

TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO



INTRODUÇÃO

MEDIAÇÃO - comunicação entre pontos diferentes em que um terceiro estimula os envolvidos a celebrarem o acordo;

CONCILIAÇÃO – o mesmo tipo de situação, mas na qual o terceiro tem uma posição mais passiva;

NEGOCIAÇÃO – uma estratégia de administração de conflitos (Lewicki, Saunders e Minton, 2002).

BREVE NOTÍCIA HISTÓRICA

- Os Gregos já desenvolviam técnicas, tendo adotado a tríplice classificação:
 - a) ETHOS = crie confiança;
 - b) PATHOS = transmita emoção;
 - c) LOGOS = transmita lógica e objetividade;
- No século passado Rubin e Brow (1975) haviam identificado mais de quinhentos estudos sobre negociação examinando variáveis psicológicas individuais e dinâmica de grupos;
- A doutrina, todavia, aponta como marco importante o projeto desenvolvido por Fisher, Ury e Patton, em Harvard, no livro Getting To Yes Negotiation Agreement.

MÉTODOS DE NEGOCIAÇÃO

◆ Competitivo

- ◆ Maximizar vitória sobre o outro
- ◆ Ganha-perde = quanto mais um ganha mais o outro perde;
- ◆ Inflexíveis, rígidos e formais;
- ◆ Baseados na doutrina, jurisprudência e pareceres;
- ◆ Personalização: prazer raivoso de subjugar, auto-estima, exibicionismo;
- ◆ Queda de braço;
- ◆ Menor adesão e maior inadimplência;
- ◆ Vigora a obrigatoriedade;
- ◆ Maior demora temporal;
- ◆ Um contra o outro.

◆ Colaborativo

- ◆ Atender o interesse de ambos;
- ◆ Ganha-ganha = ambos devem ganhar;
- ◆ Flexíveis, não rígidos, informais;
- ◆ Baseados no diálogo, fatos, equidade e consenso;
- ◆ Despersonalizados = objetivo é solucionar o problema;
- ◆ Soluções melhor acomodadas aos interesses;
- ◆ Maior adesão, pois há comprometimento de ambos;
- ◆ Vigora a voluntariedade;
- ◆ Celeridade;
- ◆ Um a favor do outro.

PROPOSTA INICIAL PARA O MP

- Fundamental conhecer estes dois métodos básicos, pois em cada um deles são utilizadas táticas diferentes, sendo importante conhecê-las para que possamos utilizá-las ou executar a defesa contra elas;
- Na formação acadêmica dos profissionais do Direito no Brasil somos treinados para uma atuação adversarial, baseada no processo, em práticas rígidas e demoradas;
- propomos, inicialmente, que o MP assuma uma postura colaborativa.

FASES DA NEGOCIAÇÃO

- PLANEJAMENTO;
- O CONTATO;
- OBJETIVAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO;
- CONCLUSÃO E FORMALIZAÇÃO.

PLANEJAMENTO

- a- Enquadramento = é o “campo de visão”, expectativas e preferências para um possível resultado;
- b- Definir questão e elaborar a composição de barganha;
- c- Definir INTERESSES (METAS) = alvos específicos, realistas, razoáveis e não meros desejos;
- d- Definir ESTRATÉGIAS = plano geral para atingir as metas. Modelo de inquietações duais:
- e- Implementação das Estratégias;

MODELO DE INQUIETAÇÕES DUAL

Sim

Não

Sim Colaborativo

Acomodação

Não Competição

Evitação

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

- definir lance de abertura = ÂNCORA;
- definir Alvos específicos = aquilo que queremos;
- definir alvos de resistência = nossos limites;
- definir alvos alternativos = MASA.

ALVOS

- técnicos: laudos, pesquisas, peritos, opinião de colegas, outras pessoas, recursos visuais, gráficos, figuras, fotos;

ARGUMENTOS

DE APOIO

- de prova social: outros acordos semelhantes já fechados, clamor social, filosofia e valores do local, da região;

- do interlocutor: recursos (financeiros, sociais, poder), interesses e necessidades; reputação e estilo; a MASA do outro; autoridade; táticas e estratégias.

sociais, poder), interesses e

CONTATO

A- PREPARAÇÃO

- mesas redondas são mais adequadas;
- proporcionar comodidades. Água, café, calor, frio;
- não aceitar posturas competitivas. Ex: colocá-lo de frente para o sol, de costas para uma porta aberta etc;
- afastar barreira ou livros entre os envolvidos;

B- CONSTRUÇÃO DO RELACIONAMENTO

B.1- Credibilidade:

- qualificação;
- fidedignidade;
- auto-apresentação: postura, socialidade, extroversão;

B.2- Atratividade:

- ser agradável e educado;
- calor humano, empatia, interesse pessoal simples;
- elogios moderados à pessoa ou à empresa;
- procurar ajudar o outro;
- usar moderadamente a emoção

OBJETIVAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

- **PERCEPÇÃO** (processo de designar significados a mensagens recebidas, influenciado pelo estado atual da mente do receptor);
- **COMUNICAÇÃO:**
 - 1.uso de perguntas;
 - 2.escutar e receber mensagens;
 - 3.fatores da mensagem:
 - a.conteúdo;
 - b.estilo persuasivo;
 - c.estrutura.
- DEFESA COMPETITIVA** (táticas duras);
- **VIÉS COGNITIVO** (erros sistemáticos ao processar informações).

PERCEPÇÃO

- a. ESTEREÓTIPO – “todos os homens são iguais”, “os americanos são assim” etc;
- b. EFEITO HALO - “deve ser honesto. É tão sorridente”, “ele ou ela se acha” etc;
- c. PERCEPÇÃO SELETIVA- retém aquilo que favorece sua convicção e despreza o oposto;
- d. PROJEÇÃO - designam a outros as características ou sentimentos que possuem.

USO DE PERGUNTAS (COMUNICAÇÃO)

a. Foco:

- posição e interesses do outro;
- necessidades, percepções, emoções, significados;
- argumentos do interlocutor.

b. Tipos:

- manejáveis = chamam atenção e preparam o outro para as perguntas adicionais;
- intratáveis = causam dificuldades, raiva, defesa no outro.

c. Objetivos:

- coletar informações;
- relaxar;
- propor reflexões;
- destravar a negociação;
- definir questões.

ESCUTAR E RECEBER MENSAGENS

(COMUNICAÇÃO)

a. ESCUTAR:

- Passivamente – recebe a mensagem e não dá retorno;
- Reconhecimento – ligeiramente mais ativo. Fala “entendo”, “hummm”, “realmente”;
- Ativamente – reafirma e parafraseia. Maneiras: insentivando, não desestimulando, explorando e não ignorando os argumentos do outro, reforçando pontos da proposta do outro;

b. RECEBENDO A MENSAGEM:

- manter contato visual – olhar atentamente, nos olhos;
- ajustar o corpo. Ex: não franzir a testa, não cruzar os braços, não apertar as sobrancelhas, não baixar a cabeça.

FATORES DA MENSAGEM

a- conteúdo:

- tornar atraente – mostrar as vantagens da proposta;
- torná-la normativa – motivar o outro a agir consistentemente de acordo com seus padrões religiosos, sociais ou éticos;
- sugerir um acordo em princípio – um acordo parcial. Ex:um cessar-fogo, parar de despejar óleo em um rio etc.

b- estilo persuasivo:

- participação ativa – com perguntas e posturas tendentes a envolver intelectualmente e emocionalmente o outro para que participe da resolução do problema;
- mensagens que incitem medo – não devem ser feitas sob a forma de ameaças, mas acompanhadas de uma alternativa para evitar o resultado temido;
- distrações – as pessoas tendem a contra-argumentar, defender-se. Neste momentos usar gráficos, fotos etc;
- violar expectativas – adotar postura completamente oposta àquela que o interlocutor esperava que fosse usada;
- variar entonação, mas priorizar voz de baixa intensidade;
- nunca ataque,force, intimide, pessoalize, melindre ou use imediatamente o “sim” ou o “não”. Primeiro reflita ou peça para refletir e seja CRIATIVO;

c- estrutura:

- abordagem bilateral e não uni;
- componentes da mensagem – mensagens grandes devem ser por partes;
- repetições – devem ser moderadas;
- conclusões – devem ser explicitadas e não deixadas no ar.

DEFESA COMPETITIVA(TÁTICAS DURAS)

- ameaças = não ouça, ignore, mude de assunto, faça pergunta sobre tal postura, não devolva, não se altere;
- discuta sobre a tática dura, identificando-a e propondo outra estratégia para a negociação;
- mocinho/bandido;
- jogo alto/jogo baixo- propostas não-razoáveis, ridículas;
- dar importância a algo sem importância;
- mordida- Ex: “me dá um brinde”;
- galinha-Ex:James Dean “Rebeldes sem Causa”;
- intimidação- rompantes de raiva, “você não confia em mim”, “é a política da empresa”;
- “trabalho na neve”-expor o outro a grande número de informações técnicas como se fossem óbvias. Não se constranja em perguntar e peça ajuda a peritos;
- declarações falsas- peça a comprovação;
- ataques pessoais- aponte e diga que não é um espaço pessoal;
- sócio implacável- procure falar no ato com o tal sócio;
- atraso calculado- retarda a resolução do final do acordo para obter acordo desesperado do outro que fica com pressa.

VIÉS COGNITIVO

- intensificação irracional do comprometimento – são fixados compromissos iniciais firmes e, por coerência, não dá para voltar atrás;
- convicção mítica de que os assuntos de negociação se constituem em bolo único e fixo;
- fixação de âncoras irresponsáveis;
- enquadramento negativo – entra na negociação com medo dos riscos é diferente de entrar confiante;
- maldição do vencedor – quando o acordo sai muito fácil;
- superconfiança – alguns acreditam que suas habilidades de estar certos são maiores do que realmente são;
- a lei de números baixos – Ex: como todos sempre me trataram de maneira competitiva, todos são assim e, então, agirei assim com todos;
- ignorar os pensamentos e colocações do interlocutor – sem tais informações a negociação será mal feita;
- desvalorização reativa – desvalorizar as concessões da outra parte simplesmente porque foi ela quem as fez;

FORMALIZAÇÃO DO ACORDO

- exeqüível;
- exigível;
- prático;
- duradouro.

CONCLUSÕES

1. a boa negociação para o MP é a que esteja alicerçada nos princípios da igualdade/diferença, não-resistência, equilíbrio, confiança e o princípio da vinculação ao interesse (PVI);
2. é preciso separar as pessoas dos problemas e se concentrar nos interesses;
3. a criatividade e a busca de opções é fundamental;
4. insista em critérios objetivos;
5. dois olhos, dois ouvidos, só a boca não tem par. Portanto é mais prudente ver e ouvir do que falar!