

Teoria da negociação

8º Conafe

Marcelo Kokke

Pós-doutor em Direito Público - Ambiental pela Universidade de Santiago de Compostela - ES

Mestre e Doutor em Direito pela PUC-Rio

Especialista em processo constitucional

Pós-graduado em Ecologia e Monitoramento Ambiental

Procurador Federal da Advocacia-Geral da União

Professor do Mestrado e Doutorado da Faculdade Dom Helder Câmara

Teoria da Negociação

- ▶ Metodologia crítica: análise conjuntural da teoria da negociação com somatória de experiências
- ▶ Referenciais teóricos
 - William Ury
 - Roy Lewicki
 - David Saunders
 - Bruce Barry
- ▶ Manual de negociação AGU:

[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/ccafdir/arquivos/manual_de_negociacao_agu-1.pdf](https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/ccafdir/arquivos/manual_de_negociacao_agu-1.pdf)

Planejamento da exposição

1ª Parte: exposição da base teórica e diretrizes de aplicação - 80 min.

2ª Parte: Troca de experiências - 20 min.

3ª Parte: workshop - 20 min.

Fomos formados para ser do “Suits”



Fomos formados para convencer,
gostamos de ganhar se convencemos

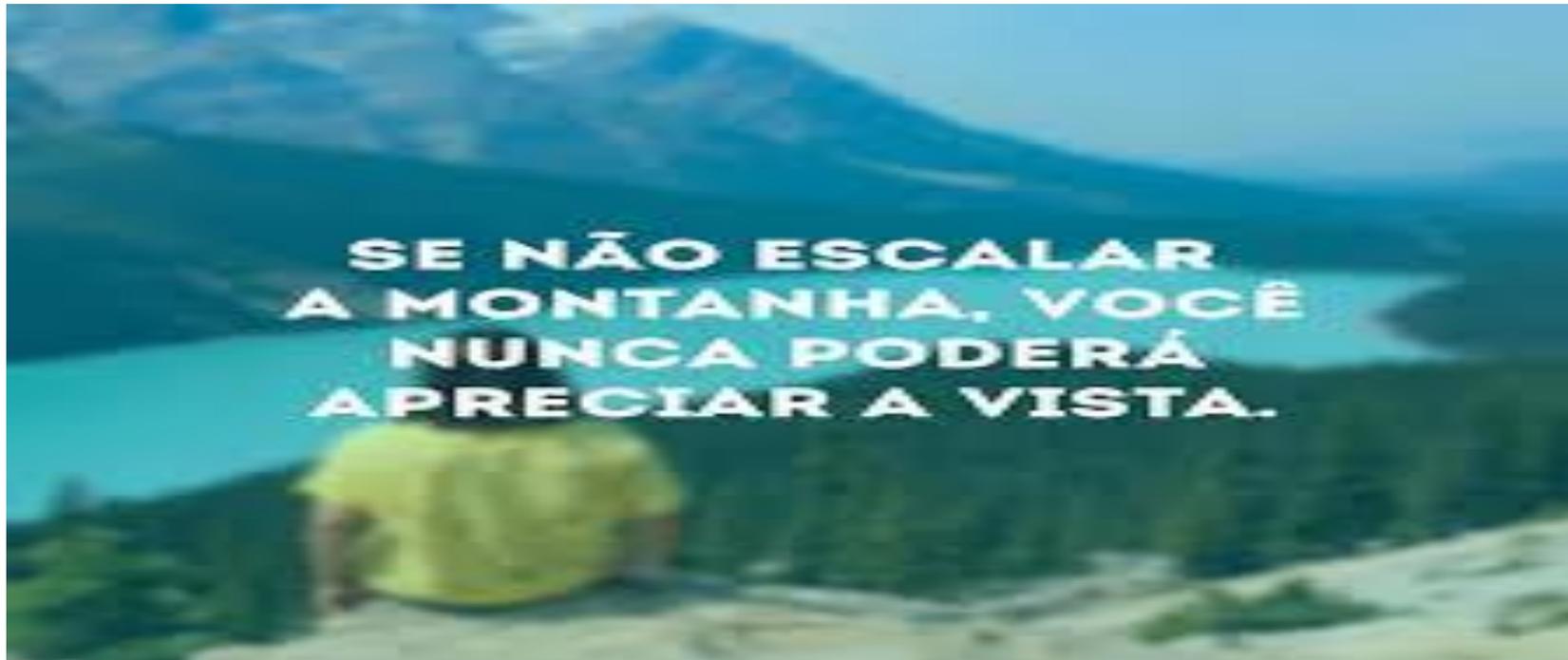


Estabelecer cooperações para mudar a fonte do convencimento

- ▶ Barreiras à cooperação e à negociação:
 - Nossas reações...
 - Emoções do oponente (como identificar o corpo falando?)
 - Ouvir para descobrir o interesse por detrás da posição
 - Impedir que o outro saia desacreditado ou vencido
 - Mapear relações de poder pretendidas pelo oponente (propostas ganha-perde)

As ideias devem fluir de dentro para fora do oponente e não de fora para dentro

► 1ª Etapa: Subir no camarote



Reações próprias e do oponente

- ▶ 2ª Etapa: identificar o oponente em suas reações, o comprometimento destas reações em relação a quem ele esteja perto e identificar suas posturas físicas e corporais em relação ao outro

Você...e o outro

- ▶ Braços com os cotovelos apoiados
- ▶ Cabeça inclinada com os olhos fixados no outro
- ▶ Ofereça ou preste a atenção onde o outro coloca café ou água: seres humanos tendem a colocar barreiras em face de risco (é intuitivo).
- ▶ Observe os pés do outro, se virados para dentro ou não
- ▶ Pupilas: se dilatadas indicam interesse, e se contraídas tendem a indicar desinteresse
- ▶ Verifique se os braços do outro estão cruzados, é sinal de resistência. Assim, também preste atenção aos seus braços
- ▶ Em um grupo, observe se quem fala olha para outro da equipe, pode ser este último o verdadeiro responsável pela decisão

Descubra o que o outro quer, recolha informações

- ▶ 3ª Etapa: recolher o máximo de informações locucionárias e ilocucionárias da pessoa oponente: usar expressões como “me ajude a entender por que você quer isso”. Diferencie obrigações monetárias e não monetárias.
- ▶ 4ª Etapa: tente apresentar-se como uma ponte entre os interesses seus e do outro
- ▶ 5ª Etapa: estabeleça seu poder na mesa de negociação, se necessário. Utilize o poder para construir, e não impor se seu objetivo for uma base de cooperação

Negociação: preparação

- ▶ Prepare e configure tudo o que for fazer
 - ▶ Reuniões bem preparadas são reuniões mais rápidas
 - ▶ Identifique o objetivo da reunião:
 - Reuniões voltadas para superação de problemas de afeto
 - Reuniões voltadas para problemas objetivos
 - Voltar com o assunto da reunião é objetividade, e não um ato rude
- => Nestas últimas, a pauta deve ser previamente construída e rigidamente seguida. Evite sair da pauta. Sair da pauta pode te levar para resultados de negociação não previstos

Descubra interesses e identifique posições



Interesses e posições

- ▶ **Posição**: bens ou coisas concretas que o negociante quer, ou aparenta querer
 - ▶ **Interesse**: motivações, por vezes intangíveis, pelas quais o negociante quer algo
-
- Descubra seus próprios interesses
 - Descubra os interesses de seu oponente - entenda o ponto de vista do outro
 - Projete uma fusão de horizontes, faça com que o outro se transfira para seu lugar: crie empatia

Ao identificar os interesses e posições...

- ▶ Elabore opções aptas a reunir e atender a ambos os interesses. É importante buscar pontos de convergência nos interesses
- ▶ Tente mapear quais dos interesses e opções são mais importantes que outros, isso será importante para identificar qual parcela a outra parte está disposta a sacrificar
- ▶ Não critique as opções tão logo as pense, isso aumenta a conflituosidade. Elenque as opções, todas. Após, inicie a avaliação das possibilidades e críticas. Isso levará a opções com maior ou menor nível de crítica pendente, facilitando a decisão

Determine os padrões avaliativos para a seleção das opções

- ▶ É relevante que os padrões sejam definidos para tão somente aí se determinar as avaliações. Fixe os padrões, assim as opções são avaliadas com critérios mais claros
- ▶ **Os padrões correspondem aos critérios avaliativos nas seleções de opções: o que é importante como critério de avaliação no caso?**

Você não entra na negociação sem definição prévia de alternativas...

- ▶ Melhor um mau acordo do que uma boa demanda: **isso é mentira!!!!**
- ▶ O que você quer da negociação? Defina antes a sua **MAPAN** (Melhor Alternativa Planejada Antes da Negociação)
- ▶ O que provavelmente acontecerá sem negociação?

Alternativas

- ▶ Defina sua BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) - Melhor alternativa a um acordo negociado
- ⇒ Quanto melhor sua BATNA está definida, melhor seu potencial de êxito no todo da negociação
- 1. O que você pode fazer por conta própria para satisfazer seu interesse?
- 2. O que você pode fazer diretamente em relação ao outro para que ele respeite seus interesses?
- 3. Como você pode incluir um terceiro na situação para promover seu interesse?

Com a BATNA você identifica se vale a pena negociar

Alternativas

- ▶ Efetive a análise e descubra a BATNA de seu oponente
- ▶ Esteja preparado para atuações de intimidação, ou argumentos emocionais
- ▶ Elabore alternativas progressivas quanto aos níveis de sua potencial satisfação em relação à BATNA, a fim de realmente a configurar como real melhor alternativa em face do acordo

Alternativas

- ▶ Se a BATNA é importante, também é importante definir previamente onde você quer chegar
- ▶ Determinar sua zona de possível acordo (**ZOPA**) - Delimite, previamente, a zona de acordo viável para você e sua equipe. Se envolver setores diferentes, deve-se determinar já em escala prévia quais são a BATNA e a ZOPA

Propostas

- ▶ A partir da determinação em opções, ZOPA e BATNA, construa as propostas. As propostas são determinadas pelo compromisso
- ▶ **MAPAN** (Melhor Alternativa Planejada Antes da Negociação) - Avalie em que medida a negociação está se aproximando ou distanciando da melhor alternativa planejada antes do acordo
- ▶ Evite riscos de construção das opções e das propostas:
 - estratégias: as avaliações devem contar de forma direta com a pré-aceitação da equipe
 - Faça as atas ou anotações na própria reunião, use a ferramenta anotações no Teams
 - É possível usar a alternativa da ferramenta mesmo em reuniões presenciais

Estratégias

- ▶ Em relações contínuas, destacar que a negociação será “apenas” mais uma das contínuas interações que já ocorreram e que vão ocorrer no futuro: **seres humanos tendem a ser mais cautelosos com relações contínuas do que com relações pontuais**
- ▶ Cuidado (ou atenção em fazer) táticas duras competitivas como:
 - a) Mocinho / bandido: fixa a base emocional em relação ao ator
 - b) Jogo alto / jogo baixo: ofertas ridículas para tentar ser a âncora da negociação
 - c) Importância de algo sem importância: relações de dívida interna na negociação
 - d) Mordida: elabore proposições “quase fechadas” e as comprometa com o objeto da mordida no final (ex.: loja e a gravata de graça)
 - e) Trabalho na neve: aumentar desnecessariamente o trabalho do oponente

Estratégias

- ▶ Intimidações e ataques: evite alterar a voz, mas mantenha contundência. **Procure uma relação de desconforto para a parte adversa**, pela qual ela terá mais “trabalho” e desgaste se a situação de intimidação permanecer
- ▶ Não ceda a pressões, não ceda ao tudo ou nada como tentativa de silenciar a negociação. Se você continuar a dar carne para um leão ele não se tornará vegetariano
- ▶ Em caso de pressão ilegítima ou intimidação constante, ameace romper a negociação. Volte para o camarote, se necessário
- ▶ Use a alternativa da ligação (mesmo que simulada) para ameaçar romper a negociação se a outra parte mantiver estratégia de intimidação

Táticas

- ▶ **Obstrutivas: muralha (recusa em ser flexível): mesma moeda**
 - Política institucional
 - Limite da norma
 - Bloqueio do sistema
- ▶ **Ofensivas (ataques) : use o silêncio como defesa, focando o olhar**
 - Deslegitimar o oponente, para que ele possa se sentir desnecessário
 - Deslegitimar as bases dos padrões da proposta, demonstrando erros
- ▶ **Enganosas (truques)**
 - Não tenho o poder de decisão, passe-me o que pode ter de melhor, que lutarei para as esferas decisórias acolherem
 - Evite fazer propostas com quem não tem poder de decisão. As opções devem passar pelo poder de decisão

Refaça o itinerário em face de uma tática contrária

- ▶ **“Deixe-me ver se entendi direito o que você está dizendo...”** e repasse a discussão: faça a outra parte refletir sobre os termos e consequências de sua posição... **Evitar situações de geração de conflito oriundo da negociação**
- ▶ Nas situações de crise, suspenda, faça um intervalo entre sua equipe. Nunca entre em atrito interno com a equipe diante de um oponente
- ▶ Nunca tome decisões importantes de imediato
- ▶ Desarme a parte que está confrontando e se opondo em tudo. **Exercite a escuta ativa:** ouvir, reconhecer, concordar
- ▶ Não interrompa a parte que está em desabafo, nessa oportunidade, **você pode mapear melhor seus interesses e posições**, além de identificar táticas existentes: **repita algo que você ouviu**, para demonstrar que o outro foi ouvido com atenção

Construa a ponte de ouro: passe para o lado do oponente

- ▶ **Não permita que o oponente fique sem alternativas de solução, é importante lhe deixar uma porta aberta, uma ponte de ouro, pela qual ele cruzará sem se ver como “condenado” na negociação**
- ▶ **Elabore uma série de alternativas e opções, desde mais essenciais até supérfluas. Tente desenvolver opções que são pouco importantes para você e desfavoráveis em intensidade para o oponente. Essas opções são relevantes no momento do acordo, pois demonstra sua concessão**
- ▶ **Fomente bases para obter trocas de baixo custo e alto benefício**
- ▶ **Construa blocos de aceitação ou fragmente-os, de acordo com o momento e estratégia**

Construa a ponte de ouro (ou ponte dourada)

- ▶ **Trabalhe com o risco moral e com o acúmulo de estresse e atividades que a outra parte pode se autodeterminar com a manutenção do conflito**
- ▶ **Ataque a dissonância cognitiva de forma progressiva: discrepância entre percepção e realidade: fale sobre si mesmo para expor a experiência sobre a fala do outro, e não da fala do outro em si. Isto permite mudar perspectivas**
- ▶ **Não faça perguntas que podem ser respondidas somente com sim ou não. Demande perguntas que derivam uma carga de motivação explicativa. Isso abre possibilidade de falhas na argumentação alheia**

Identificando oponente com táticas nocivas

- ▶ Faça perguntas que você já saiba a resposta
- ▶ Faça perguntas que determinem a identificação dos limites decisórios de eventual representante do oponente
- ▶ Se a parte oponente demonstrar arrependimento, querendo discutir o que já foi discutido, pergunte: “está sugerindo reabrir toda nossa negociação?”
- ▶ Se estiver diante de um terceiro, faça o teste do pedido razoável. Negar um pedido razoável atrai antipatia do terceiro

Evitando crises

- ▶ Determine conjuntamente as regras do jogo. Fixe pontos focais, procedimentos, elaborações procedimentais que precisam ser seguidas pelas partes para a negociação
- ▶ Cuidado com fatores intangíveis na negociação
- ▶ Evite padrões dissonantes de justiça, isto eleva a chance de manutenção de conflito
- ▶ **Evite compromissos diretos e imediatos se a parte estiver insegura: externe que ele pode apresentar suas proposições e opções sem compromisso, somente se fechando a negociação ao seu final: ao invés de tomar várias decisões difíceis no caminho, o líder só tomará uma decisão difícil no final**
- ▶ Verifique se convém revelar sua BATNA como advertência

Evite lugares comuns para não se ter acordo: causas comuns do não acordo

- ▶ Há pessoas que não concordam com algo porque “**não foi ideia dele**”
- ▶ **Interesses não atingidos:** demonstre que a pessoa está cedendo na posição, mas não no interesse
- ▶ **Medo de ser desacreditado:** lembre-se que o oponente possui outros vínculos, ele pode estar disposto ao seu acordo, mas com receio da repercussão em relação aos seus pares
- ▶ **Muita coisa, rápido demais:** há pessoas que assumem a defensiva por estarem sentindo que há velocidade ou volume excessivo de peso decisório. A negativa é por receio, e não por discordância

Exercício 1

Sente-se de frente para um colega. Tirem par ou ímpar: quem ganhar será o negociador A, quem perder será o jogador B.

B fechará uma de suas mãos. A iniciará uma negociação para que B abra sua mão. A questão não é abrir ou fechar a mão, o objetivo é que cada um consiga desenvolver argumentos fortes seja para manter a mão fechada, seja para abri-la.

(5 a 10 minutos)

Exercício 2

Sentem-se em trio. Negociador A, B e C escrevem em seu celular: 1) um destino de viagem desejado; 2) um destino de viagem que não iriam de forma alguma. Vocês iniciam uma conversa, o objetivo de cada um é, a partir da conversa, identificar o lugar em que os outros dois desejam ir e o lugar que não iriam de forma alguma.

Obviamente, ninguém vai perguntar: pra onde você nunca iria...
Faça perguntas que te levem a concluir, sem que a pessoa fale diretamente

(5 a 10 minutos)