redução do montante mensal com aumento do percentual variável atrelado às vendas?
- isso tudo estaria disposto por escrito no contrato de trabalho, de forma profissional?

Se a resposta dada pelo personagem a todas estas perguntas for: “*É, não tinha pensado nisto tudo. Tenho que ver isso mesmo*”, estará evidenciado que o planejamento foi incorretamente realizado e, certamente, surgirão problemas.

A mesma atividade de organização prévia serve para qualquer questão, seja a construção de uma usina hidrelétrica, com toda a sua complexidade, ou a concretização de um acordo coletivo trabalhista para que uma greve deflagra tenha seu fim. O “menu” da negociação é fundamental.

O “menu” não somente tem a função de evitar constrangimentos futuros, como também estabelecer o planejamento de como se dará a atuação dos participantes da negociação, suas funções, seus encargos, seus direitos e deveres. Ele serve, igualmente, para planejar como acontecerá a fase do contato, que a seguir será abordada, bem como a própria fase da objetivação da negociação, sinalizando sobre qual a melhor estratégia de conversa, quais os itens que serão colocados à mesa em primeiro lugar, quais os que serão deixados para o final etc.



1.3.1.2. COLETA DE INFORMAÇÕES, DADOS E ARGUMENTOS DE APOIO

Argumentos de apoio são os variados instrumentos e formas disponíveis ao negociador para que, já no planejamento, possam ser fortalecidas as expectativas definidas no “menu” da negociação.

Podem ser subsídios técnicos, fáticos, jurídicos, pessoais e profissionais, variados.

Tais elementos são imprescindíveis para que seja viabilizada a implementação das estratégias, enriquecendo a argumentação, trazendo alternativas, opções, padrões, em suma, informações imprescindíveis para que seja aumentada a possibilidade de êxito da negociação.

1.3.1.2.1. ARGUMENTOS TÉCNICOS

Laudos, pesquisas, opinião de peritos, de colegas e pessoas com notória credibilidade, recursos visuais, figuras, maquetes, fotos, testemunhos poderão contribuir decisivamente para o fechamento de um bom acordo.

Infelizmente, é bastante comum que agentes públicos iniciem suas tratativas de conciliação sem que tenham arrebanhado os elementos necessários para a interlocução. Parece que existe uma propensão para a mera coleta de provas documentais e testemunhais, sendo relegados para um segundo plano, ou para um momento futuro, aspectos técnicos que podem, de antemão, definir os reais problemas existentes e reduzir o espectro de controvérsias.

Um exemplo pode ser elucidativo: competente agente pública investigava motéis que colocavam na entrada dos estabelecimentos comerciais figuras coloridas e luminosas de bichinhos, ursinhos, cachorrinhos, se valendo de tal publicidade para atrair consumidores. Houve reclamações de pais afirmando que seus filhos menores de idade estavam sendo atraídos pelos chamarizes expostos ao público, pois achavam os “bichinhos bonitinhos” e perguntavam o que era aquilo. Igualmente diziam que queriam conhecer o local etc. Instados a alterar a propaganda, os motéis se negaram, alegando, entre outros argumentos, que somente adultos compareciam aos estabelecimentos.

A negociação estava emperrada e a solução, então, teria de ser a judicial. Um negociador experiente sugeriu à agente pública que requisitasse a realização de laudos técnicos, feitos por profissionais da área da psicologia infantil e da publicidade, bem como contatasse Organizações de Defesa da Infância e da Juventude, objetivando coletar dados técnicos sobre o tema, estatísticas e, até mesmo, ocorrências policiais a respeito de menores eventualmente encontrados neste tipo de estabelecimento, sugestão que foi acatada. Com tais subsídios, a implementação das estratégias estaria muito mais facilitada ou, até mesmo, restaria definido que nenhum problema existia na prática. Da mesma forma, contribuiria a medida para aumentar o poder de argumentação da agente pública, pois, com fundamento em laudos sobre a prejudicialidade da conduta comercial investigada, o ingresso de uma ação coletiva de consumo com pedido de tutela antecipada para a retirada dos chamarizes teria grandes possibilidades de êxito, o que estimularia os interlocutores a firmar as conciliações.

Fotografias, gráficos e estatísticas também podem ser mecanismos rápidos para demonstrar ao outro negociador as evidências existentes, o que facilitará a sua decisão quanto à realização do acordo, diante da ostensiva confirmação dos argumentos do agente público.

1.3.1.2.2. ARGUMENTOS DE PROVA SOCIAL

O clamor social, a filosofia e os valores da localidade, da região, do país também podem ser fatores decisivos para o êxito da interlocução.

Acordos sobre casos concretos iguais são um forte argumento para que o interlocutor perceba que existe uma aceitação por parte de pessoas envolvidas, quando enfocadas circunstâncias semelhantes.

Não bastasse isso, ninguém deseja ser reconhecido como uma pessoa truculenta, inflexível e que não segue as condutas que são aceitas como adequadas no seio da comunidade, principalmente em pequenas localidades em que todos se conhecem.



Ainda, o clamor social é uma necessidade para alguns agentes públicos. Este é um cuidado que especialmente membros do Ministério Público sempre devem ter, pois somente têm atribuições para a proteção de interesses coletivos *lato sensu* – os difusos em quaisquer circunstâncias e os coletivos *stricto sensu* e individuais homogêneos somente quando restarem evidenciados os requisitos da relevância social ou do interesse público¹⁵⁹.

A filosofia e os valores do local ainda podem ser importantes ferramentas para alavancar a conciliação.

Nas sociedades em que as pessoas convivem de forma bastante próxima, frequentando os mesmos locais, os mesmos templos, com uma vida comunitária bem intensa, a necessidade de estar afinado com a cultura do ambiente é quase o alimento fundamental à sobrevivência.

São comuns em várias partes do país prósperas empresas mercantis e rurais acabarem, de alguma forma, atingindo de maneira ilegal o meio ambiente. Podem ser curtumes, fábricas de equipamentos agrícolas, empresas de agricultura de precisão, aviários exportadores, empresas de laticínios, que, eventualmente, são chamados por agentes públicos a adequar suas condutas, tendo em vista a grandiosidade que acabam assumindo os empreendimentos, com consequências para toda a coletividade e para o meio ambiente.

Em tais circunstâncias, por vezes os empreendedores ficam tão vinculados ao agitado cotidiano comercial, à necessidade de atender às demandas, ao grande número de funcionários, ao lucro e aos gastos, que culminam por descuidar de outros elementos fundamentais para a própria sobrevivência da empresa, inserida que está na sociedade como unidade obrigada a, também, cumprir a sua função social de forma plena.

159 Sobre a conceituação dos interesses coletivos “*lato sensu*” e do que seja interesse público e relevância social, ver o estudo sobre o tema em MORAES, Paulo Valério Dal Pai, “*Legitimidade para a defesa dos interesses coletivos ‘Lato sensu’, decorrentes de questões de massa*”. Revista de Direito do Consumidor nº 56, outubro/dezembro/2005. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. Páginas 158 a 182.

Nestas ocasiões, é importante a sensibilidade e o tato do negociador público, buscando reenquadrar a postura do cidadão-empresário, no sentido de que ele possa perceber que eventual conduta ilegal não está afinada com a filosofia e com os valores da comunidade na qual está inserido.

Exemplo: empresa de beneficiamento de couro lança resíduos tóxicos nas águas do município em que está instalada. Em decorrência de informações já obtidas na segunda fase do planejamento, bastaria perguntar ao proprietário da empresa poluidora o que sentiriam seus filhos adolescentes, quando se deslocassem no final de semana com seus amigos para o lazer no balneário do município e lá encontrassem as águas com espumas poluentes decorrentes dos dejetos, plásticos e produtos químicos, tudo isto lançado pelos dutos da fábrica do seu pai.

Este é apenas um exemplo das várias situações passíveis de acontecer e nas quais poderá ser utilizada a ferramenta dos princípios e valores para promover a formalização do acordo.

1.3.1.2.3. ARGUMENTOS DE APOIO SOBRE O INTERLOCUTOR

Também será interessante descobrir informações sobre os recursos financeiros, sociais, de poder, de estrutura e de relacionamento do interlocutor.

De fato, isto é fundamental, porque poderá levar o negociador a conhecer alguma questão que possa induzir o seu interlocutor a refletir melhor sobre a possibilidade de concluir a negociação.

Especialmente nas negociações mais graves, nas quais está em foco a proteção da vida, como é o caso de sequestros com reféns, informações sobre a vida particular do criminoso serão decisivas para o êxito de tais operações, nas quais as possibilidades de concessões do negociador público são muito limitadas. Por exemplo, argumentos emocionais, tais como o pedido escrito de um filho do delinquente para que cesse a ação criminosa, podem ser decisivos para salvar vidas.



Por vezes, será importante argumentar a respeito da necessidade de serem feitos investimentos para a correção das mazelas causadas pela atividade econômica investigada, com a colocação de filtros de contenção de fuligem, canalizações de escoamento de detritos para unidades de tratamento de águas servidas etc, empacando a conciliação na questão dos custos. Nestas situações, uma idônea informação sobre os lucros e investimentos que o interlocutor vem fazendo, de notório conhecimento público, aniquilará o argumento da carência de fundos e da vultosidade dos gastos exigidos.

Os interesses e as necessidades do interlocutor serão relevantes neste momento, para o efeito de que possa ser argumentado que mais valerá efetuar gastos em prol da correção das falhas, do que ter maculado o nome da empresa ou do empreendimento por causa de contestações sociais, passeatas, manifestações na mídia e, até mesmo, ações coletivas em juízo, problemas estes que resultarão em maiores gastos, se computados os prejuízos naturalmente decorrentes da má fama angariada pela inidoneidade de conduta que venha ao conhecimento da comunidade e do mercado.

Ainda de especial relevo são os argumentos relativos à reputação, ao estilo, à autoridade, às táticas, estratégias e à MASA (Melhor Alternativa Sem Acordo – conceito que será desenvolvido a seguir) do interlocutor, elementos estes que aportarão um variado número e qualidade de dados que servirão de combustível para a dialética da negociação, melhorando as possibilidades de êxito nos debates e contribuindo, de maneira decisiva, também, para o bom planejamento do processo de obtenção de consenso.

É bastante útil saber a respeito do estilo do interlocutor, se é um negociador competitivo, colaborativo, se possui as características de um solucionador de problemas, ou é um transigente, um prestativo ou apenas um evitador¹⁶⁰, para que, com mais segurança, possa o negociador se posicionar na interlocução e não perca tempo com propostas e tentativas que podem ser abreviadas pela utilização do canal adequado com a pessoa do interlocutor.

¹⁶⁰ Estes são alguns estilos de negociador, conforme SHELL, G. Richard. *Negociar é Preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. Trad. Márcia Tadeu. São Paulo: Negócio Ed., 2001.

Quanto às táticas e estratégias, se for possível conhecê-las de antemão, terá o negociador melhores condições de utilizar defesas e argumentos mais firmes para que o diálogo negocial se mantenha em bom e proveitoso nível, sempre lembrando que o PVI – Princípio da Vinculação ao Interesse¹⁶¹ – será o permanente aliado para que o negociador se mantenha seguro junto à *espinha dorsal da negociação*, que é a adequada resolução do problema, por intermédio do atendimento aos **interesses de ambas as partes**, de maneira suficiente e satisfatória.

1.3.1.3. OS ALVOS, AS METAS, OS INTERESSES DEFINIDOS

Subsidiado pelo “menu” da negociação e pelos dados, informações e argumentos de apoio, o negociador irá definir os alvos, as metas, os interesses que pretende atingir.

Sempre lembrando o exemplo do professor de Educação Física, pela riqueza de detalhes, o agente da negociação irá optar por aqueles “interesses” fundamentais, os que não são tão fundamentais, os que podem servir como instrumento de barganha – no sentido ético –, procurando, também neste momento do planejamento, identificar os “interesses” maiores do interlocutor, no caso, o proprietário da loja com quem é negociado o novo emprego.

Os alvos devem ser específicos, ou seja, bem determinados, diretos e claros, não podendo restar dúvidas quanto a eles, pois é a firmeza dos mesmos que irá facilitar sua aceitação.

As metas devem ser, igualmente, realistas, razoáveis e não meros desejos, evidenciando a seriedade e maturidade da proposta, a qual deverá estar inspirada em padrões aceitos pelo senso comum da realidade, ou seja, razoáveis.

A definição dos “interesses”, “alvos”, “metas”, facilita a negociação, tornando-a objetiva, direta, limpa, ágil e profissional.

161 Sobre este fundamental princípio, que seria a espinha dorsal da negociação, ver MORAES, Márcia Amaral Corrêa de. MORAES, Paulo Valério Dal Pai. *A Negociação Ética para Agentes Públicos e Advogados*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012, páginas 116 a 126.



1.3.1.4. ENQUADRAMENTO

Enquadramento é o “campo de visão” da negociação, como se fosse visualizado de cima um estádio de futebol com o jogo em andamento.

Quando é focado de cima o problema, existe maior possibilidade, pelo distanciamento, de serem observados alguns detalhes que os negociadores não têm condições de perceber incluídos, inseridos no conflito a resolver.

Olhando de cima, o negociador vê com mais amplitude o assunto e tem maiores condições de discernimento quanto às expectativas e preferências para um possível resultado.

Lewicki, Saunders e Minton¹⁶² assim comentam sobre a importância do enquadramento:

O enquadramento tornou-se um conceito popular entre os cientistas sociais que estudam o pensamento, a tomada de decisões, a persuasão e a comunicação. A popularidade do enquadramento como conceito veio com o reconhecimento de que, freqüentemente, duas ou mais pessoas que estão envolvidas em uma mesma situação a vêem ou a definem de maneiras diferentes...

Se um enquadramento é ‘uma concepção dos atos, dos resultados e das contingências associada a uma escolha particular’, ou uma ‘definição individualizada de uma situação’, ou um ‘campo de visão’, a maneira como as partes enquadram e definem a questão ou o problema é (e deveria ser) um reflexo claro e forte do que elas definem como objetivos centrais e críticos de negociação, quais são suas expectativas e preferências para os possíveis resultados, que informações elas procuram e usam para argumentar seu caso, o procedimentos que usam para tentar apresentar seu caso e o modo pelo qual avaliam os resultados realmente alcançados.

Citam exemplo que bem elucida o conceito¹⁶³:

Algumas disputas mais intratáveis em andamento no mundo ocorrem no Oriente Médio. Para muitos observadores, as batalhas são meramente bri-

162 Ob. cit. p. 39 e 41.

163 Ob. cit. p. 45.

gas políticas por terra e poder. Esta perspectiva, entretanto, não consegue dar conta das crenças e experiências que têm modelado os enquadramentos dos participantes dos conflitos. Para eles, brigas com vizinhos baseiam-se em crenças profundas e antigas sobre eles mesmos, sua religião e suas propriedades por direito na região. Esta inter-relação do dia-a-dia e do divino são uma mistura volátil.

Observe, por exemplo, a batalha entre israelenses e palestinos pela terra da Cisjordânia. Os líderes israelenses acreditam que sua presença na Cisjordânia foi santificada porque Abraão, o pai da religião judaica, tinha ligações íntimas na região. Enquanto isso, os palestinos dizem que são descendentes dos cananeus, que declararam posse da área antes do tempo de Abraão. Enquanto a disputa é indubitavelmente mais complexa do que prenuncia esta breve explanação histórica, é importante para aqueles que tentam negociar a paz na região entender o raciocínio por detrás da demanda de cada lado.

Crenças religiosas, em geral, tendem a ser fortes. Criam enquadramentos e perspectivas da verdade através dos quais o crente vê o mundo. Quando surge o conflito, aqueles que o vêem pelo enquadramento religioso tendem a acreditar que qualquer acordo de sua parte representa um acordo de duas crenças religiosas, o que é inaceitável. Nestes casos, é importante que aqueles que tentam negociar um acordo de paz forneçam maneiras dos combatentes mudarem seus enquadramentos. Eles podem incentivar que os combatentes vejam as batalhas como lutas políticas, minimizando o elemento religioso, para que um acordo sem concessão seja alcançado. No entanto, em lugares como o Oriente Médio, onde as disputas sobre a terra são inerentemente ligadas a reivindicações religiosas históricas, tal mudança de enquadramento é difícil, se não impossível. O entendimento do poder dos enquadramentos religiosos como perspectivas de verdade nos fornece algumas idéias sobre uma das regiões mais voláteis do mundo.

É na fase do planejamento, portanto, que buscará o negociador identificar o seu enquadramento e o do interlocutor, dando início, desta forma, ao processo seguinte, que é a definição das “estratégias”, ou seja, o plano geral para atingir as metas antes traçadas.



1.3.1.5. DEFINIR ESTRATÉGIAS

Este é o plano geral para atingir as metas¹⁶⁴.

Mais uma vez Lewicky, Saunders e Minton definem o termo estratégia¹⁶⁵:

Henry Mintzberg e J. Brian Quinn, que dominam o campo das estratégias de negócios, definem estratégia como 'a forma ou o plano que integra os maiores objetivos, políticas e seqüências de ação de uma organização em um todo coeso', e afirmam que 'uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relevantes, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes de oponentes inteligentes'. Outra definição de estratégia, particularmente útil por suas aplicações na negociação, vem da teoria dos jogos. Em termos de teoria de jogo, a estratégia é 'um plano completo: um plano que especifique quais escolhas [um jogador] fará em todas as situações possíveis'.

No desenvolvimento da estratégia, é importante estabelecer um planejamento de como ela será implementada, ou seja, quais os recursos persuasivos, pessoais, de linguagem, de postura, de troca de informações, de tempo, de espaço, de oportunidade, serão úteis para o negociador, podendo ser definido, também, o melhor momento do início, a duração e o fim da negociação.

O plano geral em que se constitui a "estratégia" não é imutável, porque, conforme já visto, inúmeras variáveis podem ser excluídas ou agregadas quando da negociação, motivo pelo qual o agente público deve estar preparado para a rápida adaptação a eventuais alterações no que fora imaginado, fazendo parte da estratégia, portanto, a preparação de vários planejamentos possíveis, caso o inicialmente proposto não tenha sido viável quando da ocorrência concreta.

164 Não confundir metas com desejos. Desejo, segundo Lewicky, Saunders e Minton, ob. cit., p. 51 é "...uma fantasia, uma esperança de que algo possa acontecer; a meta é um alvo específico, focalizado e realista que alguém pode especificamente planejar alcançar".

165 Ob. cit. p. 53.

Outro conceito importante é o relativo às táticas¹⁶⁶, estas são

[...] movimentos adaptadores de curto prazo, criados para decretar ou buscar estratégias amplas (ou de um nível maior), que, por sua vez, fornecem estabilidade, continuidade e direção aos comportamentos táticos... As táticas, então, estão subordinadas à estratégia; são estruturadas, direcionadas e guiadas por considerações estratégicas.

Exemplificando. Caso seja desejado realizar uma negociação colaborativa ou integrativa, o negociador mostrará uma postura atenciosa em relação aos argumentos do seu interlocutor e não os desprezará. Irá, da mesma forma, usar como tática a tentativa de descoberta de soluções que também atendam ao interesse do outro negociador.

Em situação diversa, o negociador competitivo - postura esta que não é a mais recomendável para agentes públicos-, adotará táticas compatíveis com este tipo de conduta, pretendendo usar ao máximo táticas duras (a seguir serão citadas algumas), tais como o “bluff”¹⁶⁷, a mentira, a ilusão ao interlocutor.

1.3.1.6. A IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS: OS ALVOS, A ÂNCORA E A MASA

Identificados os alvos específicos no terceiro momento do planejamento, é preciso organizar como eles passarão a ser buscados.

Definição importante, então, estará em saber se o negociador fará ou não o “lance de abertura”, isto é, a ÂNCORA.

Importa, principalmente nesta fase da negociação, a não adoção de atitudes precipitadas, a não antecipação de opções, de interesses, devendo ser praticada com cautela a “ancoragem”¹⁶⁸, caso opte o negociador por lançar

¹⁶⁶ Lewicki, Saunders e Minton, p. 54.

¹⁶⁷ Blefar, iludir, bravatear.

¹⁶⁸ Michael Watkins, obra citada, p. 68 assim define “ancoragem”: “A ancoragem é uma tentativa de definir um ponto de referência em torno do qual as negociações girem. Em certos casos, pode ser vantajoso fazer a primeira proposta, que constituiria então uma poderosa âncora psicológica. Tor-



a primeira proposta, ao invés de esperar que ela venha do interlocutor. A “ÂNCORA” é um passo muito importante, pois ela balizará a negociação, servindo como paradigma limitador das possibilidades de negociação.

Em se tratando de agentes públicos, por estarem limitados pelo princípio da legalidade, alguns aspectos não podem ser negociados, motivo pelo qual seria adequado lançá-los como âncora. Em outras ocasiões, por serem pontos altamente relevantes e não passíveis de negociação, como por exemplo, a construção de parte das instalações de um edifício privado em uma praça, o que acarretará a demolição das mesmas, pode ser que seja adequado estimular que o interlocutor apresente sua âncora, para evitar uma situação inicial de impasse.

É o bom senso, o *feeling*, a sensibilidade, que ditarão a conduta nesse momento.

No caso de negociações diretas de compra e venda, devem ser evitados os erros. Por exemplo, no caso da venda de um apartamento, em que imóveis semelhantes estão posicionados (avaliados) no mercado por R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais). O negociador A pretende comprá-lo pelo menor preço possível e o negociador B pretende vendê-lo pelo maior preço possível.

Em tais negociações, é costumeiro que o vendedor já tenha estipulado a “âncora”. Se ela for muito alta, ou seja, no exemplo dado, caso o preço pedido pelo apartamento seja de R\$ 500.000,00, o lance de abertura (âncora), de plano, inviabilizará o início do contato negocial. Por outro lado, se o imóvel estiver sendo oferecido por R\$ 300.000,00, e o comprador lançar a sua “âncora” em R\$ 150.000,00, da mesma forma estará inviabilizando a negociação ou, no mínimo, se apresentando como um negociador competitivo, que usará da mentira e da dissimulação para ganhar o máximo, não se importando com o outro, o que, fatalmente, será constatado, caso, imediatamente após, eleve sua proposta para R\$ 230.000,00.

De outra forma, se o comprador desejar ingressar no mercado de imóveis apresentando ao corretor um valor muito baixo, ancorando com o corretor

nando-se o ponto de referência das disputas subseqüentes entre os participantes. Como descrevem Max Bazman e Margaret Neale, as posições iniciais “afetam a percepção dos dois lados quanto aos resultados possíveis”.

de forma não razoável, comparativamente com o preço real do tipo de imóvel que deseja, tal tática não dará certo. Por exemplo, ao dizer que pretende gastar até R\$ 200.000,00, mas quer comprar um apartamento de 4 quartos, novo, em zona nobre, que custa R\$ 600.000,00, estará apenas perdendo tempo, porque não haverá negociações neste patamar, ou, no mínimo, estas demorarão muito para surgir. Igualmente inadequado seria revelar o máximo do dinheiro que possui para o corretor, porque aí estará “ancorando” por cima, equívoco que, da mesma forma, não deve ser cometido.

Por isso, bom senso, razoabilidade, paciência e cautela são recomendáveis.

Parece ser mais adequado, de um modo geral, que agentes públicos estimulem o interlocutor a “ancorar”, pois sempre é melhor, antes, “ver e ouvir do que falar”.

Além da “âncora”, é preciso ter bem presente os seus “alvos de resistência” e os “alvos de resistência” do interlocutor.

Alvo de resistência é o limite máximo, além do qual o negociador não aceitará o acordo, o mesmo servindo para o outro interlocutor.

No exemplo do apartamento, se oferecido por R\$ 300.000,00, deve ser definido qual o “alvo de resistência” do comprador, ou seja, não pagará tal valor, mas “irá até R\$ 280.000,00, no máximo”. Também deve o negociador procurar descobrir o “alvo de resistência” do interlocutor, pois se o produto está com um preço adequado ao mercado e for descoberto que o vendedor não baixará aquém de R\$ 295.000,00, estará o comprador perdendo tempo, porque ambos “alvos de resistência” não se entrelaçam, o que inviabilizará a negociação.

Por último, a “MASA – MELHOR ALTERNATIVA SEM ACORDO”.

No famoso Projeto de Negociação da “Harvard Law School”, apresentado por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, e incluso no livro “Como Chegar ao SIM – A Negociação de Acordos Sem Concessões”¹⁶⁹, os autores denominam de MAANA – Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo.

¹⁶⁹ Rio de Janeiro: Imago Editora LTDA., 2ª edição, 1994, p. 117.



A MASA é um balizador psicológico interno e externo. É o argumento extremo que poderá ser usado para o convencimento do interlocutor (função externa, quando a MASA é informada ao interlocutor), funcionando, também, como um balizador psicológico interno para que o negociador pare a negociação, caso sua MASA seja melhor que a conciliação naqueles termos propostos.

Vamos a um exemplo: membro do Ministério Público negocia a formalização de convênio entre a instituição ministerial e laboratório privado, objetivando a realização de testes relativamente à adulteração de combustíveis no mercado. Quase concluída a negociação, o laboratório pede que seja repassado um aporte financeiro mensal de R\$ 20.000,00, argumentando que o numerário poderia ser retirado do Fundo Federal dos Direitos Difusos. Paralelamente, o agente do Ministério Público recebera proposta de Instituição Federal, que nada exigia como pagamento, mas haveria demora deste Órgão Público na realização das análises. Tal proposta servirá como balizador para que o agente público desenvolva a interlocução, sempre orientado por essa sua MASA (“se não assinar o acordo com a empresa privada, assinarei com a Instituição Federal”). Entretanto, atingido o impasse com a empresa privada, a MASA deverá ser declarada, a fim de que funcione externamente, convencendo a empresa a aceitar os termos do pacto, sob pena de perder o convênio, que seria benéfico para sua posição no mercado, pois traz credibilidade a parceria com o Ministério Público.

Fundamental, então, procurar saber qual a MASA do interlocutor, investigação esta que não é tão simples, a fim de que possa ser identificado o real poder do outro lado, o seu efetivo “poder de influência” na negociação.

Também é importante referir que as MASAs podem ser trabalhadas. O negociador pode conversar sobre a MASA do seu interlocutor e ele sobre a MASA do primeiro. Por vezes, até mesmo pode não ser inteligente apresentar logo a MASA, porque, de alguma forma, um negociador extremamente competitivo poderá se antecipar e prejudicar a implementação da MASA apresentada.

Abaixo é oferecido um resumo didático ao leitor:

- Não negocie antes de definir sua MASA;
- Defina sua MASA assim: a) faça uma lista de alternativas, caso o acordo não aconteça; b) trabalhe e aperfeiçoe cada uma dessas alternativas; c) escolha as mais viáveis e úteis para o realinhamento da negociação ou para abandoná-la;
- A negociação é definida pela pior ou melhor MASA de cada um = poder;
- Tenha atenção se deve ou não usar logo sua MASA ou mesmo expô-la;
- Procure descobrir a MASA do outro;
- Trabalhe em cima da MASA do outro;
- Não faça o acordo se a MASA é melhor.

A seguir, a segunda fase da negociação.

1.3.2. O CONTATO

1.3.2.1. PREPARAÇÃO

Michael Watkins¹⁷⁰ aponta alguns conteúdos úteis para que haja um bom começo de conversa na negociação. O primeiro deles diz respeito ao ambiente, indicando Watkins que é fundamental usar a técnica do “repartir o pão”. Isso quer dizer que é importante “comer e beber” junto com o interlocutor, motivo pelo qual o oferecimento de cafezinhos, bebidas e até coisas para comer pode tornar a negociação mais facilitada.

Em que pese o costume de alguns agentes públicos, principalmente da área jurídica, de fazer uso de grande complexidade, erudição e “pompa e circunstância” nos seus processos judiciais, todos são seres humanos. Como

¹⁷⁰ Negociação, Seu Mentor e Guia para Gerenciamento, Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 2004, pp. 66, 67, 68.



tal, têm fome, sede, além de ser o ato de compartilhar extremamente benéfico para o consenso, conforme estudos sobre o assunto.

Ora, os negociadores estão diante do conflito e emocionalmente ansiosos pela sua resolução a bom termo. Portanto, nada melhor do que estabelecer sensações de bem-estar para começar o contato.

É óbvio que nem sempre isso é possível, por falta de orçamento dos órgãos públicos, por falta de tempo, porque o contato negocial muitas vezes se dá no âmbito de audiências judiciais formais, por causa da excessiva demanda e outras realidades. De qualquer forma, em uma negociação ideal, com tempo e local previamente escolhido, estas providências são úteis. Outro aspecto que merece relevo é a preparação do ambiente, proporcionando-se uma comodidade mínima aos interlocutores.

Devemos, então, atentar para o grande problema do ar-condicionado gelado ou quente demais, das janelas abertas ou fechadas, ou seja, excesso de calor, excesso de frio, vento, sol etc.

Mais uma vez, pode parecer até divertida esta abordagem. Entretanto, basta imaginar o início de uma interlocução grave, com interesses substanciais em jogo, tensões à flor da pele e o ar-condicionado do ambiente funcionando “a todo vapor” no frio. Pelo menos na cultura ocidental, nas interlocuções formais, homens vestem terno e gravata e mulheres vestidos, *tailleurs* e roupas mais leves e abertas. Assim, mulheres, por esta e outras razões de ordem biológica – a experiência indica que as mulheres sempre sentem mais frio que os homens – acabam sentindo mais frio. Feitas essas constatações, pergunta-se: como pretender que nossas interlocutoras consigam chegar à conciliação se estão morrendo de frio? Coloque-se nesta posição! O interesse, que inicialmente estava na eventual realização do acordo, estará no término da interlocução o mais breve possível, a fim de que pare o sofrimento. O mesmo poderá ser dito em relação ao calor excessivo.

Adequado, também, quando estiverem ocorrendo tais inconvenientes, que seja colocado o problema, objetivando corrigi-lo, o que, ao contrário de ser entendido como uma afronta ou desrespeito, deverá ser bem aceito.

Importa ressaltar que, eventualmente, a incorreta disposição e preparação do ambiente é realizada de maneira proposital por negociadores competitivos, objetivando desestabilizar seu interlocutor. Nestas circunstâncias, a postura adequada para o membro do Ministério Público será apontar os problemas, para que seja sinalizado que não terá receio de pontuar posturas erradas e que estará pronto para defender suas justas posições e interesses.

Certa vez, um negociador foi colocado em uma mesa de negociação com o sol batendo diretamente em seu rosto. Assim, nem sequer tinha condições de enxergar seu interlocutor. Impossível negociar assim.

Em outro exemplo, um negociador de assunto delicado e complexo foi colocado em uma mesa de negociação, sendo que, nas suas costas, era mantida uma porta aberta. Os questionamentos em nível interno, os pensamentos, os medos, obviamente aconteceram: por que aquela porta ficou aberta? Por que ficou aberta e estou de costas para ela? Existirá algum motivo para isso? Alguém poderá entrar subitamente por ela? Alguém estará ouvindo ou gravando as conversas? O desconforto impossibilita uma boa interlocução.

Também é positivo que as interlocuções sejam feitas em mesa redonda, precipuamente porque essa forma de fisicamente se posicionar estabelece, já de início, a concretização do princípio da igualdade e não uma estrutura duelística própria das mesas quadradas ou retangulares.

Aliás, tal polarização ainda é aumentada pela (muito comum) existência de enormes barreiras de livros, códigos ou processos entre os negociadores, o que, evidentemente, prejudica o fluxo energético que naturalmente acontece, bem como a própria comunicação, na medida em que sinais de linguagem corporal não são vistos ou recebidos. Além disso, pode estar sendo emitida uma mensagem subliminar, no sentido de que aquela barreira tem o objetivo de protegê-lo, talvez porque esteja com medo, receio ou qualquer outro motivo. Importante, portanto, eliminar as barreiras.

Igualmente útil é mesclar os interlocutores, de modo que não se criem “blocos de oposição” e, assim, as comunicações possam se desenvolver em maior número, com a participação ativa de todos e interação entre eles, haja



vista a natural necessidade de conhecer a pessoa que eventualmente tenha se posicionado próximo.

Por fim, ressalte-se que a preparação do ambiente não está restrita a salas ou locais fechados; o mesmo deve ser observado em negociações agudas envolvendo disputas de terra, invasões, grupos reivindicando questões, porque neste tipo de conflito coletivo, em que os ânimos estão acirrados, qualquer detalhe impróprio pode ter consequências irreversíveis.

1.3.2.2. CONSTRUÇÃO DO RELACIONAMENTO

Roger Fisher e Daniel Shapiro¹⁷¹ apresentam um importante estudo sobre o papel das emoções na negociação, apontando a existência dos chamados “interesses centrais”:

Em vez de ser pego por toda emoção que você e os outros estão sentindo, dê atenção ao que está gerando essas emoções.

Os interesses centrais são vontades importantes para quase todo mundo nas negociações. Usualmente são verbalizados, mas não menos tangíveis que outros interesses. Mesmo experientes negociadores não estão cientes das várias maneiras como essas vontades motivam suas decisões. Os interesses centrais oferecem uma poderosa estrutura para se lidar com as emoções sem submergir a elas.

[...]

Cinco interesses centrais estimulam, para o bem ou para o mal, as muitas emoções que afloram nas negociações. São eles: *apreciação, afiliação, autonomia, status e papel*.

Quanto você lida efetivamente com esses interesses, você pode estimular emoções positivas tanto em você como nos outros. Como todo mundo tem esses interesses, você imediatamente pode utilizá-los para estimular as emoções positivas. Isso é verdade mesmo quando você encontra alguém pela primeira vez. Você colhe os benefícios das emoções positivas sem

171 Além da Razão – A Força da Emoção Na Solução de Conflitos. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2009. Páginas 23 a 25.

precisar observar, categorizar ou diagnosticar os resultados das emoções mutantes em você ou nos outros.

Obviamente, sentimentos poderosos podem ser estimulados pela fome, sede, falta de sono ou dores. Os interesses centrais, entretanto, focam nos relacionamentos com os outros. Como a Tabela 3 ilustra, cada interesse central envolve como você se vê em relação aos outros ou como eles se veem em relação a você. (Grifo nosso)

Vamos aos conceitos e sua aplicação prática.

Apreciar

[...] alguém ou alguma coisa é um interesse relevante em uma negociação que se reflete em todos. Desde executivos a professores de ensino fundamental, desde diplomatas a trabalhadores da construção civil, todo mundo deseja ser apreciado por seus méritos. Os resultados decorrentes da demonstração desta apreciação são simples e diretos. A sensação é ruim quando não somos reconhecidos, diferentemente de quando somos valorizados¹⁷².

A *apreciação* pode ser emitida a partir de acontecimentos do momento ou mesmo de fatos pretéritos, podendo estar relacionada a aspectos da pessoa do interlocutor, realizações dele ou, até mesmo, à própria instituição que eventualmente integre. A medida desta técnica é a razoabilidade, de modo a que a ação seja agradável e educada.

Surtem efeito particularmente inverso exagerados e rasgados elogios, com excessiva emoção, principalmente em um ambiente já naturalmente sério e profissional, motivo pelo qual deve ser utilizada a técnica com parcimônia.

Os mesmos Fisher e Shapiro¹⁷³ tecem valiosos comentários sobre o “interesse central”, “*afiliação*”:

¹⁷² Fisher e Shapiro, ob. cit. p. 34.

¹⁷³ Ob. cit. p. 58.



Quando negociamos, enfrentamos diferenças reais ou possíveis. Nosso objetivo é lidar com essas diferenças de modo a nos satisfazer, com a menor perda de tempo e recursos possíveis. Quando trabalhamos em conjunto, esse processo é mais eficiente. Combinar o poder mental e a capacidade de entendimento das duas partes envolvidas significa estabelecer uma situação para alcançar um resultado satisfatório para todos.

Uma parte importante do trabalho em conjunto envolve *afiliação*. O termo *afiliação* vem do verbo latino *affiliate*, que quer dizer ‘adotar ou receber em família’. Como um interesse central, a afiliação descreve nosso senso de conectividade com as outras pessoas. É o espaço emocional entre nós e eles. Se nos sentimos afiliados a uma pessoa ou grupo, nos sentimos ‘próximos’, e nessa condição fica mais fácil trabalhar em conjunto.

Vemos o outro não como um estranho, mas como alguém de nossa ‘família’. O resultado é que cada um de nós tenderá a zelar pelo outro, proteger seus interesses e procurar o bem. Haverá menor resistência às novas idéias e maior abertura para mudar nosso pensamento. A lealdade mútua nos mantém honestos, nos leva a buscar acordos mutuamente benéficos e provavelmente nos honrará com um acordo.

[...]

Ao encontrar a outra pessoa, você pode iniciar uma discussão sincera sobre algumas coisas que ligam vocês, tais como:

- Sua idade (‘Em dias como esse, a aposentadoria parece algo tentador’)
- Sua posição (‘O seu chefe faz você trabalhar no fim de semana, como o meu’)
- Sua família (‘Você tem filhos pequenos? Como você equilibra o trabalho e o lar?’)
- Sua vivência (‘Que coincidência que os meus e os seus pais são de Berlim!’)
- Sua convicção religiosa (‘Você tem alguma boa receita para o Domingo de Páscoa?’)
- Algum interesse comum, como caminhada, música ou xadrez (‘Eu realmente gosto de esqui também. Seria muito bom pegar nossas famílias e viajar no inverno para alguma estação de esqui!’).

O estabelecimento de identificação com o interlocutor é uma ferramenta bastante eficaz para que seja facilitada a troca e a aceitação recíproca de ideias.

Sem dúvida, o bom exercício desta capacidade de criar ligações que estabeleçam conexões pessoais e diminuam o natural distanciamento profissional poderá gerar resultados bastante exitosos.

O terceiro interesse central é a **autonomia**, evidenciada pelo desejo que todas as pessoas têm de decidir sobre as coisas e questões e, sob outro prisma, o desejo de que sejam respeitadas as decisões por elas tomadas, sendo certo que gera constrangimentos, desconforto e dificuldades a eventual invasão na autonomia de cada um.

Fisher e Shapiro¹⁷⁴ fornecem o exemplo de uma advogada que marca um encontro preliminar de negociação com outro advogado, para que ambos tratem dos pontos preliminares de um conflito. O advogado deslocou-se até o aeroporto para receber a advogada e foi surpreendido porque ela veio acompanhada por mais dois advogados assistentes. Desgostoso, ressaltou que haviam marcado a reunião da qual apenas ambos participariam. A advogada respondeu que aqueles assistentes já tinham preparado um esboço do acordo. Com tal informação, aumentou a insatisfação do advogado. Visando contornar a ocorrência, esclareceu ele que já havia programado um jantar em sua casa, que seria preparado pela sua esposa, ao que respondeu a advogada que já tinha uma programação acertada. Resultado: o advogado foi maculado na sua autonomia e, portanto, sentiu-se traído e frustrado, o que evidencia que a negociação começou mal e haverá problemas no seu desenrolar.

Reconhecimento do **status** é o quarto interesse central. Corresponde ao “[...] nível de como somos lembrados como alguém importante ou famoso...”¹⁷⁵. O **status** pode estar relacionado ao aspecto financeiro, social, moral, habilidades especiais, pensamento, erudição, força, experiência de vida.

174 Ob. cit., p. 76.

175 Fisher e Shapiro. Ob. cit., p. 97.



O *status* nos é muito caro porque ele

[...] eleva tanto nossa autoestima quanto a estima que os outros nos dedicam. Todo mundo deseja ser 'alguém', uma força para ser reconhecida, uma voz para se prestar atenção, uma pessoa para ser conhecida. Seja por nosso preparo, vitórias, família, serviço ou posição na organização onde trabalhamos, com certeza adoramos ter um *status* elevado reconhecido pelos outros e por nós mesmo. Alto *status* também dá peso às nossas palavras e atos. Podemos usá-lo para influenciar os outros.¹⁷⁶

Então, quando o negociador não tem sua posição, seu *status* reconhecido, são geradas emoções variadas, desde o desrespeito até à raiva, que, da mesma forma, podem ser geradas no interlocutor. Em ambas as situações, pode ser facilmente percebido que a negociação tenderá a apresentar problemas, se não restar inviabilizada.

Por último, o interesse central relativo ao “*papel*”. As pessoas desempenham vários papéis: pai, mãe, filho, filha, advogado, psicólogo, amigo, amiga, patrão, empregado. Como é natural, todos sempre procuram desempenhar seus papéis da melhor forma.

Em uma negociação o mesmo acontece. O interlocutor, assim como o negociador, precisam sentir que estão agindo correta e proficuamente no desempenho dos seus papéis. Caso isso não esteja acontecendo, o desconforto e a inconformidade passam a assumir um caráter prejudicial na negociação.

Por isso, é sempre importante o negociador estar ciente dos seus papéis na negociação, inclusive atentando para tal aspecto quando da fase do planejamento, a fim de que não aconteçam ruídos e atritos de comunicação no desenvolvimento da interlocução, muitas vezes surgidos do desrespeito ou da invasão nos papéis de cada um.

Principalmente em se tratando de agentes públicos, por vezes muito ciosos da sua autonomia e independência, as interlocuções mantidas com este tipo de profissional devem merecer uma maior atenção, para que não se percam

176 Fisher e Shapiro. Ob. cit., p. 96.

boas oportunidades de parcerias entre órgãos, por causa de problemas menores ocorridos devido a uma má comunicação ou por desleixo em relação aos espaços que cada um assume em uma negociação.

É claro que estes cinco elementos não são os únicos responsáveis pela construção de um bom relacionamento.

A **credibilidade** é outro fator de relevo.

De fato, a qualificação, a fidedignidade, a fama, ou seja, aspectos pessoais e profissionais dos interlocutores contribuirão para uma melhor ou pior negociação.

É adequado, portanto, que os negociadores estejam plenamente qualificados para a discussão dos assuntos, sendo importante não somente a coleta de informações técnicas, como, principalmente, o estudo e a prática das técnicas de negociação.

Sempre será mais fácil manter a interlocução com pessoas seguras, equilibradas, com bom nível técnico e resolvidas, do que com altas autoridades encasteladas, que se restringiram à erudição e ao egoísmo.

Também não depende a qualificação de classe social ou de quantidade de dinheiro, já que, não raro, são concluídas negociações alicerçadas apenas “no fio do bigode”, como se diz na linguagem coloquial.

Na qualificação devem ser destacados, em especial, os poderes que os interlocutores possuem para conciliar. Este é um ponto básico que deve ser definido já no primeiro contato, a fim de que não seja gasto tempo em vão. Caso algum dos participantes não possua poderes para conciliar, o encontro deve ser suspenso, pois esta é uma condição imprescindível para a obtenção do acordo.

A **fidedignidade** é outro elemento fundamental, explicitador do princípio da confiança. Acordos vêm abaixo por pequenos deslizos de argumentação, evidenciados pela falta de coerência e de verdade. Muitos nem sequer iniciam, porque o negociador já adquiriu sua fama na comunidade em que atua, sendo conhecido pela sua falta de fidedignidade. Este, portanto, é um



elemento imprescindível para que o agente público possa se manter inserido no contexto social e que levará ao natural êxito da sua atividade.

Para concluir, podem ser apontados alguns outros aspectos, tais como a *autoapresentação*, a *postura*, a *socialidade*, a *extroversão*, a *solicitude*, o calor humano, o interesse pessoal simples e a *empatia*, como ações importantes para a construção do relacionamento.

A seguir, a terceira fase da negociação.

1.3.3. A OBJETIVAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

Por objetivação da negociação será identificada a fase em que, de forma mais direta, os negociadores passam a discutir as questões atinentes ao (s) objeto (s) controvertido (s), querendo deixar claro que os elementos antes abordados também nesta etapa deverão continuar a ser praticados, pois o planejamento e o contato são os alicerces, os quais, por óbvio, permanecerão como bases da construção do acordo e têm no bom ou melhor relacionamento a argamassa que mantém estável a estrutura conversacional em que se constitui a negociação.

Esta fase estará dividida, para fins didáticos, em três grandes seções, sendo a apresentação meramente exemplificativa, eis que existem inúmeras outras abordagens que poderiam ser feitas, tais como a relativa aos estilos de negociador, canais de persuasão¹⁷⁷ e a própria psicologia da negociação¹⁷⁸:

1.3.3.1 COMUNICAÇÃO

1.3.3.1.1. uso de perguntas;

1.3.3.1.2. fala ativa;

1.3.3.1.3. escutar e receber mensagens;

177 CIALDINI, Robert. B.. *As Armas da Persuasão – Como influenciar e não se deixar influenciar*. Trad. KORYTOWSKI, Ivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

178 BAZERMAN, Max. MALHOTRA, Deepak. *O Gênio da Negociação – As Melhores Estratégias para Superar os Obstáculos e Alcançar Excelentes Resultados*. Trad. GERHARDT, Natalie. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

1.3.3.1.4. fatores da mensagem:

1.3.3.1.4.1. conteúdo;

1.3.3.1.4.2. estilo persuasivo;

1.3.3.1.4.3. estrutura.

1.3.3.2 DEFESA COMPETITIVA;

1.3.3.3. PERCEPÇÃO e o VIÉS COGNITIVO;

1.3.3.1. A COMUNICAÇÃO

A boa comunicação é outro pilar da negociação, assim como a má comunicação é a sua maior inimiga.

Nesta seção, serão mostradas algumas técnicas básicas para que a comunicação se estabeleça de maneira profícua e, assim, sirva de combustível para a obtenção do consenso.

1.3.3.1.1. O USO DE PERGUNTAS

1.3.3.1.1.1. OBJETIVOS

Esta é uma das principais ferramentas da comunicação. O *uso de perguntas* tem uma função básica inicial, que é a obtenção de informações, mas não só isso, haja vista que também pode servir para variados objetivos, até mesmo o simples e importante “descansar” ou “se acalmar”.

De fato, as perguntas valem, em sua utilização mais elementar, para coletar informações variadas, seja sobre o ponto controvertido substancial, elementos fáticos, jurídicos e sociais periféricos, seja sobre dados pessoais úteis para que os negociadores possam melhor conhecer as circunstâncias que envolvem o problema.

Um segundo objetivo das perguntas, por vezes, poderá ser destravar a negociação, a fim de melhor implementar as táticas e metas, coerentemente com o planejamento inicial formulado. Por exemplo, um negociador poderá ter de usar as seguintes perguntas: a possibilidade de você ter fechada a sua



empresa não o preocupa? Várias reações poderão ocorrer: poderá ser concluída, no ato, a negociação; a negociação poderá ser destravada e orientada no sentido do encontro de uma solução menos traumática; o interlocutor poderá fazer outra pergunta tal como “e como você veria, em decorrência disso, a demissão de mil trabalhadores?”; poderá haver uma terceira pergunta: “e não teríamos uma outra possibilidade de conclusão negociada do nosso problema?”.

Em outras ocasiões, as perguntas poderão servir para relaxar a tensão dos debates, desviando a atenção, em pontos críticos da objetivação da negociação, para interesse mais brando e ameno. Um singelo exemplo seria fazer a seguinte pergunta: “Não seria o momento exato para tomarmos um café e aproveitarmos para, quem desejar, ir ao banheiro?” ou, quem sabe: “nós aqui discutindo! Não seria melhor estarmos travando este debate na beira da piscina ou na varanda do hotel, de frente para o mar?” (bom humor, de forma dosada, é uma importante tática para derrubar barreiras de comunicação).

Uma quebra ou desvio de atenção, eventualmente, pode ser benéfico, devido à surpresa gerada pela mudança radical de diálogo, passando de um relacionamento problemático e que ninguém deseja estar passando, para uma proposta agradável e que, provavelmente, será aceita pelo interlocutor, que não suporta mais as sensações negativas que está vivenciando.

As perguntas servem, em um outro enfoque, para organizar procedimentos ou definir questões, a fim de que sejam combinadas as regras da negociação, como ocorreu no exemplo da advogada que havia ajustado com o seu interlocutor que iriam se encontrar sozinhos para a discussão dos aspectos preliminares do ajuste. Outro exemplo seria o seguinte: “o que o senhor pensa sobre suspender por 10 dias o lançamento dos resíduos na atmosfera, prazo no qual pensaríamos em uma proposta alternativa?”.

São importantes perguntas para propor reflexões. Pode ser usada a seguinte tática: “Será útil para a sociedade e também para a sua empresa que permaneçamos litigando em juízo por 10 anos, sem qualquer resultado concreto para ambos?” Outra: “O que o senhor imagina que seus vizinhos, amigos, ou seja, a comunidade em geral, pensa do fato de a sua empresa estar cons-

tantemente lançando espuma tóxica e óleo no rio que banha a cidade?” Uma terceira: “o senhor já olhou as fotografias que mostram os pássaros banhados em óleo?”.

O uso de perguntas ainda pode ser uma poderosa arma por intermédio da qual o negociador ganha tempo diante de alguma eventual agressão por parte do interlocutor. Ao invés de reagir a uma comunicação agressiva, o negociador poderá fazer perguntas em torno da conduta do seu opositor e, com isso, se afastar do conhecido “*ping-pong*” de manifestações agressivas, que não leva a qualquer resultado produtivo. Esse tipo de postura, em que são usadas perguntas sobre a agressão que está sendo tentada, não somente tem o condão de reduzir o nível de agressividade do opositor, pois não recebe de volta o “combustível” para o acirramento da relação, como também lhe dá a oportunidade de refletir sobre a produtividade da sua conduta. O uso de perguntas em tais casos igualmente é eficiente para que o negociador mantenha a calma e não entre no jogo do seu agressor, que deseja, provavelmente, desestabilizá-lo, a fim de obter alguma imaginada vantagem.

1.3.3.1.1.2. FOCO

O foco das perguntas deverá ser a posição e os interesses do interlocutor, de modo a que o negociador tome conhecimento do que, efetivamente, é pretendido por ele e não fique caçando moinhos de vento.

Também devem ser estabelecidos, como foco, as necessidades dos negociadores, pois nelas poderão ser encontradas alternativas criativas para o atendimento dos interesses de ambos. Por exemplo, o uso de perguntas pode ser útil para esclarecer que a empresa não poderia estar sendo demandada por questões ambientais, sob pena de não ser classificada em licitações internacionais. Tal descoberta, inicialmente inimaginável, contribuirá decisivamente para a consecução de uma solução negociada.

Também devem ser enfocadas as percepções, as emoções e os significados sentidos pelo interlocutor, sempre buscando melhor conhecê-lo, evitando, com isso, que sejam adotadas ações que possam inviabilizar a continuidade das



tratativas e mantendo um clima de respeito e de real preocupação com a satisfação dos interesses da outra parte. Isso será particularmente válido em negociações com pessoas de outras culturas, tais como indígenas e quilombolas.

Perguntas também devem enfocar os argumentos do interlocutor, com a finalidade de melhor compreendê-los, contrapô-los, confirmá-los, sendo bastante útil e frequente este tipo de manejo.

1.3.3.1.1.3. TIPOS

Existem, por óbvio, vários tipos de perguntas, e podem ser geradas múltiplas classificações.

Entretanto, será apresentada a classificação utilizada por Lewicki, Saunders e Minton, extraída de Gerard Nieremberg¹⁷⁹, que as divide em manejáveis e intratáveis, assim apresentadas¹⁸⁰:

MANEJÁVEIS

Perguntas de final aberto, que não são respondidas com sim ou não. São usados *quem, qual, quando, onde e por quê?*

Perguntas abertas – convidam o outro a pensar.

Perguntas enviesadas – apontam para uma resposta.

Controladas – possuem baixa emocionalidade.

Planejadas – partem de uma sucessão lógica global de perguntas em sequência.

¹⁷⁹ Ob. cit. p. 159, extraído do livro *Fundamentals of Negotiating* (New York: Hawthorn Books, 1973), pp. 125-26.

¹⁸⁰ Ob. cit., p. 159.

De deleite – lisonjeiam o oponente, ao mesmo tempo em que você pede informações.

Perguntas-janela – ajudam a observar a mente da outra pessoa.

Perguntas diretas – focalizam em um ponto específico.

Perguntas-termômetro – averigam como a outra pessoa se sente.

INTRATÁVEIS

Perguntas fechadas – forçam a outra parte a ver as coisas do seu modo.

Carregadas – deixam a outra parte exposta, independentemente da resposta dela.

Intensas – possuem alta emocionalidade, causam respostas emocionais.

Impulsivas – acontecem sem planejamento e tendem a tirar a conversação do seu rumo.

Ardilosas – parecem exigir uma resposta honesta, mas, na realidade, estão “carregadas” em seu significado.

Ardilosas reflexivas – levam o outro a concordar com seu ponto de vista.

1.3.3.1.2. FALA ATIVA

Uma questão importantíssima que precisa ser abordada é o tipo de fala que terá êxito ou fracasso na negociação.

Algumas categorias de profissionais da área do direito são acostumadas a uma postura de falar em excesso, sendo interessante analisar as interlocuções que colegas da mesma categoria mantêm entre si, a ansiedade com que precisam executar a ação de emitir seus entendimentos, convicções e conclusões.



Em se tratando de negociação, todavia, deve-se atentar para uma postura que possa, de forma pedagógica, corrigir algumas características próprias de determinados agentes públicos, como forma de fazer com que suas atuações profissionais sejam praticadas com mais eficiência.

Os discursos, então, que serão travados em mesa de acordo, devem respeitar os interesses de ambos e ter como destinatário o interlocutor, pois é com ele que o negociador precisa estabelecer o ajuste. Isso porque, muitas vezes, agentes públicos realizam suas preleções e conversas para eles próprios, para a satisfação das necessidades subjetivas de autoestima, exibicionismo, orgulho, postura esta absolutamente inadequada.

O discurso deve ser para o interlocutor, cuidando para que as mensagens possam estar sendo bem recebidas, captadas e introjetadas na mente, sob pena de se configurar um diálogo vazio, inócuo e, portanto, dispensável.

Lempeleur, Colson e Duzert¹⁸¹ apontam a existência de cinco discursos que devem ser evitados (apenas exemplificativo):

- a) Discurso ausente: ocorre quando a pessoa é muito econômica nas palavras, situação esta que, inclusive, gera algum constrangimento, quando ambos interlocutores têm a mesma característica, porque o diálogo fica truncado, não fluindo e prejudicando a comunicação;
- b) Discurso de si mesmo: acontece quando a pessoa fala para ela mesma, esquecendo-se de que deve se ajustar com o interlocutor. Existem outros que falam excessivamente de si mesmos, contando vitórias, acordos anteriores, conduta esta que pode aborrecer os demais participantes da interlocução;
- c) Discurso técnico: é outro grande vício de alguns agentes públicos profissionais do direito. Nas interlocuções para o consenso, muitas vezes estão envolvidas pessoas de áreas variadas, seja do consumidor, do meio ambiente, pessoas humildes da comunidade, indígenas, ocasiões em que é preciso utilizar uma linguagem compatível com a situação,

181 Ob. cit., p. 112.

- de modo a que as trocas de ideias possam ocorrer com utilidade. Assim, discursos técnicos cheios de erudição são absolutamente dispensáveis, por serem contraproducentes.
- d) Discurso arrogante: da mesma forma, o discurso arrogante não é eficiente e serve, apenas, para gerar sentimentos de insatisfação e repulsa ao interlocutor. Aliás, é bastante comum de ser identificado na postura de autoridades, quando em interlocução;
 - e) Discurso agressivo: com muito mais razão, a fala agressiva somente gerará mais conflito.

1.3.3.1.3. ESCUTAR E RECEBER MENSAGENS

Outra “arma” poderosa que precisa ser mais praticada pelos agentes públicos é o “escutar”. Impressiona a dificuldade que algumas autoridades em mesa de negociação apresentam quanto a este aspecto, fato que talvez possa ser atribuído à cultura adversarial gerada principalmente pela maioria das universidades brasileiras, que formam os profissionais da atualidade, em especial na área das Ciências Jurídicas.

Escutar proporciona não somente a coleta de informações úteis, como também a reflexão e a realização de conexões entre os temas debatidos. Escutar, portanto, é uma postura inteligente, porque o ser humano somente exerce a faculdade de realizar ligações cerebrais quando há tempo, estabilidade emocional e energia concentrada em tal atividade.

É imensamente precária a estruturação do pensamento quando a pessoa está falando sem parar, sendo evidente que tais processos mentais se darão, predominantemente, a partir de suas próprias convicções, desprezando informações lançadas por outros envolvidos na negociação e limitando, assim, a possibilidade de consenso.

Escutar, portanto, além de ser uma demonstração de humildade e inteligência, é um sinal de educação, pois evidencia que o negociador tem respeito pelo seu interlocutor, revelada pela liberdade a ele oferecida para que exponha os seus pensamentos e ideias.



Não bastasse isso, o escutar proporciona “perceber” vozes muito mais eloquentes advindas de outras fontes de comunicação, que são a linguagem do corpo, a linguagem corporal cinestésica¹⁸², e a linguagem ambiental, ou seja, o nível de aceitação, rejeição, sintonia, que as posturas dos interlocutores estão gerando no ambiente da negociação.

Por todos esses aspectos, ESCUTAR É PRECISO.

Mas como escutar? Há três formas:

a) escuta passiva – corresponde ao modo de escuta em que a pessoa recebe a mensagem e não dá retorno, permanecendo impassível e com uma reação uniforme. Este tipo de escuta é altamente prejudicial para a negociação, porque o emissor da mensagem não se sente acolhido nas suas manifestações.

De fato, na escuta passiva o semblante uniforme do interlocutor não expressa maiores elementos de comunicação ao emissor das mensagens, gerando um estado de preocupação a quem emite a mensagem, seja quanto ao seu conteúdo, seus efeitos e, até mesmo, a correção do que está sendo dito. Não são necessários maiores argumentos para concluir que toda ação que gere um sentimento de desconforto não é uma ação adequada para a negociação.

Além disso, a escuta passiva, na medida em que impede, ou pelo menos dificulta, que o emissor lance suas mensagens de forma tranquila, acaba fazendo com que ele se manifeste de maneira menos clara, pois estará preocupado com o que estará acontecendo para justificar aquele tipo de postura, e não elaborará com precisão o que deseja dizer. Com isso, o negociador, usando de uma escuta passiva, fica menos esclarecido quanto aos pontos do seu interlocutor, e é exatamente aí, na incorreta comunicação, que residem os maiores problemas relacionais da negociação: o “mal entendido”.

182 GARDNER, Howard. Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994. Falando sobre a linguagem corporal cinestésica o autor assim comenta “[...] o corpo é mais do que simplesmente uma outra máquina, indistinguível dos objetos artificiais do mundo. Ele é também o recipiente do senso de eu do indivíduo, seus sentimentos e aspirações mais pessoais, bem como a entidade à qual os outros respondem de uma maneira especial devido às suas qualidades humanas”.

A escuta passiva é um “balde de água fria” para a manutenção do contato negocial.

b) escuta de reconhecimento – é o conhecido “hummm-humm”, “hammm-hamm”, ou seja, um nível ligeiramente mais ativo que o anterior. É claro que o negociador não passará todo o tempo fazendo tais “barulhinhos”, mas, em uma comunicação corriqueira, são normais tais formas de se manifestar, porque indicam que está havendo um reconhecimento, um entendimento do que está sendo dito. Esta é a linguagem comum ao telefone, substitutiva da carência presencial, mas que pode ser acrescida de variações, tais como o “entendo”, “realmente”, “de fato”.

c) escuta ativa – nesta o negociador estará parafraseando ou reafirmando o que é dito pelo seu interlocutor. Tais posturas de incentivo, de estímulo ao outro, permitem que ele revele tudo e mais um pouco do que pensa e sente. Por isso, esta maneira de escuta é imensamente proveitosa para a negociação, porque proporcionará um maior número e uma melhor qualidade de informações.

De fato, a escuta ativa é essencialmente prospectiva, pois, ao invés de ignorar, desprezar os argumentos do outro, ela explora pontos que são ditos, descobrindo outros que se revelam naturalmente, quando o negociador escuta uma narrativa entusiasmada, na qual o emissor se sente bem, “aplaudido”, “aceito” naquilo que está a manifestar.

A escuta ativa, ao contrário da primeira, faz com que a convivência seja agradável e, quando há agrado em realizar alguma atividade, por certo que os resultados serão muito mais profícuos.

Outro elemento fundamental da comunicação é o RECEBIMENTO DAS MENSAGENS, ou seja, quais os recados, quais as mensagens que os negociadores emitem aos interlocutores com determinadas atitudes ou posturas. Assim, serão apontadas algumas situações, sem o objetivo de se considerar o rol como exaustivo, porque ele dependerá da cultura de cada povo. Serão divididas, então, para fins didáticos e elucidativos, em dois grupos, da seguinte forma:



a) recepções atinentes ao contato visual – os olhos – incluindo toda a estrutura física que os compõe, ou seja, as pálpebras, sobrancelhas, íris – são a expressão do espírito. Com eles as pessoas amam, odeiam, contemplam, vivem. Por isso, os olhos são tão poderosos.

Uma postura adequada, neste aspecto, ao menos para os ocidentais, será a de olhar atentamente nos olhos do interlocutor, mas de maneira moderada. É especialmente desconfortável e causador de dúvidas negociar com alguém que não olha nos olhos. Essa postura gera insegurança: “Por que esta pessoa não me olha nos olhos? Será que está com medo? Será que esconde algo?”.

O olhar deve ser moderado, porque tudo que é demasiado prejudica. Fitar alguém sem parar não pode ser aceito como bom para a negociação, porque também expressa algum tipo de anomalia ou, talvez, que a pessoa “está mas não está ali” naquele espaço, haja vista que a ação de fitar (fixar a vista, cravar ou pregar os olhos em) pode expressar o ato de refletir sobre outra questão.

Deve, portanto, ser um olhar moderado, também não precisando ser um “olhar bovino” – olhar da vaquinha ruminando o pasto. Cada um encontrará o seu “ponto” adequado.

b) manifestações corporais – é claro que o item anterior poderia estar agregado a este. Afinal, os olhos também fazem parte do corpo. Houve opção por essa divisão no intuito de ressaltar aquele aspecto, para o efeito de que o leitor perceba a sua importância.

A linguagem cinestésica é básica para a comunicação. Os estudos (Albert Mehrabian e Susan Ferris, *Jornal of consulting psychology*, v.31, nº 3, 1967) demonstram que **55%** da comunicação face a face se dá através do corpo, gesto e expressão facial; **38%** é tributável à tonalidade, intensidade e outras características da voz e apenas **7%** é realizada através das palavras.

Assim, alguém poderá estar dizendo algo com as mais belas palavras e construções gramaticais, mas seus interlocutores poderão estar percebendo mensagens absolutamente diversas daquilo que é dito, provavelmente, a verdade, e não o que pretende o emissor da mensagem falsa.

De fato, não adianta dizer mentiras, pois o corpo o estará delatando. Não será aqui realizada uma abordagem mais aprofundada sobre os vários significados corporais. Uma coisa, entretanto, é certa: O CORPO FALA, e fala com muito mais eloquência do que as palavras ditas.

Como exemplo, pode ser citado o franzimento de testa, que é recebido como desaprovação, agressão etc.

Outro erro bastante comum é o cruzamento dos braços no meio da interlocução. Não é adequado, porque a atitude de acolhimento clássica é manifestada por intermédio dos braços abertos. É comum o dito: “Estaremos sempre aqui, de braços abertos!”. Ora, por óbvio que a ação contrária, “braços cruzados”, tem como significado exatamente o inverso: “Não acolho o que dizes”.

Outro singelo exemplo: baixar e dobrar a cabeça para um dos lados e produzir uma leve expiração – ato de tirar o ar dos pulmões – é sinal de desprezo, de negação, também de desaprovação, de desdenho. O mesmo pode ser dito do leve apertar da boca junto com o franzimento da testa. Todas essas manifestações expressam muitos pensamentos e sentimentos. Por isso, cuidado ao usá-las. Treinar é o caminho para não cometer, por descuido, atitudes que poderão levar ao fracasso da negociação.

1.3.3.1.4. MENSAGENS EFICAZES E INEFICAZES

A mensagem poderá ter vários conteúdos. Portanto, o bom negociador deve fazer com que tais conteúdos possam ser corretamente apreendidos pelo seu interlocutor.

Em um primeiro momento, é importante fazer com que ela se torne atraente para o outro negociador.

Também é adequado que o negociador apresente suas propostas e comente as formuladas pelo interlocutor, de modo a demonstrar as vantagens e desvantagens que uma ou outra tem para os interesses de todos.



Isso reforça que a abordagem sempre deve ser bilateral e não unilateral, estimulando uma participação ativa de ambos, com fala e escuta ativa.

São, igualmente, adequadas táticas em que repetições moderadas podem ser utilizadas e que assuntos ou temas muito extensos sejam abordados em partes, de modo a ir reduzindo, passo a passo, os pontos de conflito, bem como obtendo, também gradativamente, conclusões parciais em torno do ponto controvertido matriz.

A título de exemplo, podemos citar o caso concreto em que uma grande empresa montadora de veículos se instalou em determinada área e passou a causar danos ambientais variados – nos rios, na atmosfera, na vegetação. Se for conseguido em uma primeira interlocução fechar um acordo para ao menos estancar o lançamento de resíduos tóxicos nas águas do entorno, já será uma grande vitória.

Nessas situações são úteis TACs parciais, acordos parciais homologados judicialmente ou formulados em nível extrajudicial. Aliás, deve ser ressaltado que as conclusões devem ser explicitadas, não podendo ser perdida a oportunidade de formalizá-las, sendo um equívoco deixá-las no ar.

Da mesma forma, são completamente inadequadas ameaças, ataques ou qualquer mensagem que incite medo no interlocutor. Assim, não ameace, force, intimide, pessoalize, melindre ou use imediatamente o “sim” ou o “não”. Seja paciente, inteligente e reflita antes de decidir.

O “poder” é tanto mais eficiente, quanto mais o negociador tenha condições de exercer sem apresentá-lo de forma ostensiva, mas sim pela espontânea adesão dos demais às suas pretensões e interesses.

Assim, caso, por exemplo, tenha de utilizar sua MASA, em vez de dizer “Tu estás querendo que uma ação judicial feche a tua empresa?”, preferível que a consequência natural legal para a conduta do poluidor seja explicitada de outra forma: “Veja. Infelizmente, caso não chegemos a um consenso, minha única alternativa será propor ação judicial para a interdição da tua empresa, o que não será benéfico para a instituição que represento, para a

sociedade - pessoas poderão ser demitidas -, e nem para o senhor, que terá sustada sua atividade. Ou seja, não é bom para ninguém. Vamos refletir para encontrar outra solução?”. Tal postura demonstrará preocupação sincera com o outro e seus interesses, pois apresenta uma possibilidade real, não uma mera ameaça, um forçar. Importante salientar a diferença entre *ameaça* e *alerta*. A *ameaça* possuiu uma natureza pessoal e subjetiva, sendo que o *alerta* corresponde a um esclarecimento impessoal e objetivo.

Outra técnica útil para proporcionar reflexão em torno das propostas do negociador, evitando que haja uma resposta negativa, uma defesa ou um contra-argumento, é a utilização de distrações durante a interlocução. Então, deve o negociador estar atento para o uso de gráficos, fotografias, vídeos, gravações, maquetes, ou seja, todo material que esteja disponível e que tenha sido captado na fase do planejamento.

Surpreender positivamente, igualmente, pode ser muito eficaz. Por vezes, as pessoas que realizam interlocuções com agentes públicos esperam uma postura arrogante, dura, agressiva, sendo surpreendidos quando se deparam com uma conduta gentil, educada e, até mesmo, amistosa. Ou seja, “no ponto certo”. Isto é um grande combustível para a negociação.

Por último, varie a sua entonação de voz de modo a que suas referências tenham mais força persuasiva. Claro que não demais, sob pena de ficar uma conversa artificial, teatral, caricata, mas na medida certa, porque a mesma entonação, todo o tempo, torna-se extremamente aborrecida, dá sono e desvia a atenção.

4.3.2. PERCEPÇÃO E VIÉS COGNITIVO

Daniel Kahneman recebeu o Prêmio Nobel de Economia de 2002 pelo trabalho com Amos Tversky sobre as maneiras sistemáticas em que a mente humana desvia-se da racionalidade. Esse trabalho profundo revolucionou campos como o da economia, psicologia, finanças, direito, medicina e marketing. É a chamada *pesquisa da decisão comportamental*¹⁸³. Ela mos-

183 MALHOTRA, Deepak e BAZERMAN, Max H. *O Gênio da Negociação – As Me-*



trou que, embora seja necessário orientar negociadores a serem racionais, isso é insuficiente, pois eles precisam estar cientes dos hábitos e preconceitos mentais que podem fazer com que não sigam o caminho da racionalidade. Por isso, é importante saber que esses “erros” são sistemáticos e previsíveis e, assim, tentar evitá-los.

Segundo Lewicki, Saunders e Minton¹⁸⁴, percepção “[...] é o processo através do qual os indivíduos se ligam ao seu ambiente”. Continuam os mestres:

A percepção é um complexo processo físico e psicológico. Foi definida como ‘o processo de ignorar, selecionar e interpretar estímulos de forma que tenham significado ao indivíduo’. A percepção é um processo de ‘fazer sentido’; as pessoas interpretam seu ambiente de forma a que elas possam dar respostas apropriadas a ele. A maioria dos ambientes é extremamente complexa – apresenta um grande número e uma grande variedade de estímulos, e cada um tem propriedades diferentes como magnitude, cor, forma, textura e novidade relativa.

Os vieses cognitivos são erros sistemáticos que podem ser executados quando são processadas as informações e decorrem de distorções cognitivas ou emocionais, que fazem com que o negociador se afaste da realidade contextual na qual está inserida a questão.

Apresentam os autores acima citados, inicialmente, quatro possíveis ocorrências que poderão travar ou trazer problemas à boa negociação, por isso é importante comentá-las.

A primeira delas é o **ESTEREÓTIPO**. Corresponde a uma generalização que os seres humanos têm a propensão de fazer, a qual não possui nenhum aporte científico, estatístico ou fático de peso, que possa autorizar a sua adoção como um paradigma para a conduta na negociação. São exemplos: “todos os homens são iguais”, “os americanos são assim...”, “todas as mulheres são barbeiras” etc.

lhores Estratégias para Superar os Obstáculos e Alcançar Excelentes Resultados. Trad. GERHARDT, Natalie. Rio de Janeiro: Rocco, 2009. Páginas 141 e 141.

184 Ob. cit., p. 147.

Devido à inexistência de uma comprovação de verdade em tais afirmações, por óbvio que o agente que associar suas posturas a elas estará, da mesma forma, fortemente propenso a ter problemas de comunicação e a tomar decisões inadequadas.

Outro preconceito que acontece é o **EFEITO HALO**, caracterizado por uma pré-concepção a partir de dados de realidade que levam a uma conclusão absolutamente irreal e despida, da mesma forma, de verdade. Alguns exemplos são: “deve ser honesto. É tão sorridente”, “ela se acha”, “o jeito que se veste diz tudo” etc.

Tanto pelo lado da maior aproximação, como pelo do maior afastamento em relação ao nosso interlocutor, o *efeito halo* é prejudicial, porque poderá fazer com que o negociador firme compromissos com quem não deve, tudo em nome de um falso e permanente sorriso, podendo, também, gerar a inviabilização do ajuste, porque coloca em sua cabeça que determinada pessoa é presunçosa, arrogante, quando isso não é verdadeiro.

A terceira situação é a **PERCEPÇÃO SELETIVA**: o ser humano tem inclinação para reter aquilo que favorece sua convicção e a desprezar o que se opõe a ela.

A percepção seletiva blinda a mente, impedindo uma necessária abertura de ideias, percepções e detalhes, que podem auxiliar na obtenção do consenso.

A **PROJEÇÃO** é outra distorção e acontece quando são designados aos outros as características e os sentimentos que o negociador possui, como se todos fossem iguais. Ou seja, os indivíduos entendem, arbitrariamente e egocentricamente, que tudo e todos são como eles e que, portanto, devem agir como acha que os outros agirão.

A estas quatro ocorrências, Alain Pekar Lempereur, Aurélien Colson e Yann Duzert¹⁸⁵ acrescentam mais seis:

FENÔMENO DE ATRIBUIÇÃO – Este fenômeno acontece quando o negociador “...atribui certas intenções ou habilidades ao outro, que eles podem

¹⁸⁵ Métodos de Negociação. São Paulo: Editora Atlas, 2009. pp. 102 a 108.



não necessariamente possuir”¹⁸⁶. Oferecem como exemplo uma disputa entre marido e mulher: “por trás das críticas de uma esposa ao marido (‘você esqueceu-se de tirar o lixo de novo!’) está escondida uma primeira atribuição (‘ele não faz nada para ajudar e não tem a menor idéia do trabalho duro que tenho em casa...’). Em sua resposta (‘eu realmente não tenho tempo’), o marido esconde outra atribuição (‘ela não faz a menor idéia da quantidade de trabalho que eu tenho, por isso não tenho tempo para levar o lixo para fora’)...”

O fenômeno de atribuição é uma poderosa e perigosa forma de comunicação, porque se vale de via indireta para expressar entendimento, criando um canal de troca de ideias improdutivo e, muitas vezes, irreal.

Além de serem mensagens indiretas, os interlocutores se autoatribuem a condição de previamente saberem por que as coisas estão sendo feitas de uma forma ou de outra, até mesmo existindo situações em que se convencem de que o interlocutor agiu de determinada forma, e que, no futuro, adotará tal e qual postura. Por vezes, também, o negociador assume uma determinada postura incorreta, porque previamente atribuiu condutas ao seu interlocutor sem qualquer embasamento fático. Ex: “como é um empresário experiente, se eu adotar uma postura branda e gentil, entenderá que sou fraco e vulnerável”.

VIÉS DO ACUSADOR E VIÉS DA DESCULPA – Assim discorrem Lempereu, Colson e Duzert¹⁸⁷ sobre estas ocorrências:

A natureza humana, desde a infância, leva-nos a dizer; ‘não fui eu, foi ele’. Qualquer pai que tenha dois ou mais filhos experimenta isso todo dia. Esse viés, documentado por Keith Allred (2000) reconhece nossa natural tendência a achar razões para culpar o outro e desculpar a nós mesmos. Em essência, eu me desculpo e acuso o outro pelo mesmo motivo.

Este viés é preocupante, porque treina o negociador a não reavaliar suas posturas, limitando-o à reflexão restrita das suas íntimas convicções, o que o torna impermeável ao recebimento e agregação de novos significados às suas práticas, condutas e valores.

¹⁸⁶ Lempereur, Colson e Duzert. Ob. cit., p. 103.

¹⁸⁷ Ob. cit., p. 104.

A médio prazo, em negociações em rede, nas quais os contatos entre várias pessoas de um grupo relativamente conhecido são constantes e reiterados, esta postura do negociador passa a ser identificada, gerando graves dificuldades de comunicação e, até mesmo, inviabilizando interlocuções, pois a tendência dos demais será a não realização de acordos com uma pessoa com tal perfil.

DESVALORIZAÇÃO REATIVA – Por esta, o negociador tem uma natural tendência a desvalorizar tudo o que é dito ou feito pela outra parte. Concessões, gentilezas, esforços feitos pelo interlocutor, ou não são reconhecidos ou não recebem o correto peso na troca de mensagens negociais, o que causa um corte na comunicação, frustrando e causando desconforto entre os negociadores.

A desvalorização reativa pode acontecer também por preconceitos, muito comuns em estruturas hierarquizadas, em que servidores e, até mesmo, estagiários participam de negociações, oferecem grandes ideias, mas elas nem sequer são consideradas, por causa da pessoa, do cargo, da idade.

Como tática de negociação, não é adequada, quando decorra de uma intenção consciente no sentido da desvalorização ou advenha de uma natural tendência a diminuir as ideias alheias. Isso porque a desvalorização reativa pode ter origens bastante profundas na psicologia do indivíduo. Com efeito, sentimentos de insegurança e de menos valia gerados na infância, por exemplo, paradoxalmente podem levar a pessoa a sempre ter de se autovalorizar para obter equilíbrio mental, utilizando-se, para tal, da desvalorização do outro, para que suas ideias predominem em relação às do interlocutor.

Em algumas situações, todavia, quando se percebe uma indevida e exagerada valorização de algum ponto pelo nosso interlocutor, será adequada e necessária uma desvalorização reativa, para que o debate permaneça em nível de lealdade e justiça.

SUPERCONFIANÇA ou CONFIANÇA EXCESSIVA – Alguns acreditam que suas habilidades de estar certos são maiores do que realmente são.



Este é o viés da arrogância, por intermédio do qual o negociador acredita que ele sabe mais do que os outros; que somente existe uma única solução que, “casualmente”, é a dele; que seus erros, em realidade, foram induzidos por outrem e, portanto, não lhes podem ser atribuídos.

Alguns agentes públicos, talvez por insegurança, também acabam desenvolvendo tal postura, a qual somente pode ser neutralizada por uma prática constante de humildade, além da utilização de outras técnicas, que a seguir serão apontadas, sendo a mais eficaz delas: **ESCUTAR O QUE OS OUTROS DIZEM COM ATENÇÃO.**

IGNORAR OS PENSAMENTOS E COLOCAÇÕES DO INTERLOCUTOR – Este é um dos maiores erros normalmente cometidos por agentes públicos, pois ele eventualmente tem origem na prepotência e arrogância gerados a partir do poder conferido pelos cargos.

De fato, a superconfiança, o supercargos, e, até mesmo, o supersucesso obtido por um tempo em alguma atividade, podem ocasionar desvios de postura não condizentes com o bom negociador. O bom negociador público exerce seu trabalho voltado para o interesse público e para a relevância social das suas atuações, sendo que estes dois elementos, bastante ressaltados nos capítulos anteriores, contribuem, exatamente, para que não seja perdida a real perspectiva da prestação do serviço para a coletividade.

Por isso, importante o trato, o contato, a proximidade em relação à coletividade, práticas estas que treinam o agente a escutar e a considerar as colocações e pensamentos dos seus interlocutores.

É importante ressaltar que somente a partir da obtenção de algum nível de conhecimento sobre os interlocutores, seus reais interesses, táticas, posturas, aspectos psicológicos, é que o negociador terá condições de criar pontos de identificação e contato entre as divergentes mensagens que são lançadas em uma negociação.

Ainda existem vários outros vieses psicológicos que poderiam ser comentados, tais como a **CONVICÇÃO MÍTICA**, o **PRECONCEITO DA CONCRE-**

TUDE, o PONTO DE REFERÊNCIA PSÍQUICA e o ENQUADRAMENTO NEGATIVO. Todavia, a brevidade deste Guia impede a abrangência de todas as situações. De qualquer forma, importante alertar que o conhecimento do negociador a respeito dessas características psicológicas do ser humano oportuniza a contenção dos efeitos prejudiciais que podem emergir dos vieses psicológicos, fazendo com que sejam aprimoradas as técnicas de negociação, com vistas a uma postura negocial mais lúcida, tranquila, objetiva e contextual.

1.3.3.3. A DEFESA EM RELAÇÃO A ALGUMAS TÁTICAS COMPETITIVAS (TÁTICAS DURAS)

Neste manual sustenta-se a existência de duas posturas básicas de negociação: a competitiva ou distributiva; a colaborativa ou integrativa.

A postura mais adequada para agentes públicos, devido à própria natureza das atividades que realizam, é a colaborativa, que tem como foco a satisfação do interesse de ambos os interlocutores.

Entretanto, é fundamental o conhecimento de algumas táticas competitivas narradas pela doutrina e conhecidas pela experiência comum, a fim de que sejam desenvolvidas defesas em relação a elas, neutralizando os desejados efeitos de quem as emite.

Estas são algumas:

a) ameaças – um dos argumentos normalmente utilizados por interlocutores representantes de empresas sob investigação é o já conhecido “teremos de demitir nossos funcionários”. Em outras situações, poderão ser feitas ameaças, até mesmo por autoridades envolvidas na interlocução, como “irei conversar com o seu chefe”, “você será removido”, “colocaremos na mídia que sua instituição é a culpada pelo aumento da tarifa, do preço...”.

Em tais circunstâncias, uma postura adequada, inicialmente, é não ouvir, mudar de assunto, testando a capacidade do negociador competitivo de manter sua inadequada postura. Desde já, é fundamental ressaltar ser ab-



solutamente incorreto se alterar ou devolver mensagem em igual nível, ou seja, também ameaçar. Este tipo de ação somente tem o condão de estimular o “duelo” (escalada de declarações), nada contribuindo para a solução consensual. É bem verdade que, em algumas ocasiões, são feitas ameaças com tal intensidade, que inviabilizam a continuidade das tratativas, situações essas em que a proposta de se marcar nova interlocução pode ser uma excelente tática, pois gera tempo para a reformulação do planejamento ou mesmo para se agregar à interlocução algum colega ou pessoa que possa contribuir para a criação de um melhor ambiente de negociação. O negociador precisa, então, ter serenidade para definir este aspecto, a fim de que não jogue fora um bom acordo, por causa de uma bravata desesperada e inconsequente, que objetiva apenas embaralhar o negociador público inexperiente. Aqui vale o alerta: todos têm emoções e não é possível nem correto propor que o negociador não as tenha. É possível recomendar, todavia, que o negociador não se deixe dominar pelas emoções, mas sim que as sinta e procure dominá-las, sempre lembrando que a negociação para agentes públicos ministeriais se dá apenas no âmbito profissional, não havendo espaço para qualquer tipo de abordagem pessoal!!!

Outra técnica bastante útil é conversar sobre tais “cartadas” do negociador competitivo, perguntando sobre a ameaça e argumentando a respeito da sua utilidade para quem a lançou, e mesmo para a interlocução que está em desenvolvimento. Esta tática poderá dar bons resultados, porque neutraliza o seu intuito amedrontador e promove a efetiva reflexão relativamente à postura do negociador que, talvez, não seja a mais adequada para ele próprio.

Especialmente útil para que o agente ministerial possa praticar a tentativa do domínio das emoções em momentos de ameaças é a técnica do uso de perguntas, pois, enquanto tal conduta está em execução, o agente público está ganhando tempo, se acalmando, respirando e fazendo o conhecido “contar até dez”. Esses espaços de respiração são fundamentais e bastante produtivos, porque, pensando em produzir perguntas, o negociador público foca no objeto da negociação e, portanto, ativa as áreas específicas do cérebro tendentes à objetivação do raciocínio, fazendo com que as áreas emocionais¹⁸⁸ percam a prevalência na determinação das ações.

188 Sobre a diferença entre o mental e o emocional ver o neurocientista DAMÁSIO, Antonio R.. *E*

b) ataques pessoais – da mesma forma que o anterior, não aceite, não ouça, ignore, mude de assunto ou pergunte sobre a utilidade da agressão pessoal para ambos. Argumente que aquele é um espaço profissional e não pessoal, de modo a despersonalizar o contato impróprio tentado.

É claro que tudo tem limites. Por vezes, são necessárias reações firmes à altura da gravidade do agravo.

De fato, às vezes são ataques pessoais executados por intermédio de condutas, posturas, deboches. Por isso, no planejamento poderão ser evitadas situações tão agudas, trazendo para a interlocução outros colegas ou parceiros, cujas presenças poderão desestimular o negociador competitivo.

c) mocinho/bandido – é o conhecido “Pedro e Paulo”. Um “bate” e o outro “afaga”. É uma tática eficaz, caso o agente público negociador seja inexperiente. Para o negociador experiente, entretanto, pode ser facilmente neutralizada, simplesmente apontando que está percebendo a sua utilização;

d) o ultimato – esta é a tática do choque, expressada por algumas referências tais como: “é pegar ou largar”; “é minha última proposta”; “assim não teremos condições de continuar”, “se forem essas as condições estou indo embora”. A técnica é conversar sobre o ultimato, sendo este o momento em que o negociador poderá se valer da sua MASA. Por isso, foi alertado para “guardar” a MASA como um último argumento, que poderá ser utilizado nessas situações. Lembre-se: a negociação está alicerçada no planejamento. É lá que o agente público organiza sua (s) MASA (s);

e) chamariz – os doutrinadores da área da negociação apontam esta tática com denominações variadas. Em realidade, ela consiste em chamar a atenção do interlocutor para um ponto de menor importância, atribuindo a ele uma grande relevância, com o objetivo de deslocar o foco do problema, ganhar tempo, transferir algum sentimento ao outro negociador. Por vezes, pode ser uma tentativa de se mostrar melindrado, ofendido. Por isso, o negociador deve ter cuidado para não cair em armadilhas, e a técnica será



conversar diretamente sobre a razão da importância daquele tópico para o interlocutor, quais os aspectos que embasam tal atribuição de relevância, tendo em vista a negociação como um todo e, talvez, por último, uma proposta de acordo parcial, no sentido de que as tratativas se atenham ao fulcro do problema, em nível profissional e específico. A desvalorização da tática do chamariz, com um breve comentário desconsiderando-a e imediatamente ingressando no mérito do assunto, da mesma forma, pode ser útil;

f) “jogo alto/jogo baixo” – Lewicki, Saunders e Minton¹⁸⁹ assim discorrem: “Os negociadores que usam a tática do jogo alto (jogo baixo) começam com uma oferta inicial ridiculamente alta (ou baixa) que sabem que nunca alcançarão. A teoria é que a oferta extrema levará a outra parte a reavaliar sua própria oferta inicial e movimentar-se para mais perto do ponto de resistência. O risco de usar esta tática é a outra parte pensar que negociar é um desperdício de tempo e, então, parar o processo”.

Isto é bastante comum em lançamentos imobiliários e de veículos automotores, quando os negociadores se aproveitam da novidade do produto ou dos benefícios iniciais prometidos, para tentar buscar o maior ganho possível. Na forma dita pelos autores citados, pode ser “um tiro no pé”, porque muitos que pretendiam negociar em bases colaborativas e justas podem ser afastados e migrar para as suas MASAs. Esta tática eventualmente é usada para desestabilizar o agente público, irritando-o por intermédio do velado desrespeito que encerra. A desestabilização é especialmente vantajosa para o negociador competitivo, porque desvia a atenção do relacionamento para aspectos emocionais e, até mesmo, cria questões pessoais, o que faz com que a efetiva resolução do conflito e o mérito da controvérsia sejam relegados para um segundo plano.

g) jogos emocionais – é preciso ter cuidado com jogos emocionais, chantagens, que, se feitas com habilidade, acabam funcionando. Negociadores competitivos utilizam expressões tais como “faça isto por mim”, tentando se valer de algum relacionamento antes construído e apelando para um argumento falacioso, qual seja o fato de que, “se não fizeres por mim isto, estarás traindo nosso relacionamento”. O bom negociador não pode cair nessas armadilhas.

189 Ob. cit., p. 107.

De fato, pode ser usado, ainda, o costumeiro “então não confias em mim?” e, em defesa, você poderá dizer: “Ora. Não é uma questão de confiar ou não. Ocorre que é da natureza dos pactos existirem cláusulas de sancionamento. Nossa relação de confiança justamente exige que eu sempre oriente minha conduta conforme determina a lei, podendo esta ser qualificada, até mesmo, como prevaricação, caso aceitasse fazer o acordo sem qualquer sanção pelo descumprimento”.

Além disso, você também poderá fortalecer sua defesa contra esta tática dizendo que, na administração pública, vigora o princípio da impessoalidade. Assim, as pessoas podem ser substituídas nas posições profissionais que ocupam, mas as práticas, os acordos devem permanecer hígidos e seguros, justamente porque foram bem formulados, não necessitando de apelos à memória ou aos acertos verbais que se perdem no tempo. Este também é um argumento poderoso de repressão a esta tática dura.

Outra tática usada são os rompantes de raiva, de indignação ou “cenas”, as quais devem ser defendidas com serenidade. Eventualmente, pode ser necessária uma postura mais enérgica, cabendo à sensibilidade orientar o negociador. Nessas situações críticas de discussões, quando se torna necessário elevar o tom de voz, é fundamental manter uma posição firme, sempre tendo o cuidado redobrado com o respeito e a educação, porque nesses conflitos pontuais qualquer tipo de palavra, gesto ou referência com cunho ofensivo poderá impedir que o contato retorne para um ponto suportável e, até mesmo, brando.

h) falsas afirmações – um exemplo clássico é a já comentada “política da empresa”, a qual, muitas vezes, é absolutamente falsa. Quanto a esta tal política, importa argumentar em torno dela, perguntando se está escrita em alguma norma interna e, se estiver, o negociador pedirá que seja apresentada. Outra defesa seria sustentar que toda empresa está obrigada a se guiar pela função social que possui. Aliás, é um dos princípios constitucionais insculpidos no artigo 170, inciso III, da CF, que obriga a política da empresa a se afinar com a legislação, sob pena de ser considerada como ilegal. Em suma, não aceite o argumento da “política da empresa”.



Outra maneira de atuar falseando a verdade é informar que não tem poderes para aceitar a proposta, referência esta que deverá merecer uma atitude específica no sentido de concluir as tratativas e marcar novo encontro com quem tenha poderes plenos para transigir.

Em relação a qualquer outra argumentação que pareça falsa, deverá o negociador pedir a sua comprovação imediata e não aceitá-la de plano. Neste grupo está o costumeiro “meu sócio não aceitaria tal acordo” ou “meu sócio não concordaria com isso”.

i) constrangimento técnico – existem negociações em que são feitas tentativas de “patrolamento” com argumentações e dados técnicos, como se fossem óbvios e do conhecimento geral, no intuito de constranger e obrigar a um acordo inadequado.

Nessas ocasiões, o negociador deve remarcar a interlocução para um outro momento e, com o auxílio de peritos, outros colegas, especialistas, equilibrar as tratativas de acordo.

Em síntese, não se intimide, não se constranja e peça auxílio. Ninguém é obrigado a ser especialista em tudo, muitos menos em áreas altamente específicas e técnicas que os agentes públicos muitas vezes atuam, tais como questões de meio ambiente, saúde, consumidor, segurança do trabalho.

j) jogos com o tempo - também é bastante conhecida a tática de retardar a resolução do final do acordo para obter uma conciliação desesperada do interlocutor, que, na pressa, acaba formalizando um mau pacto.

k) ancoragem irreal – a âncora é muito poderosa, pois, conforme visto, fixa os paradigmas da negociação. É muito usual em compra e venda de lotes condominiais o vendedor afirmar que outros terrenos já foram vendidos por determinado valor excessivo, o que não é verdadeiro.

Da mesma forma antes referida, peça a confirmação de tais ocorrências e não aceite impassível o argumento.

l) ligação – “esta técnica consiste em empurrar uma nova exigência saída do nada e ligá-la aos interesses existentes. Numa negociação no Oriente Médio, uma das partes exigiu a libertação de um prisioneiro mantido sob a guarda dos Estados Unidos, a despeito do fato de que o prisioneiro nada tinha a ver com o assunto em questão.”¹⁹⁰

Conforme foi esclarecido em vários tópicos deste manual, não existe a pretensão de que seja esgotada a matéria, sendo estas táticas acima abordadas, entretanto, um referencial mínimo para que os agentes públicos compreendam como é possível a efetivação de defesas eficientes a condutas competitivas que objetivam desestabilizar o interlocutor.

1.3.4. FORMALIZAÇÃO DO ACORDO

Os instrumentos finais da negociação devem ser redigidos de maneira clara, concisa e objetiva, com o menor número de disposições possível e de forma articulada, de modo a que a sua compreensão e interpretação possam acontecer de plano.

A assinatura de todos os envolvidos e, em anexo, documentos comprobatórios dos poderes para conciliar, poderão ser exigências úteis neste momento final, o que estará dispensado em se tratando de alguns agentes públicos, tais como Procuradores do Estado, Magistrados, Membros do Ministério Público, Defensores Públicos.

A forma, igualmente, deverá ser respeitada, sob pena de nulidade da avença, como é o caso dos consórcios públicos, que exigem lei para a ratificação do Protocolo Preliminar.

Por vezes, será útil a assinatura de testemunhas, o que é dispensável em alguns instrumentos, como é o caso do TAC, o compromisso de cessação e do compromisso de desempenho, instrumentos estes últimos da Lei Antitruste (Lei nº 12.529/2011).

¹⁹⁰ Lempereur e outros. Op. cit. p. 89.



Outro cuidado é que os documentos finais se constituam em títulos executivos judiciais ou extrajudiciais, para tanto, devendo haver estrita obediências às determinações legais, com o objetivo de que tenham seus efeitos concretizados.

No tocante aos títulos executivos extrajudiciais, os artigos 580, 585 e 586 do Código de Processo Civil informam que somente poderá ser executada obrigação certa, líquida e exigível, inclusa em título executivo.

Sobre a certeza e a liquidez, assim se manifesta Geisa de Assis Rodrigues, citando Cândido Rangel Dinamarco¹⁹¹:

A certeza se relaciona à existência categórica dos elementos que compõem o direito, e assim 'será certo um direito, se definidos os seus sujeitos (ativo e passivo) e a natureza da relação jurídica e do seu objeto.' Não se pode identificar, portanto, a certeza do direito com a sua existência enquanto tal, sob pena de se tornar a ação de execução uma ação concreta.

Já a liquidez está vinculada à expressa determinação do objeto da obrigação. A obrigação líquida é aquela que pode ser identificada como a obrigação a ser prestada no caso, por seu valor, pela coisa que deve ser entregue ou pelas condutas que constituam a obrigação de fazer ou não fazer.

Quanto à exigibilidade, esta diz respeito à possibilidade de que a obrigação não esteja prescrita, tenha se vencido eventual prazo, a condição suspensiva tenha deixado de gerar efeitos etc, e o acordo não tenha sido cumprido, o que ensejará a execução do título resultado da negociação.

Outro elemento básico para que se formalize um bom acordo é que a obrigação seja exequível, ou seja, seja possível o cumprimento forçado por parte de quem se comprometeu, por terceiros ou, se tal não puder acontecer, que sejam previstas alternativas compensatórias ao inadimplemento do que originalmente havia sido pactuado.

Também importante que o acordo seja prático, direto e que busque o adimplemento da forma mais fácil e efetiva. Neste aspecto, deverá ser atentado para a funcionalidade e a operacionalidade do pacto, ou seja,

191 Op. cit. p. 208.

que as questões ajustadas, de fato, funcionem para dirimir as controvérsias e possam ser implementadas.

Isso é relevante, porque é preciso haver cuidado para não se pactuar objetivos vedados por lei ou que possam merecer a reprimenda de outros órgãos de Estado, situações estas que poderão ser neutralizadas com a participação, então, de todos os relacionados com a demanda que se pretende resolver.

Ainda é adequado que os resultados das negociações sejam duradouros. Entretanto, quando tal não for possível, um bom acordo parcial ou a formalização de minutas de acordo poderão ser passos importantes na conclusão ou redução do conflito.

Por fim, releva destacar que, no momento derradeiro, é necessário redobrado cuidado.

Com efeito, na penúltima fase da negociação, é normal que os partícipes estejam cansados, o que gera uma tendência à conclusão rápida do ajuste. É a síndrome do “morrer na praia”. Isto quer significar que de nada adianta atravessar o oceano da negociação e, vendo as luzes da praia, morrer na areia.

Negociadores altamente competitivos e com discutível conduta ética costumam guardar para este derradeiro passo suas “melhores” armas de construção do seu ganha-perde. Por isso, a necessidade de concentração e foco até o final.

1.3.5. A IMPLEMENTAÇÃO

O fundamento da negociação não é a obtenção do sim, mas a implementação do que foi ajustado.

Entretanto, existem vários problemas que atuam contra a implementação.

O primeiro deles acontece quando o interlocutor previamente não pretende implementar o pactuado, concordando em estabelecer espaço de negociação, chegando, até mesmo, a assinar o acordo, mas com o único intuito de ganhar tempo.



Por isso, deve o agente público estar atento e procurar, já na fase da negociação *stricto sensu* (corresponde ao período que vai do planejamento até a formalização do acordo), realizar questionamentos buscando descobrir as reais intenções do interlocutor.

O segundo problema está em tratar a negociação *stricto sensu* de maneira distinta e separada da implementação. Na verdade, são apenas fases de uma mesma realidade, que é a negociação *lato sensu*.

É fundamental tal alerta, porque a única forma de efetivamente garantir a implementação é, já no espaço da negociação *stricto sensu*, desenvolver tratativas, acordos, propostas para a boa implementação do que é pretendido. Por isso, devem ser trazidos para a fase da negociação *stricto sensu* os chamados *stakeholders* (terceiros interessados ou envolvidos na negociação ou na implementação¹⁹²), que podem ser técnicos, engenheiros, psicólogos, órgãos públicos de fiscalização, sem os quais não serão efetivas as medidas objeto do eventual acordo.

Nesse sentido, são comuns posturas de negociadores que não trazem técnicos para o cenário da negociação *stricto sensu* por causa do temor quanto à ampliação das matérias a serem discutidas, principalmente questões técnicas, o que poderia inviabilizar a assinatura do pacto. Tal conduta, entretanto, não é adequada, pois de nada adianta um papel assinado com conteúdo despido de qualquer efetividade.

Por isso, a avaliação séria e ampla sobre as pessoas que estarão na cena da negociação configura instrumento eficaz para a boa negociação, que se encerra na implementação.

Por exemplo, se estiver sendo assinado TAC sobre a regularização do saneamento básico de loteamento construído por empresa privada e seja necessária a certificação quanto à correção das medidas adotadas, o que deverá

192 ERTEL, Danny e GORDON, Mark Gordon. *Negociação – Desenvolvendo novas habilidades e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros*. Trad. TAYLOR, R. Brian. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.2009. Páginas 6,7,8 e 29)

ser feito pela empresa pública de saneamento, por óbvio que esta última deverá ser convidada a participar da avença, sob pena de ser possível futura recusa quanto à fiscalização imediata, nos moldes necessários, quando da implementação, por não ter sido trazido o ente fiscalizador para o espaço da negociação, para o TAC.

Em um outro exemplo, se estiverem sendo firmados pactos com postos de venda de combustível para a implementação de idônea comercialização do produto, também será fundamental que laboratórios públicos ou credenciados estejam à disposição para as análises necessárias, sob pena de não ser possível aferir se os acordos firmados estarão sendo cumpridos a contento. Neste caso, não é fundamental que as instituições técnicas estejam presentes nos TACs, mas sim que existam convênios entre elas e o Ministério Público.

Muitos negociadores igualmente acreditam que temas difíceis sobre a implementação não devem ser discutidos durante a negociação *stricto sensu*, com receio de que o interlocutor acabe não assinando o pacto. Todavia, podem ser fundamentais os esclarecimentos sobre as reais possibilidades daquele que assume determinado compromisso de efetivamente cumprir o prometido.

Por exemplo, em negociação com ente público municipal, para a implementação de equipamentos urbanísticos, será importante discutir se existem verbas públicas para tanto, se o município possui material técnico, humano, bem como qual o real prazo em que a obra poderá ser concluída.

Em um outro exemplo, em TAC para a construção de obras para a regularização de empreendimento imobiliário, será importante a prévia definição se as medidas adotadas e previstas no pacto estão afinadas com as exigências legais dos órgãos públicos competentes para a aferição, sob pena de o Compromisso de Ajustamento acabar não sendo implementado.

Em síntese, discuta as questões difíceis atinentes à implementação e não as reprima ou minimize para viabilizar a assinatura do acordo.

Em decorrência do alerta anterior, fique atento para “fechar” a negociação no tempo necessário. Apressar-se para conseguir o acordo pode não ser



vantajoso. Por isso, consultorias mais abrangentes podem significar uma implementação melhor, assim como falar sobre seus “temores” quanto à efetividade pode não somente fortalecer o relacionamento, como prevenir futuras ocorrências negativas ou dissabores.

Apostar no relacionamento durante a negociação *stricto sensu* é outra grande “arma” em favor da implementação. Isso porque a dinâmica e a complexidade das questões da vida evidenciam a impossibilidade de que venham a ser imaginadas todas as possíveis ocorrências atinentes à concretização de acordos complexos, existindo uma imensa margem de indeterminação, cujo bom relacionamento é a única forma de minimizar os possíveis insucessos decorrentes desta realidade. A aposta em um relacionamento de confiança e de honestidade adicionará o bom-senso e a boa vontade das partes à negociação, ingredientes esses decisivos para que se concretizem as medidas inclusas no acordo assinado.

Também importa mencionar que fazer com que o outro lado se comprometa demais vai contra os interesses do negociador público, porque não terá seu interlocutor como cumprir a avença e o resultado será a mera perda de tempo sem qualquer efetividade, haja vista que o pacto não será cumprido.

Por isso, é sempre adequado utilizar a técnica do uso de perguntas para verificar a capacidade do interlocutor, seja física, técnica ou econômica, a fim de diminuir a possibilidade de inadimplemento. Isso é especialmente importante em negociações envolvendo pessoas mais humildes, que acabam firmando acordos sem estarem suficientemente esclarecidas sobre a real possibilidade de cumprimento daquilo que fora pactuado.

A implementação, algumas vezes, não se concretiza pelo fato de as partes não terem entendido adequadamente os compromissos afirmados. Assim, é importante afinar as interpretações sobre o acordo, principalmente quando a questão é complexa e envolve múltiplos fatores controvertidos. Observe-se que é melhor retardar a conclusão do pacto, em razão de algum item que tenha ficado insatisfatório, do que assinar algo que resultará descumprido.

Ainda assim, com quase tudo esclarecido, a dinâmica da vida e a ocorrência de fatos supervenientes que venham a alterar as bases do acordo poderão influenciar imensamente na fase da implementação. Exatamente por tais possibilidades é que a aposta no relacionamento será o mais eficaz antídoto contra a não implementação, pois estimulará que a boa vontade e o bom-senso prevaleçam em relação às surpresas da vida em movimento.

Tática também inútil e contraproducente é a de não revelar informações úteis para que o interlocutor possa cumprir o acordo, afigurando-se igualmente inadequadas as posturas que objetivam manter o interlocutor desequilibrado, subjugado, enganado ou confuso, pois, além de não serem condutas éticas e, portanto, absolutamente reprováveis, acabam por gerar o chamado efeito “bumerangue”, em alusão ao instrumento de caça australiano, que é arremessado e retorna para aquele que o lançou.

Esses são alguns alertas que podem melhorar a implementação do que foi acordado e que devem ser praticados durante a negociação *stricto sensu*.

A primeira mensagem final é DISCIPLINA, ou seja, praticar, praticar e praticar, pois somente assim é que as técnicas são mentalizadas e agregadas como uma *expertise* na mente do seu executor.

Como segunda mensagem final: CREDIBILIDADE, única maneira de ser alcançado o respeito da comunidade.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes, ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de Negociação** – Ferramentas e Gestão, São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ANTON, R. Drawing the line: An exploratory test of ethical behavior in negotiations. **The International Journal of Conflict Management**, 1, 1990, pp. 265-280.



BACAL, S. **Lazer** - teoria e pesquisa. São Paulo; Loyola, 1988.

BAZERMAN, Max H. **O Gênio da Negociação** – As Melhores Estratégias para Superar os Obstáculos e Alcançar Excelentes Resultados. Trad. GERHARDT, Natalie. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

CABRAL, Ana Paula; ARAÚJO, Elaine Sampaio. Produzimos o conhecimento que nos produz uma reflexão. In: **Revista Profissão Docente**. Disponível em: <www.uniube.br>. Acesso em 18/09/2010.

CARR, A. Is business bluffing ethical? **Harvard Business Review**, 46, 1968, pp. 143-153.

CHERTKOFF, J., & BAIRD, S. Applicability of the big lie technique and the last clear chance doctrine in Bargaining. **Journal of Personality and Social Psychology**, 20, (1971). pp. 298-303.

DAMÁSIO, Antonio R. **E O Cérebro Criou o Homem**. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras. 2011.

DUMAZIDIER, J. **Sociologia Empírica do Lazer**. São Paulo, Perspectiva, 1979.

ERTEL, Danny e GORDON, Mark Gordon. **Negociação** – Desenvolvendo novas habilidades e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros. Trad. TAYLOR, R. Brian. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2009.

FISHER, Roger e SHAPIRO, Daniel. **Além da Razão** – A Força da Emoção Na Solução de Conflitos. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2009.

FISHER, Roger, URY, Willian e PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim** – A Negociação de Acordos Sem Concessões. Projeto de Negociação da “Harvard Law School”. 2. ed. Rev. e ampl. Trad. Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

GARCEZ, José Maria Rossani. **Negociação**. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem. 2. ed. Rev. e ampl.. Rio de Janeiro: Lumen Juris. 2003. P. 35.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GODINHO, Wagner Botelho. MACIOSKI, Juliana Maria Klüppel. Estilos de negociação - a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. In: **CIÊNCIA & OPINIÃO**, Curitiba, v. 2, n. 1/2, jan./dez. 2005.

GOTTSCHALK, Andrew. **Cedep Teaching Notes**. 1974. Mimeografado.

GRICE, H. P. **Lógica e conversação**. In: DASCAL, Marcelo (org.). Fundamentos Metodológicos da Lingüística. Vol. IV. Campinas: UNICAMP, 1982.

JESUÍNO, J. C. A Negociação: **Estratégias e Táticas**. Lisboa: Texto Editora, 2000.

KELLEY, H. & THIBAUT, J. **Group problem solving**. In G. Linszey & E. Aronson (Eds.). Handbook of social psychology. 2. ed. Vol. 4, pp: 1-101. Reading: Addison-Wesley, 1969.

KOEHN, D. citado por SOBRAL, J. de A.; CARVALHO, M. P. de O. As posturas negociais dos executivos portugueses: competição vs. Colaboração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2002.

LEMPEREUR, Alain Pekar, COLSON, Aurélien e DUZERT, Yann. **Métodos de Negociação**. São Paulo: Editora Atlas. 2009.

LEWICKI, Roy L., SAUNDERS, David M. E MINTON, John W. **Fundamentos da Negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.



LEWICKI, R. Lying and deception: **A behavioral model**. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.). *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage, 1983.

MALHOTRA, Deepak. **O Gênio da Negociação** – As Melhores Estratégias para Superar os Obstáculos e Alcançar Excelentes Resultados. Trad. GERHARDT, Natalie. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação e Solução de Conflitos** – Do Impasse ao Ganha-ganha Através do Melhor Estilo. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial** - enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri: Manole, 2010.

MORAES, Paulo Valério Dal Pai; MORAES, Márcia Amaral Corrêa. **A Negociação Ética para Agentes Públicos e Advogados**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012.

PFEFFER, J. **Managing with power**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

RODRIGUES, Geisa de Assis. **Ação Civil Pública e Termo de Ajustamento de Conduta**. Rio de Janeiro: Forense. 2002.

RUBIN, J., & BROWN, B. **The social psychology of bargaining and negotiation**. New York: Academic Press, 1975.

SHAPIRO, Daniel e FISHER, Roger. **Além da Razão** – A Força da Emoção Na Solução de Conflitos. Rio de Janeiro: Imago Editora. 2009.

SHELL, G. Richard Shell. **Negociar é Preciso** – Estratégias de Negociação Para Pessoas de Bom Senso. São Paulo: Negócio Editora. Tradução Márcia Tadeu. 2001.

SILVA, Alessandra Gomes do Nascimento. **Técnicas de Negociação para Advogados**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

SOBRAL, J. de A.; CARVALHO, M. P. de O. As posturas negociais dos executivos portugueses: competição vs colaboração In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2002.

SPRITZER, Nelson. **O Novo Cérebro**. Porto Alegre: Editora L&PM, 1995.

THOMPSON, Leigh L. **O Negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

WATKINS, Michel. **Negociação - Seu Mentor e Guia para Gerenciamento**. Harvard Business Essentials. Trad. Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record, 2004.