

CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

GUIA DE ATUAÇÃO RESOLUTIVA

- VOL. 1 -

Guia de NEGOCIAÇÃO



MPRS
Ministério Público
do Rio Grande do Sul

**Corregedoria Nacional
do Ministério Público**



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Guias de Atuações Resolutivas (v. I)

Guia de Negociação

Composição do CNMP:

Antônio Augusto Brandão de Aras
Presidente

Oswaldo D'Albuquerque
Corregedor Nacional

Otávio Luiz Rodrigues Jr.

Rinaldo Reis Lima

Moacyr Rey Filho

Engels Augusto Muniz

Antônio Edílio Magalhães Teixeira

Ângelo Fabiano Farias da Costa

Paulo Cezar dos Passos

Daniel Carnio Costa

Jaime de Cassio Miranda

Rogério Magnus Varela Gonçalves
Ouvidor Nacional

Rodrigo Badaró Almeida de Castro

Jayme Martins de Oliveira Neto

Coordenação Superior:

Oswaldo D'Albuquerque Lima Neto
Corregedor Nacional do Ministério Público

Coordenação, Revisão e Redação

Paulo Valério Dal Pai Moraes
Procurador de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

Redação

Ricardo Schinestsck Rodrigues
Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

Ivana Kist Huppes Ferrazzo
Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

Fernanda Broll Carvalho de Almeida
Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

Élcio Resmini Meneses
Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

Revisão

Gregório Assagra de Almeida
Procurador de Justiça do Ministério Público do Estado de Minas Gerais

Marcelo José de Guimarães e Moraes
Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Amapá

Vinícius Menandro Evangelista de Souza
Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Acre

Jacqueline Orofino da Silva Zago de Oliveira
Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado do Tocantins

Marco Antonio Santos Amorim
Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Maranhão

Composição de Imagens

Paulo Valério Dal Pai Moraes
Procurador de Justiça do Ministério Público do Estado Rio Grande do Sul

Coordenação de suporte editorial e ponto focal

Suzanna do Carmo Louzada

Analista do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Biblioteconomia

Suporte editorial

Adriano de Castro Silveira

Técnico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul - Informática

Fernanda Duarte Bernardes

Analista do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Letras

Gabriela Zeni

Assessor Especial do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

Liziane Pozzobon

Analista do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Administração

Mara Inês Balem Kuse

Analista do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Biblioteconomia

Sonia Beatriz da Silva Pinto

Técnico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Administrativo

Victoria Faccini Kloppemburg

Estagiária de Biblioteconomia do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

Alessandra Meireles Silva

Secretária de Gabinete da Corregedoria Nacional do Ministério Público/CNMP

Camila Mattos de Pinho

Assessora Especial do Corregedoria Nacional do Ministério Público/CNMP

Juliana Daher Delfino Tesolin

Assessora-Chefe do Corregedoria Nacional do Ministério Público/CNMP

Adriane Larissa Remedios Costa

Estagiária da Corregedoria Nacional do Ministério Público/CNMP

Brasil. Corregedoria Nacional do Ministério Público.

Guia de Negociação. / Corregedoria Nacional do Ministério Público. – Brasília : Conselho Nacional do Ministério Público, 2023.

57 p. – (Guias de Atuação Resolutiva, v.1)

1. Negociação. 2. Solução de conflito. 3. Ministério Público - atuação. I. Brasília. Conselho Nacional do Ministério Público.

CDU 347.918

**CORREGEDORIA NACIONAL
DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

GUIA DE NEGOCIAÇÃO

Brasília, 11 de abril de 2023.

PREFÁCIO

Prezados leitores,

É com imenso júbilo que apresento este “Guia de Negociação”, consistindo em importante marco prático e teórico na abordagem de técnicas e ferramentas autocompositivas, delineando diretrizes e posturas que devem nortear a atuação resolutiva do Ministério Público brasileiro.

O Guia foi desenvolvido pela Corregedoria Nacional durante o biênio 2022-2023, em conjunto com uma série de outros materiais, práticas e programas voltados a fomentar a cultura de resolutividade na Instituição.

Nesse contexto, destacam-se: o Manual de Negociação; os 3 (três) volumes da Revista Jurídica da Corregedoria Nacional (Revista de Atuação Preventiva do Ministério Público no Estado Democrático de Direito, Revista de Fomento à Resolutividade, Revista Unidade e Integridade no Ministério Público brasileiro); o Glossário da Resolutividade, o Vade Mecum e a Biblioteca Virtual da Corregedoria Nacional; as Correições Ordinárias de Fomento à Resolutividade promovidas nas unidades e ramos do Ministério Público; e a implementação do Certificado de iniciativas resolutivas.

Todos esses produtos, juntamente com o Guia que ora se apresenta, notabilizam a consolidação de uma nova dimensão de Corregedoria, caracterizada pelo fomento à resolutividade. Além das clássicas funções fiscalizatória, orientativa e avaliativa, devem as Corregedorias-Gerais e a Corregedoria Nacional – que são garantias institucionais do bom e adequado funcionamento do Ministério Público – ocuparem-se com a implementação de cultura institucional pautada na resolutividade de modo a reconhecer, avaliar e expandir boas práticas geradoras de impacto social positivo.

Com efeito, com a promulgação da Carta Cidadã de 1988, emerge um novo modelo de Ministério Público, com vocação democrática e papel fundamental na reconstrução do discurso e da prática jurídica em prol da concretização dos direitos fundamentais e da realização dos valores da República.

Nesse contexto, a busca por soluções efetivas aos conflitos, contravérsias e problemas que tocam interesses para cuja defesa é legitimado o MP passa a integrar o núcleo de sua própria missão constitucional. É com a consciência dessa conjuntura que se concebe o presente Guia, elaborado no intuito de auxiliar os integrantes do Ministério Público brasileiro a atuarem de forma resolutiva no desempenho de suas atribuições, sob a dinâmica prospectiva ou preventiva, como também no aspecto reativo.

CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Guia de Negociação

Os temas abordados são diversos e abrangem tanto aspectos teóricos quanto práticos no que concerne às técnicas de autocomposição sob os ângulos da pacificação social e da resolutividade.

Ressalta-se, por necessário, que este guia não possui qualquer pretensão impositiva nem se propõe a esgotar todas as possíveis formas de atuação para o alcance dos resultados constitucionais perseguidos pelo MP. Antes, consubstancia-se em ferramenta valiosa para auxiliar os membros do Ministério Público a desenvolverem suas potencialidades e talentos, enveredando pelo campo das emoções e sentimentos na arte da resolução de problemas, orientando-os a uma atuação responsiva e direcionada à transformação da realidade social.

Por fim, gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos aos membros e membras do Ministério Público, servidores, colaboradores e especialistas que contribuíram para a elaboração deste Guia. Seus conhecimentos e experiências aqui compartilhados enriquecem e tornam especial a presente obra coletiva e, por isso, desejo que os leitores possam desfrutar de todo esse esforço empenhado.

Espero que este “Guia de Negociação” seja fonte de inspiração e orientação a todos aqueles que almejam a construção – que é e deve ser sempre constante – de um Ministério Público comprometido com a efetiva concretização dos valores da República e dos direitos fundamentais, assegurando-lhes a máxima efetividade possível por meio do uso adequado e responsável dos instrumentos jurídicos que lhe são disponibilizados.

Brasília, 14 de agosto de 2023

Oswaldo D’Albuquerque Lima Neto
Corregedor Nacional do Ministério Público

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE MUNDIAL	13
1.2 CORREGEDORIAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO E ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL	14
1.3 OBJETIVOS DO GUIA DE NEGOCIAÇÃO	16
1.4 METODOLOGIA UTILIZADA NO GUIA DE NEGOCIAÇÃO	17
2. ALICERCES ESTRUTURANTES DA NEGOCIAÇÃO	19
2.1 ALICERCE DA CONTEXTUALIZAÇÃO	19
2.2 ALICERCE DA INVESTIGAÇÃO	20
2.3 ALICERCE DA ESCUTA	22
2.4 ALICERCE DO FOCO NAS RELAÇÕES HUMANAS	23
2.5 ALICERCE DA COOPERAÇÃO	24
2.6 ALICERCE DA IMPLEMENTAÇÃO	24
2.7 ALICERCE DA PRÁTICA	25
2.8. ALICERCE DO “NÃO JULGAMENTO”	26
3. TÉCNICAS FUNDAMENTAIS DE NEGOCIAÇÃO	29
3.1 O USO DE PERGUNTAS	29
3.2 ANAMNESE	33
4. FASES DA NEGOCIAÇÃO	35
4.1 PRIMEIRA FASE – PLANEJAMENTO	36
4.1.1 “Menu” da negociação – planejamento objetivo e subjetivo	36
4.1.2 Técnica da organização temporal das questões a solucionar	38
4.1.3 Técnica da consensualização gradual	38
4.1.4 Argumentos de apoio ao menu da negociação	39
4.1.4.1 Argumentos técnicos	39
4.1.4.2 Argumentos de prova social	39
4.1.4.3 Argumentos de apoio relativos aos interlocutores	39
4.1.5 Posições, interesses e necessidades	39
4.1.6 Melhor Alternativa Sem Acordo – MASA	44
4.2 SEGUNDA FASE – O CONTATO NA NEGOCIAÇÃO	46
4.2.1 Emoções, sentimentos, tomada de decisão em negociação	46
4.2.2 Preparação para o contato virtual e presencial	49
4.2.3 A fase do contato e a construção do relacionamento	56

4.2.3.1 Técnica do respeito e os interesses centrais	56
4.2.3.1.1 Interesse central da apreciação	57
4.2.3.1.2 Interesse central da afiliação	58
4.2.3.1.3 Interesse central da autonomia	58
4.2.3.1.4 Interesse central do status	59
4.2.3.1.5 Interesse central do papel	60
4.2.3.2 Fidedignidade	60
4.2.3.3 Socialidade	61
4.2.3.4 Síntese das técnicas de construção do relacionamento	62
4.3 TERCEIRA FASE – OBJETIVAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO	63
4.3.1 Percepção e vieses psicológicos	63
4.3.1.1 Estereótipo	64
4.3.1.2 Percepção seletiva	65
4.3.1.3 Projeção	66
4.3.1.4 Desvalorização reativa	66
4.3.2 Escuta	67
4.3.3 A dificuldade de escutar	70
4.3.4 Linguagem cinestésico-corporal	71
4.3.5 Síntese de alguns procedimentos comunicacionais	73
4.3.6 Fatores da mensagem	74
4.3.6.1 Conteúdo	74
4.3.6.1.1 Tornar atraente a mensagem	75
4.3.6.1.2 Torná-la Normativa	76
4.3.6.1.3 Acordo em princípio	76
4.3.6.1.4 Implementação da técnica da organização temporal das questões a solucionar	77
4.3.6.1.5 Implementação da técnica de consensualização gradual	77
4.3.6.2 Estilo persuasivo	78
4.3.6.2.1 Participação ativa	79
4.3.6.2.2 Incitar medo	79
4.3.6.2.3 Distrações	81
4.3.6.2.4 Violar expectativas	82
4.3.6.2.5 Técnica de linguagem não verbal – Paralinguística	83
4.3.6.2.6 Ataques ao interlocutor	85
4.3.6.2.7 Técnicas de linguagem cronêmica	86
4.3.6.3 Estrutura da mensagem	87

4.3.6.3.1 Abordagem bilateral	88
4.3.6.3.2 Componentes da mensagem	89
4.3.6.3.3 Repetições	90
4.3.6.3.4 Conclusões	91
4.3.7 Defesa contra Táticas competitivas (táticas duras de negociação)	91
4.3.7.1 Tática mocinho/bandido	92
4.3.7.2 Tática jogo alto/jogo baixo	94
4.3.7.3 Tática da dissimulação	95
4.3.7.4 Tática da mordida	97
4.3.7.5 Tática da intimidação	97
4.3.7.6 Tática do atolamento	99
4.3.7.7 Declarações falsas	100
4.3.7.8 Ataques pessoais	100
4.3.7.9 Tática do sócio implacável	101
4.3.7.10 Tática do atraso calculado	101
4.3.7.11 Tática de ameaças e agressões	103
4.4 QUARTA FASE DA NEGOCIAÇÃO: FORMALIZAÇÃO DO ACORDO	104
4.5 QUINTA FASE: IMPLEMENTAÇÃO	105
4.5.1 Sinais suspeitos em relação à implementação	106
4.5.2 Interpretações diferentes	106
4.5.3 Pressa em assinar o acordo	107
4.5.4 Previsão de acontecimentos supervenientes	108
4.5.5 Construção de bons relacionamentos	108
4.5.6 Não revelar informações úteis	109
4.5.7 Tentar desestabilizar o interlocutor	110
4.5.8 Tratar a implementação como uma fase da negociação	110
4.5.9 Limitar o número de pessoas injustificadamente	111
4.5.10 Conversas e questões difíceis	112
4.5.11 Princípios operacionais da implementação	112
5. MENSAGEM FINAL	114

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE MUNDIAL



Seguindo a orientação de muitos países, o Brasil tem experimentado profundas modificações nas estruturas sociais, administrativas e judiciais a partir do início de uma nova consciência no sentido de que as práticas pacificadoras e de cooperação têm o condão de proporcionar uma melhor resolução para os conflitos, controvérsias e problemas¹ que surgem nos relacionamentos em sociedade, neles incluídas as vivências inter e intrainstitucionais do Ministério Público.

1 A distinção que é feita entre *conflito* e *controvérsia* é necessária porque o *conflito* se caracteriza por um antagonismo de posições ou de interesses em que exista a resistência por parte de um dos envolvidos; já a *controvérsia* não possui tal característica, sendo identificada apenas pela divergência, na qual não exista resistência. A palavra resistência, portanto, é que estabelece a distinção. É usado o conceito de “problema”, pois em várias situações da atuação Institucional não existem conflitos a resolver. Por exemplo, na atuação preventiva do Ministério Público em que é feito trabalho objetivando a implementação dos Planos de Prevenção Contra Incêndio – PPCI em condomínios, casas de espetáculo, bares, restaurantes, hotéis etc., pode não haver conflito, o que acontecerá se os instados a cumprir as exigências legais aceitarem imediatamente implementar o que determina a lei. Nessa situação, apenas haverá um “problema”, que será resolvido por intermédio de uma negociação direta entre os membros da Instituição e aquele que precisava regularizar a segurança do estabelecimento ou do condomínio. Um segundo exemplo seriam convênios entre o Ministério Público e outras instituições públicas. Para a formalização do documento, seriam utilizadas técnicas de negociação para solucionar o “problema”, não se falando em conflito, pois, na maior parte das vezes, ele não existe. Ex.: convênios entre o Ministério Público e as Universidades Federais para a análise de combustível adulterado. O Ministério Público se comprometia a oferecer o material humano, veículos de coleta, investigação; e as Universidades ofereciam seus laboratórios, o material, as análises e os laudos técnicos, sem que houvesse qualquer conflito.

CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Guia de Negociação

Isso acontece, principalmente, porque o Brasil está inserido no Programa da Organização das Nações Unidas (ONU), que trata dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em nosso País², sendo eles os que abaixo são apresentados:

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil.



Especificamente tratando do Ministério Público, em que pese ser necessária a participação efetiva da nossa Instituição em todos os objetivos acima, é importante destacar o de número 16, que trata da “PAZ, JUSTIÇA e INSTITUIÇÕES EFICAZES”, porque, para que consigamos implementar uma atuação, de fato, eficaz, pacífica e justa, é fundamental que, em primeiro lugar, tais objetivos sejam conseguidos e trabalhados no âmbito interno das estruturas ministeriais.

1.2 CORREGEDORIAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO E ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL

O artigo 2º da Portaria nº 03, de 10 de janeiro de 2017, do CNMP, prevê que a Corregedoria Nacional é órgão “orientador, fiscalizador e avaliador das atividades funcionais e da conduta de membros e servidores do Ministério Público brasileiro.”

A partir de tal dicção legal, percebe-se com clareza o primeiro alicerce da Corregedoria, qual seja a *orientação* dos membros da Instituição Ministerial, em especial no tocante às práticas pacificadoras e de autocomposição.

² ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (BRASIL). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 1 jul. 2022.

Todavia, esse desiderato da Corregedoria necessita ser melhor trabalhado ante as determinações inclusas na Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014, do Conselho Nacional do Ministério Público, quando instituiu a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público, por intermédio dos seguintes objetivos:

Art. 2º Na implementação da Política Nacional descrita no artigo 1º, com vista à boa qualidade dos serviços, à **disseminação da cultura de pacificação**, à redução da litigiosidade, à satisfação social, ao empoderamento social e ao estímulo de soluções consensuais, serão observados:

- I - formação e treinamento de membros e, no que for cabível, de servidores;
- II - acompanhamento estatístico específico que considere o resultado da atuação institucional na resolução das controvérsias e conflitos para cuja resolução possam contribuir seus membros e servidores;
- III - valorização do protagonismo institucional na obtenção de resultados socialmente relevantes que promovam a justiça de modo célere e efetivo.

(grifo nosso)

Também no artigo 7º da mesma Resolução é dito que compete às unidades e ramos do Ministério Público brasileiro o desenvolvimento da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição; a promoção da capacitação, treinamento e atualização permanente de membros e servidores nos mecanismos autocompositivos de tratamento adequado dos conflitos, controvérsias e problemas; e a inclusão, no conteúdo dos concursos de ingresso na carreira, dos meios autocompositivos.

Com o intuito de regulamentar e explicitar as fontes normativas, foi aprovada em 22 de setembro de 2016, durante o 7º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, a *Carta de Brasília*, documento no qual a Corregedoria Nacional do Ministério Público e as Corregedorias-Gerais dos Ministérios Públicos dos Estados e da União aprovaram diretrizes que passam a ser implementadas pela Recomendação nº 54, de 28 de março de 2017, do CNMP.

Portanto, cabe às Corregedorias, na busca da concretização da Sustentabilidade Institucional, trabalhar no sentido de implementar alterações culturais e administrativas, estimuladas pelas vertentes de orientação, avaliação e fiscalização, concretizando-se, assim, os princípios da Administração Pública previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, em especial a diretriz constitucional da eficiência.



1.3 OBJETIVOS DO GUIA DE NEGOCIAÇÃO

O Guia de Negociação tem como objetivo agregar valores, práticas e posturas autocompositivas ao cotidiano de trabalho do Ministério Público, de modo que tais experiências possam ser disseminadas na sociedade, seja por intermédio da atuação direta dos profissionais do Ministério Público, como pela criação de estruturas de negociação e de mediação nas comunidades, escolas, na área tributária, penal e tantas outras.

Com isso, poderá, da mesma forma, ser cumprida uma das principais metas do Mapa Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público: **a transformação social.**

Portanto, este guia sobre as técnicas de negociação, na linha do que foi acima brevemente contextualizado, é mais um passo que a Instituição realiza nesse caminhar, tendente a tornar mais próximas dos profissionais do Ministério Público algumas práticas que permitirão novas reflexões sobre posturas normalmente adotadas por todos nós.



Pretendemos, também, que o guia contribua para desenvolver melhores procedimentos, estratégias e planejamentos, no intuito de, eficientemente, concretizar resultados efetivamente resolutivos, humanos e pacificadores.

1.4 METODOLOGIA UTILIZADA NO GUIA DE NEGOCIAÇÃO

A neurociência desvendou muitos mistérios do comportamento humano. Um deles é o fenômeno “Nós versus Eles”³, paradoxalmente criado pelo hormônio ocitocina, que é a substância que estabelece vínculos de confiança e de bem-estar.

No caso das Corregedorias, em decorrências das suas naturais funções de fiscalização, avaliação e orientação impostas pela lei, é possível a criação desse viés adversarial no âmbito institucional, o que pode acontecer devido à inadequada compreensão sobre a importância dos necessários controles internos e orientadores em todas as instituições.

Não somente por isso, pretendemos que o Guia de Negociação constitua-se em um ambiente de diálogo entre todos os colegas do Ministério Público que a ele tiverem acesso, como se estivéssemos conversando.

Assim, a metodologia de exposição do conteúdo adotou a primeira pessoa do plural, o “NÓS”.

Consequentemente, todos poderão perceber e experienciar, cognitivamente e emocionalmente, suas efetivas inserções nos contextos a seguir abordados, sendo essa uma técnica que se vale dos conhecimentos neurocientíficos, objetivando ativar estruturas cerebrais empáticas, próprias das vivências em conjunto, para a compreensão, ponderação e reflexão a respeito dos conteúdos aqui propostos.

Da mesma forma, utilizamos imagens, porque o hemisfério cerebral esquerdo é mais linguístico, sequencial e racional, enquanto o hemisfério direito é espacial, não sequencial e mais emocional, promovendo a visualização de imagens, a evocação de “histórias” (*storytelling*) geradoras de sentimentos, estratégia didática essa que engaja (negociação entre os dois hemisférios) raciocínios e conteúdos a memórias emocionais.

3 “Nosso cérebro forma dicotomias do tipo ‘Nós versus Eles[...]’ com uma velocidade estonteante[...] o cérebro agrupa rostos por gênero ou status social em uma velocidade equivalente[...]. As fissuras do cérebro que dividem Nós e Eles são esmiuçadas na discussão do capítulo 4 sobre a ocitocina. Lembre-se de que esse hormônio estimula a confiança, a generosidade e a cooperação com relação a Nós, mas um comportamento muito mais mesquinho com relação a Eles – maior agressividade antecipatória em jogos econômicos e maior disposição em sacrificar o outro grupo (e não o nosso) pelo bem comum.” (SAPOLKY, Robert M. *Comporte-se: a biologia humana em nosso melhor e pior*. São Paulo: Companhia das Letras, 2021. p. 381-383).

CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Guia de Negociação

O guia não tratará, prioritariamente, de aspectos normativos, doutrinários ou jurisprudenciais – serão abordados em guia específico – mas, sim, de questões práticas a serem observadas nas negociações.

Assim, que possamos aproveitar com abertura, crítica construtiva e entusiasmo o presente guia de autocomposição intrainstitucional do Ministério Público brasileiro.



2. ALICERCES ESTRUTURANTES DA NEGOCIAÇÃO

2.1 ALICERCE DA CONTEXTUALIZAÇÃO

O primeiro alicerce estruturante é o que chamamos de “princípio da contextualização”.

O princípio ou paradigma da contextualização é representado pela realidade inafastável de que as situações fáticas controvertidas estão interligadas, em constante comunicação e implicação recíprocas, de modo que não possa ser desconsiderada esta ocorrência do mundo real, a fim de que sejam bem trabalhadas as negociações.

Uma figura de linguagem precisa para esclarecer a importância de trabalhar em negociação, sempre na perspectiva contextual, é a chamada “visão de drone”.

Em termos práticos, colocando-nos como que no interior do “veículo voador”, em uma negociação observada de cima, superamos a visualização restrita, plana, superficial e parcial de uma controvérsia, conflito ou problema.

Essa postura de abordagem proporciona o estudo completo do problema como um todo complexo, interligado e sistêmico.

Por exemplo, nas negociações de saúde envolvendo hospitais, entes públicos (União, estados e municípios), comunidades, profissionais da saúde e tantos outros que se interligam nesses relacionamentos complexos, a técnica do “drone” permite que reflitamos conectando os vários ângulos de percepção existentes no conflito, possibilitando a compreensão das diferentes abordagens e entendimentos dos variados interlocutores.

Para tanto, é fundamental o distanciamento das conversas acaloradas e das posições rígidas firmadas entre as partes, “elevando-se” o foco de observação para viabilizar a visão ampla dos interesses, necessidades, objetivos, intenções e desejos de todos os envolvidos.

“Subir no drone” permite não somente desvendar as questões subjetivas que animam as partes a negociar, mas também alcançar maiores “alturas/distâncias” e descobrir caminhos mais curtos, ou melhor construídos, oportunizando, por fim, o desenvolvimento de um maior número de opções qualificadas a serem exploradas nas conversas tendentes ao consenso.



2.2 ALICERCE DA INVESTIGAÇÃO

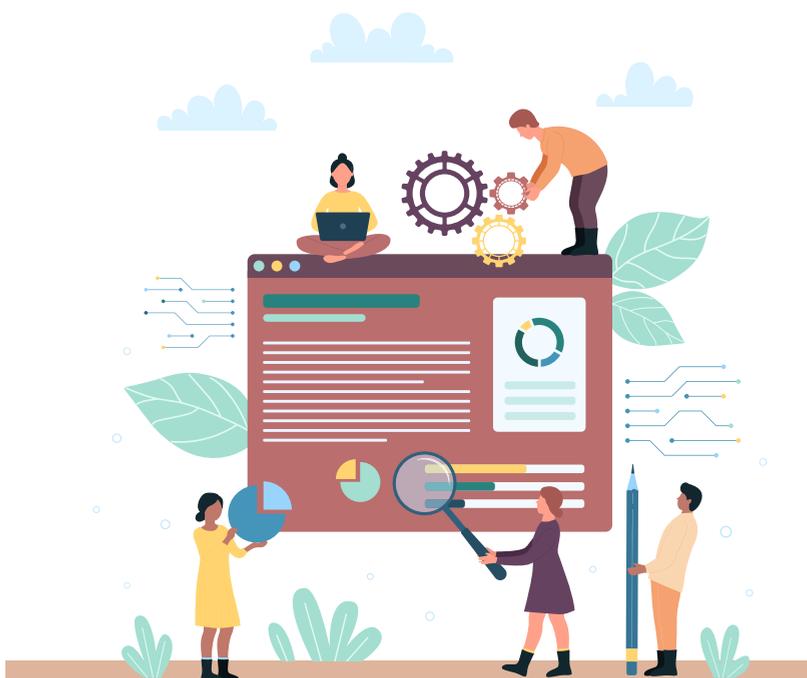
O segundo alicerce para a boa negociação é a “investigação”. Negociar bem é investigar bem, no sentido de coletar, prospectar, encontrar informações.

Informações sobre o problema, informações sobre as pessoas envolvidas no problema e também informações sobre si mesmo, já que as atividades de tomada de decisão, que ocuparão o negociador, tratam de circunstâncias complexas atinentes a autocontrole, percepção, observação, foco, persistência e muitos outros comportamentos que serão testados, dinamicamente, ao longo das tratativas de negociação.

Buscar informações será o diferencial para que potencializemos, ou não, o alicerce do “contexto” nos mais variados cenários, porque quanto mais dados qualificados forem descobertos, maior será o campo de reflexão e de visão no tocante à resolução sistêmica do problema.

Mesmo nas negociações mais estritas, por exemplo, num sequestro e cárcere privado de uma pessoa, a primeira atividade do negociador será apurar as circunstâncias de vida do agressor. Ou seja, se trabalha e tem alguma profissão, se possui família, precedentes judiciais e informações médicas, tudo que possa ser útil para abrir diálogos, explorar vulnerabilidades ou qualquer outro dado que oportunize a resolução pacífica da complexa questão.

Diógenes Lucca, no livro *O negociador*⁴, cita caso em que o indivíduo sequestrara a ex-namorada e lhe apontava uma arma de fogo. Feita breve investigação, descobriu-se que o sequestrador tinha uma filha que ele amava, além de ser reconhecido pela ex-esposa como um bom pai. Diógenes, como negociador, escreveu uma pequena carta como se fosse a filha, passou-a por baixo da porta e o sequestrador emocionou-se, entregou a arma e rendeu-se.



Portanto, “investigar é preciso”.

4 LUCAS, Diógenes. *O negociador: estratégia de negociação para situações extremas*. Rio de Janeiro: Alta books, 2018.

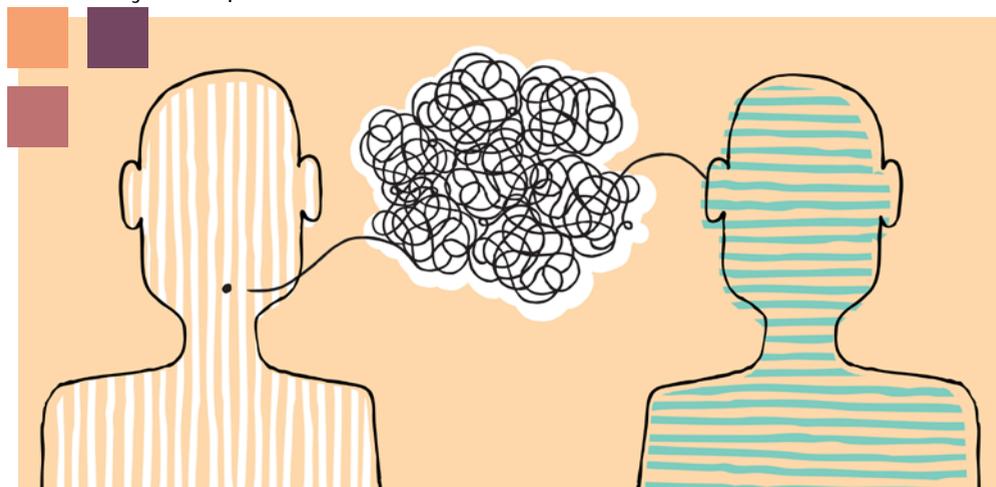
2.3 ALICERCE DA ESCUTA

O terceiro alicerce é o da “escuta”.

A experiência de muitas negociações de integrantes do Ministério Público tem demonstrado a ainda predominante postura de iniciar tratativas falando, no afã de demonstrar força, de conduzir o processo de negociação e de ingressar imediatamente no conteúdo que integra o problema a ser solucionado.

Essa prática, aliás, bastante comum, em realidade somente demonstra ansiedade, fragilidade e desrespeito, além de ir de encontro, precipuamente, ao alicerce da investigação, porque, ao falarmos primeiro e exageradamente, oferecemos muitas informações aos nossos interlocutores, seja sobre nossa maneira de ser, de agir, de pensar, de conteúdo, além do próprio estado emocional em que iniciamos a reunião.

Não bastasse tudo isso, como acontece em qualquer relacionamento da vida, a aproximação entre os interlocutores também é fundamental nos cenários de negociação. Eles adquirem conhecimento recíproco e gradativo quanto a aspectos informativos mínimos reveladores da maneira de ser da pessoa na abordagem de assuntos complexos, a disponibilidade efetiva para dialogar, as formas e processos utilizados nos espaços de consenso, o nível de respeito e de agradabilidade que os interlocutores conseguem estabelecer e tantas outras “informações” sensíveis, para, somente então, serem encetadas tratativas diretas para a resolução do problema.



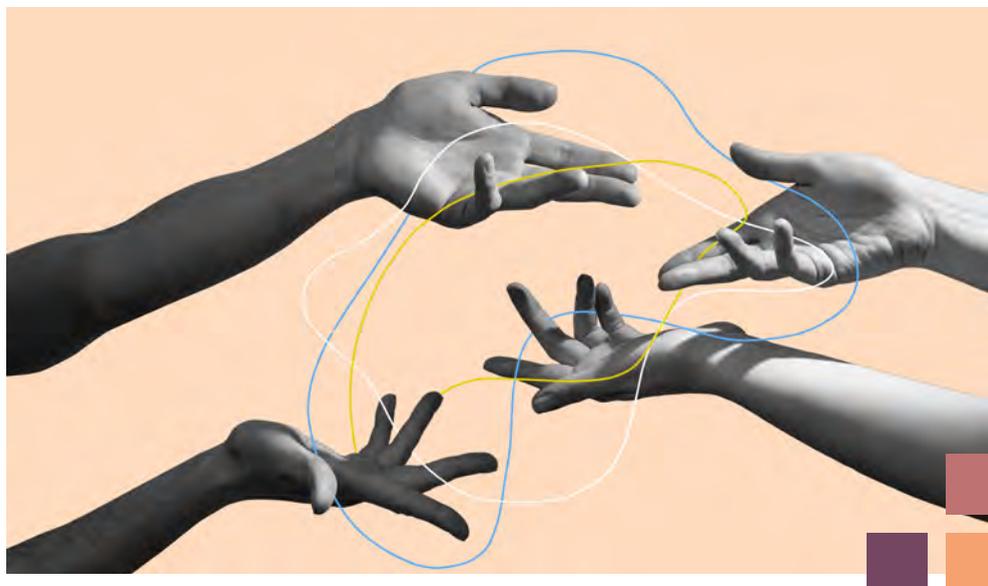
A escuta atenta, o respeito, a urbanidade e o uso de perguntas – técnica que será desenvolvida logo mais – serão os diferenciais de qualidade para uma estratégia de negociação bem iniciada.

2.4 ALICERCE DO FOCO NAS RELAÇÕES HUMANAS

O quarto alicerce é o “foco nas relações”, nas pessoas envolvidas e ligadas pelo problema a solucionar.

De fato, o que garante a maior eficiência nas negociações é a criação de relacionamentos de confiança e de cooperação, tendo em vista a impossibilidade de conseguirmos prever todas as intercorrências próprias da dinâmica de resolução de questões complexas.

Imaginemos situação hipotética em que é firmado acordo objetivando a regularização de loteamento envolvendo 500 famílias. Não basta a mera assinatura do pacto, porque inúmeras demandas posteriores à sua conclusão surgirão. No exemplo, poderá ter sido previsto o cadastramento de pessoas, mas ter faltado dispor sobre quem fará o cadastramento, qual o orçamento para fazer tal levantamento, se haverá acompanhamento de força policial e a participação de órgãos públicos não integrantes do acordo. Em suma, a indeterminabilidade plena das questões da vida impõe que apostemos muito mais nos relacionamentos do que nas cláusulas penais e nos preciosismos formais.



2.5 ALICERCE DA COOPERAÇÃO

O quinto alicerce está na “cooperação”.

A ciência do estudo do sistema nervoso e uma das que aprofunda as questões do comportamento – neurociência – tem demonstrado que posturas cooperativas ativam o sistema de recompensa do cérebro, promovendo a liberação de hormônios e neurotransmissores benéficos para o foco, para o estabelecimento de vínculos (inclusive de afeto), para o aprendizado e, principalmente, para a criatividade e a inovação.

O resultado da criação de um ambiente cooperativo é a geração de confiança entre os envolvidos na negociação, a qual corresponde ao “cimento” das autocomposições, se utilizarmos a figura de linguagem de que a negociação é uma construção conjunta de estruturas de consensualidade.



2.6 ALICERCE DA IMPLEMENTAÇÃO

Conforme expressam os doutrinadores da área, a negociação sempre é para além do “SIM” em que se constitui a assinatura de um acordo.

De nada valem acordos assinados e não implementados.

Por isso, o foco do negociador ministerial precisa estar

direcionado para aspectos pragmáticos de efetividade, resolutividade e eficiência, de modo que sejam incluídos nas tratativas todos os indivíduos, instituições e representantes que eventualmente possam ser decisivos para a concretização da integralidade dos consensos obtidos no pacto eventualmente assinado.

Não somente esse aspecto subjetivo deve ser objeto de atenção. Também as questões atinentes ao conteúdo objetivo do problema já precisam ser trabalhadas desde o planejamento da interlocução. Evita-se, com isso, frustrações, impossibilidades fáticas, custos indevidos e tudo mais quanto possa decorrer da não inclusão da implementação como orientadora eficiente de uma boa negociação.



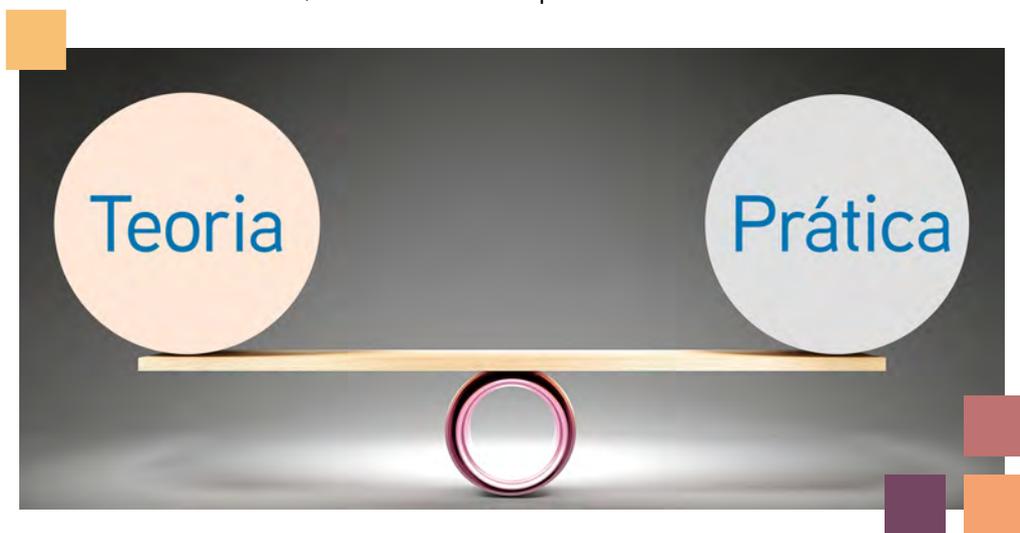
2.7 ALICERCE DA PRÁTICA

O sétimo alicerce indica que, para o melhor desenvolvimento das técnicas de negociação, é fundamental “praticar”, porque somente as vivências emocional e cognitiva efetivas podem trazer *expertise* ao profissional.

De fato, de nada adianta empreender somente em capacitações para os métodos autocompositivos sem a criação constante de

espaços profissionais e pessoais de busca de consenso nos quais o negociador possa testar suas estratégias, suas habilidades, seus estudos.

É imprescindível experienciar a dor, a frustração e, também, a vitória e os constantes despejos de hormônios e de neurotransmissores decorrentes dos estímulos internos e externos que surgem nos cenários envolvendo conflitos, controvérsias e problemas.



2.8. ALICERCE DO “NÃO JULGAMENTO”

O oitavo alicerce da negociação é o princípio do “não julgamento”.

A atividade de negociador não envolverá atividades de julgamento sobre a pessoa do interlocutor, sendo essa última tarefa exclusiva dos órgãos de controle – como o Poder Judiciário e o Tribunal de Contas – e dos procedimentos administrativos das instituições.

Os “julgamentos” internos que fazemos poderão macular frontalmente uma tomada de decisão que precisa ser firme, não enviesada, clara e verídica, porque o negociador/julgador passará a entender tudo o que lhe seja dito, ou que venha a descobrir a respeito do seu interlocutor, à luz do preconceito elaborado em torno da crença decorrente do julgamento.

Não bastasse isso, o negociador precisa estar focado nas suas atividades de comunicação, observação, escuta e raciocínio, constituindo-se os julgamentos em distratores absolutamente impróprios.

Com efeito, por exemplo, caso o negociador conclua interiormente que seu interlocutor não é confiável somente pelo fato de ser um político, ou empresário, ou seja lá que preconceito for, haverá uma premissa divorciada da realidade que afetará os diálogos, a comunicação como um todo, dificultando sobremaneira a obtenção de consensos.

São esses alguns dos alicerces da boa negociação.



3. TÉCNICAS FUNDAMENTAIS DE NEGOCIAÇÃO

3.1 O USO DE PERGUNTAS

A técnica do “uso de perguntas” é a principal ferramenta de qualquer negociação, porque oportuniza uma série de benefícios diretos e indiretos.

O primeiro deles – e o mais óbvio – é a obtenção de dados, informações, percepções, esclarecimentos envolvendo tanto aspectos objetivos, subjetivos, como, até mesmo, afetivos, que possam permear o ambiente de negociação.

Portanto, além de ser uma técnica que prospecta algum dado específico pela pergunta, o negociador também tem a possibilidade de ampliar sua visão de “drone”. Isso acontece porque a implementação das perguntas promove reações automáticas no interlocutor, o qual produzirá expressões verbais e não verbais que, simultaneamente às eventuais respostas articuladas, esclarecerão sobre a pessoa do interlocutor, seja no que diga respeito a sua qualificação técnica, seja, principalmente, no que tange a sua qualificação ética e de credibilidade.

Um segundo objetivo das perguntas, por vezes, poderá ser destravar a negociação, com o objetivo de concretizar as táticas e metas coerentemente com o planejamento inicial formulado.

Por exemplo, um negociador poderá ter de usar a seguinte pergunta: “A possibilidade da sua empresa ser fechada não o preocupa?”.

Várias reações poderão ocorrer a partir desse questionamento: a) poderá ser concluída, de pronto, a negociação; b) a negociação poderá ser destravada, realinhando-se no sentido do encontro de uma solução menos traumática; c) o interlocutor poderá fazer outra pergunta, tal como “E como você faria se, em decorrência disso, tiverem de ser

demitidos 1.000 trabalhadores?"; d) poderá haver uma terceira indagação: "E não teríamos uma outra possibilidade de conclusão negociada do nosso problema?" etc.

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, "A gente aqui discutindo! Não seria melhor estarmos travando este debate na beira da piscina ou na varanda do hotel de frente para o mar?".

Uma quebra ou desvio de atenção, eventualmente, pode ser benéfica, devido à surpresa gerada pela mudança radical de orientação da conversa, saindo de um relacionamento tenso, problemático e pelo qual 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. Uma hipótese seria a situação em que o profissional do Ministério Público pergunta aos advogados de empresa investigada por oferecer contrato de consumo massificado com cláusulas abusivas o que segue: "Não seria mais proveitoso que formalizássemos Termos de Ajustamento de Conduta parciais, haja vista existirem inúmeras cláusulas sob debate?". Outro exemplo seria "O que o senhor pensa sobre suspender por dez dias o lançamento dos resíduos na atmosfera, prazo no qual pensaríamos em uma proposta alternativa?".

Importantes as perguntas, igualmente, para a proposição de reflexões. Podemos usar a seguinte tática: "Será útil para a sociedade e para a sua empresa que permaneçamos litigando em juízo por dez anos,

sem qualquer resultado concreto para ambos?”. Outra: “Não atenderia melhor aos interesses da sua empresa de alimentos naturais ajustar as questões relativas aos efluentes de resíduos sólidos ao invés de ter seu nome envolvido com demanda judicial por ofensa ao meio ambiente?”. Uma terceira: “O senhor já olhou as fotografias que mostram os pássaros banhados em óleo?”.

Existem, por óbvio, vários tipos de perguntas, e poderíamos gerar múltiplas classificações.

Adotaremos, entretanto, classificação apresentada por Lewicki, Saunders e Minton, extraída de Gerard Nieremberg, que as divide em manejáveis e intratáveis, assim apresentadas⁵:

MANEJÁVEIS

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

Perguntas abertas – convidam o outro a pensar.

Perguntas enviesadas – apontam para uma resposta.

Controladas – baixa emocionalidade.

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

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 – averiguam como a outra pessoa se sente.

5 LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. *Fundamentos da negociação*. Tradução: Raquel Macagnan. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 125-126.

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 – 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.

Como visto, as perguntas funcionam como aliadas eficazes da negociação.

Objetivando trazer mais clareza às técnicas trabalhadas neste guia, utilizamos vários exemplos de diálogos possíveis alavancados por perguntas. O propósito dessa maneira de expor as ferramentas negociais é apresentar a técnica de *storytelling*⁶ e de *psicodrama*⁷, o que é feito por intermédio da utilização de exemplos de perguntas que poderão ser formuladas em hipotéticas situações concretas.

Portanto, a orientação é que os negociadores priorizem técnicas que explorem demonstrações fáticas, concretas, visualizáveis, de modo a fazer com que sejam experienciadas mentalmente as questões sob resolução.

6 *Storytelling* é uma técnica social de compartilhamento de histórias e de experiências bastante útil, porque ativa no cérebro a vivência concreta de determinadas situações de vida, estimulando a utilização do hemisfério direito do encéfalo, o qual é mais emocional, visual, holístico, espacial, do que o hemisfério esquerdo, que é mais linguístico, sequencial, articulado. O *Homo Sapiens*, ao longo da evolução, foi forjado a partir das histórias contadas, o que explica por que a técnica é tão eficiente.

7 “Psicodrama é uma técnica de psicoterapia em grupo em que se usa a representação dramática improvisada, de cenas ou temas propostos pelas próprias pessoas em terapia, como núcleo de abordagem e exploração da psique humana e dos seus vínculos emocionais, visando à catarse e ao desenvolvimento da espontaneidade do indivíduo.” (PSICODRAMA. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Psicodrama>. Acesso em: 29 dez. 2022).



3.2 ANAMNESE

A anamnese “[...] é uma entrevista realizada pelo profissional de saúde ao seu doente, que tem a intenção de ser um ponto inicial no diagnóstico de uma doença, ou uma resposta humana aos processos vitais [...]”⁸

Na dimensão ministerial de que a negociação é um “tratamento adequado de resolução de um problema”, torna-se fundamental a realização de entrevistas prospectivas com técnicos, com colegas e com as partes envolvidas, desenvolvendo a técnica do “uso de perguntas”. O objetivo é identificar dados, informações, desejos, necessidades, posições, interesses, expectativas, percepções e tudo quanto possa ser importante nos aspectos subjetivos, objetivos e afetivos⁹ para que sejam criadas opções úteis à obtenção de consenso entre todos.

A anamnese pode durar várias horas, sendo importante ressaltar que o eventual dispêndio de maior tempo nesta fase da negocia-

8 ANAMNESE (SAÚDE). In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Anamnese_\(sa%C3%BAde\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Anamnese_(sa%C3%BAde)). Acesso em: 6 dez. 2022.

9 Afeto no sentido de emoções e sentimentos subjacentes ao problema a resolver.

ção abreviará a resolução ou evitará problemas outros que poderão surgir ao longo da negociação.

Exemplo disso seria a hipótese em que, por não ter sido efetuada uma anamnese adequada na prospecção de informações amplas, em uma negociação de regularização de ocupação de área pública por população em que existem algumas pessoas descendentes de quilombolas, não é convidado pelo profissional do Ministério Público estadual colega do Ministério Público Federal encarregado da proteção a essas populações vulneráveis. Avente-se a hipótese de que, após meses de tratativas para que a população seja transferida para uma área urbanizada e em melhores condições, ingressa o MP Federal com demanda para obstaculizar a remoção. Em tais circunstâncias, toda a negociação, da forma como foi conduzida, terá sido inútil, devido a uma incorreta anamnese do caso.

O foco da anamnese será, portanto, a obtenção da visão de “drone”, permitindo que seja descortinado o contexto, a partir do qual será efetuado o planejamento da negociação.

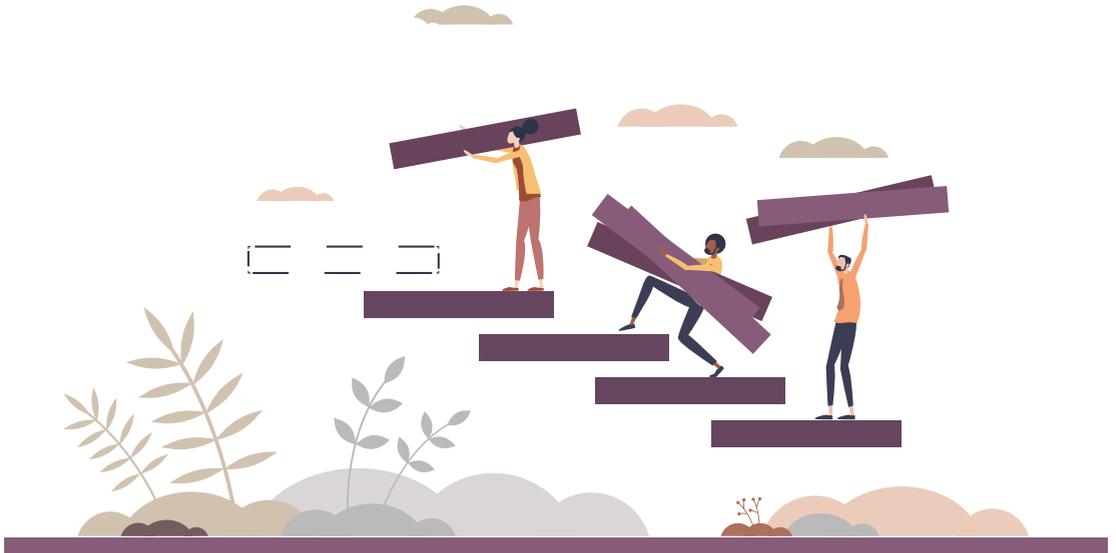


4. FASES DA NEGOCIAÇÃO

A partir deste momento do guia, desenvolveremos o tema da negociação apresentando uma sugestão didática sobre as fases que integrarão o método, quais sejam:

- Planejamento;
- Contato (presencial ou on-line);
- Objetivação da negociação;
- Formalização;
- Implementação.

Igualmente, esclarecemos que serão apresentadas técnicas de forma articulada em cada uma das fases da negociação.



4.1 PRIMEIRA FASE – PLANEJAMENTO



4.1.1 “Menu” da negociação – planejamento objetivo e subjetivo

Coletadas informações suficientes, elas devem ser organizadas, correspondendo ao que podemos chamar de “menu” da negociação.

É a lista de ocorrências e de problemas possíveis, a qual serve para pautar as conversas que devem ser mantidas no sentido da conciliação.

No menu serão prospectadas, por exemplo, as metas que desejamos atingir na negociação, as metas que possivelmente os interlocutores pretenderão alcançar na interlocução (teoria da mente)¹⁰, as propostas, as variadas pessoas que deverão integrar a negociação, as estratégias que utilizaremos, os cenários de negociação que serão organizados (se com múltiplos interlocutores, um ou outro de cada vez etc.). Em suma, o planejamento é o mapa da negociação.

O menu não somente tem a função de evitar constrangimentos futuros, como também estabelecer o planejamento de como se dará

¹⁰ *Teoria da mente* é quando teorizamos imaginando o que os demais interlocutores poderão entender, perceber, agir, fazer, pensar ou sentir em decorrência de uma atitude que tenhamos adotado ou que iremos adotar.

a atuação dos partícipes da negociação, suas funções, seus encargos, seus direitos e deveres, haja vista que, na atualidade, geralmente os problemas complexos nos quais o Ministério Público atua, acabam englobando colegas da execução, dos centros de apoio, além dos órgãos de investigação interna ou externa eventualmente ativados para a produção de documentos, laudos etc.

O menu também realiza uma função fundamental de flexibilização do contato negocial, por intermédio da apresentação de várias alternativas que poderão ser negociadas, aumentando ou diminuindo a proposta em um ou outro item. Com isso, oportunizam a melhor acomodação dos interesses de ambos os negociadores.

O menu, portanto, aproxima as pessoas, evitando surpresas e decepções, tendo a função pedagógica de educar os negociadores no sentido de que a organização, os métodos, as previsões, as antecipações e o detalhamento podem ser ferramentas bastante eficientes no desenvolvimento de negociações complexas.



4.1.2 Técnica da organização temporal das questões a solucionar

No planejamento serão feitas opções sobre a resolução de questões urgentes e de curto prazo, problemas de médio prazo de conclusão e assuntos de longo prazo de solução. O objetivo é criar gatilhos motivacionais que serão gradualmente ativados na medida em que cumpridas as metas estipuladas.



4.1.3 Técnica da consensualização gradual

Outro ponto fundamental no planejamento é a consensualização quanto à resolução unitária e gradativa das questões que integram o “bolo” total em que se constitui o problema a resolver.

Com efeito, trata-se de técnica muito salutar, porque viabiliza o foco específico em um tema de cada vez, potencializando, dessa forma, a descoberta de melhores opções para resolvê-lo e a diminuição do estresse¹¹ decorrente da visualização interna do imenso “bolo total”, único e gigantesco, em que se constitui o conflito, a controvérsia ou o problema.



11 Quando ativado, esse estado emocional promove a liberação de adrenalina e cortisol que, em excesso, atingem o organismo e a saúde das pessoas, retiram o foco, dificultando o aprendizado e a resolutividade.

4.1.4 Argumentos de apoio ao menu da negociação

4.1.4.1 Argumentos técnicos

Será no planejamento que buscaremos argumentos de apoio ao menu, os primeiros deles sendo os **argumentos técnicos** (laudos, pesquisas, peritos, opinião de colegas ou de outros *experts*, recursos visuais, gráficos, figuras, fotos etc.).

4.1.4.2 Argumentos de prova social

Igualmente, no planejamento buscaremos **argumentos de prova social**, tais como outros acordos semelhantes já fechados, clamor social, filosofia e valores do local, da região.

4.1.4.3 Argumentos de apoio relativos aos interlocutores

Por último, os **argumentos de apoio relativos aos interlocutores**.

Buscaremos informações sobre os recursos (financeiros, sociais, poder), interesses e necessidades, desejos, ética, posturas negociais, reputação e estilo, MASA dos interlocutores (Melhor Alternativa Sem Acordo – plano B), a autoridade, táticas e estratégias.

4.1.5 Posições, interesses e necessidades

É importantíssimo diferenciar posição de interesse para a boa condução de uma negociação.

Utilizaremos as palavras de Alessandra Gomes do Nascimento Silva citando famoso exemplo da Escola de Negociação de Harvard:

Diz o episódio que duas meninas, irmãs, brigavam vigorosamente por causa de uma laranja. Sem aguentar mais a algazarra causada pela briga, a mãe interveio e sem pestanejar optou pela salomônica divisão da laranja ao meio, dando a cada criança uma metade. Mais tarde descobriu-se como foi pobremente resolvido o impasse. Uma das meninas queria a laranja para fazer suco e a outra a queria para com sua casca fazer letras do alfabeto. Ou seja, bastaria descascar toda a laranja, entregando a totalidade da casca a uma delas e o restante a outra para que ambas assim obtivessem tudo o que desejavam.¹²

Essa história é bastante elucidativa, porque demonstra a diferença entre interesse e posição. A posição de cada uma das meninas, ou seja, a maneira como se colocaram no relacionamento divergente que vivenciavam, estabelecia um conflito de difícil resolução, pois ambas tinham a mesma posição: “queremos a laranja”. Os interesses, entretanto, eram diferentes e, portanto, plenamente compatibilizáveis, na forma do que vimos no exemplo. O que faltou, então, foi uma boa comunicação, uma boa negociação do tipo “ganha-ganha”, que pudesse ter sido capaz de evidenciar quais as efetivas necessidades de cada uma das envolvidas na disputa.

O que faltou, no exemplo fornecido, foi a utilização da técnica do “uso de perguntas”, por parte da mãe das meninas, objetivando descobrir o real “interesse” de ambas, haja vista que a posição dos negociadores, de um modo geral, é exposta ostensivamente, mas, por vezes, tem o condão de camuflar as reais motivações envolvidas nas controvérsias, que são os interesses.

A investigação do bom negociador, destarte, está direcionada para a descoberta dos interesses dos interlocutores, na medida em que, evidenciados, oportunizarão propostas de compatibilização com vistas ao consenso mais fácil, na forma vista no exemplo de Harvard.

¹² SILVA, Alessandra Gomes do Nascimento. *Técnicas de negociação para advogados*. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 24.

Esse tema dos *interesses* é fundamental, na medida em que o *princípio da vinculação ao atendimento do interesse* (PVI)¹³ é um relevante vetor para que, tanto negociadores como mediadores, possam balizar suas propostas, opções, alterações de rumo no procedimento das sessões etc., reportando-se sempre aos *interesses* envolvidos na controvérsia, a fim de que sejam tomadas decisões mais próximas da realidade e daquilo que, efetivamente, desejam ou precisam as partes envolvidas no problema.

Stuart Diamond¹⁴ distingue *interesse* de *necessidade*, comentando o que segue:

O termo 'interesse' geralmente pressupõe certa racionalidade. A maioria das pessoas presume que as partes podem ter uma discussão racional sobre benefícios desejados. A verdade é que o mundo está cheio de pessoas irracionais sobre benefícios desejados. A verdade é que o mundo está cheio de gente irracional, que fica zangada, carinhosa, carente, temerosa etc. Assim, para satisfazer as necessidades intangíveis das pessoas e aumentar o bolo, você precisa conhecer também suas necessidades emocionais e irracionais. Perguntamos aos participantes de nossos cursos quais eram seus sonhos e medos. Obtivemos sonhos como viajar, velejar, ser dono de um restaurante, disputar uma maratona e abrir uma empresa. Obtivemos medos como cobras, multidões, falar em público, voar e altura.¹⁵

Podemos dizer que a abordagem sobre as *necessidades* seria um avanço das pesquisas iniciais da Escola de Harvard, trazendo o *expert* em métodos autocompositivos para um patamar de resolução de problemas mais amplo, humano e resolutivo.

Na vida são inúmeros os exemplos em que acontecem problemas que estão diretamente atrelados a necessidades.

13 Sobre o tema, ver: MORAES, Paulo Valério Dal Pai. *A negociação ética para agentes públicos e advogados: mediação, conciliação, arbitragem, princípios, técnicas, fases, estilos, ética da negociação*. Prefácio: Juarez Freitas. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012. p. 116-126.

14 Diamond é Professor do famoso curso de negociação da Wharton Business School.

15 DIAMOND, Stuart. *Consiga o que você quer: as 12 estratégias que vão fazer de você um negociador competente em qualquer situação*. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. p. 120.

Há um famoso exemplo citado pela doutrina de negociação, no qual grande empresa multinacional desejava obter a exclusividade de fornecimento de uma matéria prima elaborada por uma pequena empresa do interior da Itália, o que tornaria o pequeno fornecedor um milionário. Todavia, o proprietário da pequena empresa não aceitou firmar o contrato com exclusividade e o impasse se instaurou levando à não conclusão do pacto. Não se dando por satisfeito com a negativa, um negociador da multinacional perguntou ao dono da pequena empresa por que ele não queria assinar com exclusividade se ficaria milionário. A resposta foi que não poderia deixar de fornecer a mesma matéria prima para outra pequena empresa dos seus primos, pois resultaria em um grave problema familiar. Obtida essa resposta, ficou fácil evoluir na negociação, tendo todos concordado em acrescentar ao contrato uma cláusula de exceção, por intermédio da qual haveria a exclusividade, exceto em relação à pequena empresa dos primos italianos.

Na forma vista, os interesses racionais por um percebimento milionário foram sobrepostos por necessidades emocionais, relacionais, familiares, que, no mundo da vida, são imensamente mais importantes. Outra lição é que vale a pena se valer da técnica do *uso de perguntas* no intuito de descobrir *interesses e necessidades*.

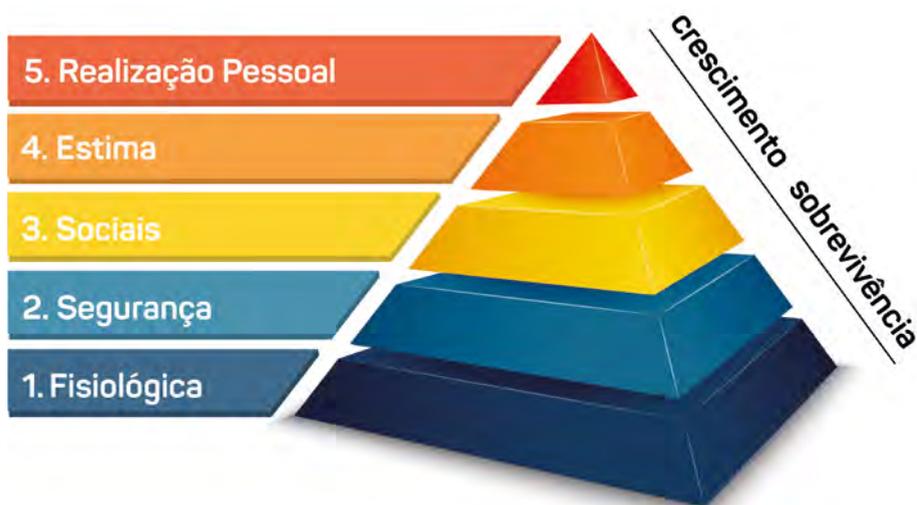
As necessidades podem ser de várias ordens.

Serão biológicas, quando direcionadas à satisfação de carências básicas e de sobrevivência, tais como alimento, água, ar, eliminação de dejetos etc.

Psicológicas, como exemplo, amor, segurança, poder, controle, reconhecimento, pertencimento.

Altruístas, como a autoestima e o desenvolvimento pessoal.

Em termos de necessidades não há como não citar Abraham Maslow e a sua famosa pirâmide:



Christopher Moore apresenta algumas maneiras de identificar interesses e necessidades:

Algunas cualidades especialmente útiles son la actitud de escucha activa, la reformulación, la paráfrasis, el resumen, la generalización y El fraccionamiento (...) Uma combinación especialmente usual de estas habilidades es el proceso Del ensayo (testing) (Moore, 1982b). El ensayo exige que un negociador o mediador escuche cuidadosamente las declaraciones de otro negociador, y luego practique la retroacción del interes cuya expresión escucha. A través del ensayo y el error, el oyente puede alcanzar poco a poco la comprensión y el acuerdo con respecto a las necesidades de su adversario. Otro método de identificación de los intereses es el modelado de hipótesis (Pruitt y Lewis, 1977), en que el negociador o el mediador expone una serie de alternativas o propuestas de acuerdo hipotético a otro negociador. El interrogador no pide que se establezca un compromiso o que se acepte cualquiera de las propuestas; sólo pide una indicación del carácter más o menos satisfactorio de la propuesta. Las propuestas repetidas que contienen diferentes soluciones para satisfacer los intereses de otro pueden ampliar en un mediador o negociador la comprensión de las necesidades que habrá que satisfacer, sin que haga falta afrontar directamente la identificación de los intereses. Este enfoque se utiliza a menudo cuando una parte oculta sus necesidades o cuando no hay suficiente confianza para develarlas.¹⁶

16 MOORE, Christopher. *El Proceso de Mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Tradução: Aníbal Leal. Buenos Aires: Granica, 2010. p. 308-309.

Todavia, não há como negar que a técnica do uso de perguntas é a primeira a ser executada, constituindo-se em um procedimento direto de tentativa de revelação dos interesses e necessidades dos envolvidos na negociação.

4.1.6 Melhor Alternativa Sem Acordo – MASA

Outro aspecto fulcral para o planejamento de negociação é a MASA – Melhor Alternativa Sem Acordo, identificada na doutrina de Harvard por BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*).

A MASA é o “Plano B”, caso não saia o acordo.

Vamos imaginar uma negociação para a criação de um sistema de combate aos crimes atinentes a combustíveis, tais como adulterações, sonegação fiscal etc.

Para isso, é necessário ao Ministério Público o convênio com algum laboratório, a fim de que sejam produzidos os eventuais laudos de inadequação dos produtos, objetivando fundamentar as perquirições cíveis, criminais e administrativas. Criemos a hipótese em que temos dois laboratórios, um público (Laboratório A), que nada exige de remuneração, mas seus laudos têm demora na sua confecção, e outro privado (Laboratório B), que trabalha bem mais rápido, mas exige uma remuneração mensal por parte do *Parquet*.

Negociando com o Laboratório B, o negociador do Ministério Público terá como MASA a possível assinatura do convênio com o Laboratório A.

Todavia, essa sua MASA não precisa ser exposta ao interlocutor, no caso, o representante do Laboratório B. Funciona a MASA, assim, como um paradigma psicológico interno do negociador, fazendo ele comparações entre as propostas do negociador do Laboratório B e a sua MASA.

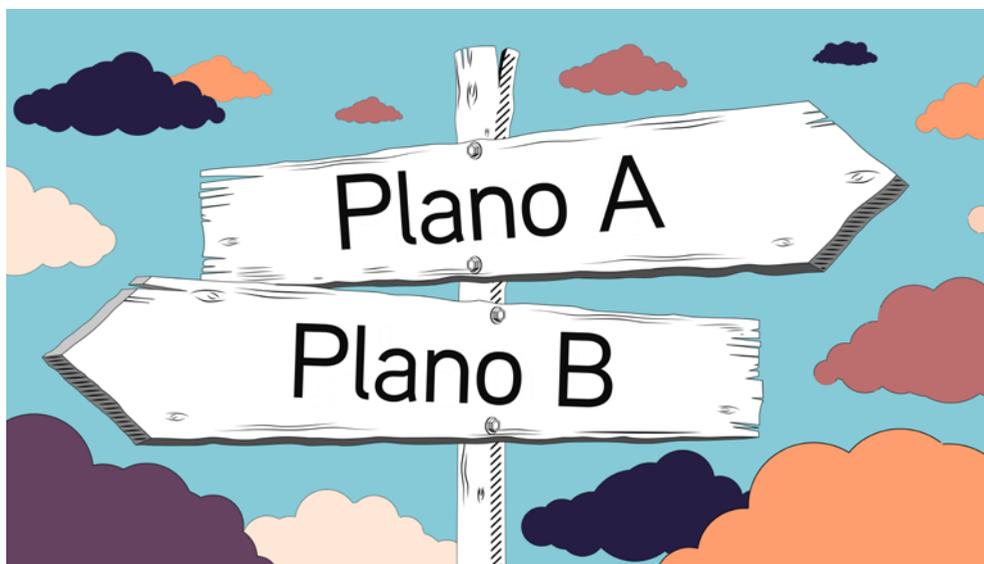
Pode a MASA, entretanto, ser exposta e manifestada ao outro interlocutor, caso não estejam evoluindo as conversações para o con-

senso, de modo que, eventualmente, a MASA possa modificar a postura do representante do Laboratório B a reduzir suas exigências, evitando, assim, a perda da parceria com o Ministério Público, sabido que possuir o MP como “cliente” sempre outorga às instituições algum nível de maior credibilidade.

Eventualmente, o negociador poderá ter mais de uma MASA, também. No exemplo acima trabalhado, poderia existir um terceiro laboratório, situação em que o MP teria duas MASAs em relação à primeira negociação com o Laboratório privado.

O trabalho com a MASA também envolve descobrir quais as MASAs dos demais interlocutores, a fim de que não sejam feitas exigências irreais a eles. Essa é uma ferramenta de negociação fundamental para que não sejam perdidos bons acordos, o que pode acontecer quando são feitas propostas exacerbadas e piores do que as MASAs dos interlocutores dos negociadores Ministeriais.

Sintetizando, é fundamental para o ingresso em qualquer negociação o desenvolvimento dos seus “interesses”, das suas “necessidades” e da(s) sua(as) MASAs, assim como é igualmente fundamental descobrir os interesses, necessidades e as MASAs dos nossos interlocutores.



4.2 SEGUNDA FASE – O CONTATO NA NEGOCIAÇÃO

4.2.1 Emoções, sentimentos, tomada de decisão em negociação

Os novos estudos neurocientíficos que abordam o sistema nervoso e a produção de atitudes e comportamentos apontam que a dimensão humana aparece como predominante nas negociações.

Stuart Diamond, emérito professor de negociação, resume o assunto dizendo que

[...] menos de **10%** dos motivos pelos quais as pessoas chegam a um acordo estão ligados ao conteúdo. Mais de **50%** têm a ver com as **pessoas**: elas gostam umas das outras? Confiam umas nas outras? Ouvirão o que cada uma tem a dizer? Pouco mais de **um terço** tem a ver com o **processo** empregado. Ou seja, elas decidem explorar as necessidades mútuas (racionais e emocionais)? Concordam com a pauta? Assumem compromissos reais umas com as outras? A verdade e os fatos são apenas um dos argumentos em uma negociação. As **pessoas** e o **processo** são bem mais importantes. (grifo nosso)¹⁷

As primeiras percepções que temos quando conhecemos pessoas, lugares, coisas etc., são muito importantes, porque despertam emoções, percepções, sensações, sentimentos e pensamentos que começam a orientar a tomada de decisão dos interlocutores em uma negociação.

Nesse particular, é importante ressaltar uma imensa inovação para os profissionais da área jurídica. Na atualidade, é pacífico nas neurociências¹⁸ que toda tomada de decisão principia nas áreas emocio-

17 DIAMOND, Stuart. *Consiga o que você quer: as 12 estratégias que vão fazer de você um negociador competente em qualquer situação*. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2012. p. 41.

18 Antônio Damásio foi o precursor dos estudos mais aprofundados sobre as emoções e os sentimentos, em específico sobre os “marcadores somáticos”, que são o estágio inicial de toda tomada de decisão. (DAMÁSIO, Antônio. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. Tradução: Dora Vicente; Georgina Segurado. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.).

nais do encéfalo, havendo a contribuição fundamental do chamado segundo cérebro, qual seja o sistema nervoso entérico (parte do esôfago, estômago e todo o intestino até o reto).



Apenas para dar um exemplo elucidativo e peculiar, imaginemos a situação em que estejamos por decidir se iremos tentar vencer o medo de altura e pular de paraquedas. Perceberemos os chamados “sentimentos viscerais” (frio na barriga, movimentos intestinais, tensão na garganta, aceleração dos batimentos cardíacos, pelos eriçados etc.), os quais sinalizam com desconforto, mal-estar, tontura etc., contribuindo para uma tomada de decisão quanto a, efetivamente, realizar a façanha ou abortar a operação.

Nos relacionamentos sociais, os mesmos sinais acontecem, a maioria deles imperceptíveis e inconscientes, os quais, após, são levados para o nível consciente sob as formas racionais mais variadas. Mas a verdade mostrada pela neurociência é que a maior parte da tomada de decisão já aconteceu de forma velada, em nível subconsciente.

Portanto, a crença de que nossas decisões são essencialmente e exclusivamente racionais não apresenta sustentação no plano científico.

Por isso, faremos várias abordagens tratando das emoções

e dos sentimentos, objetivando criar *expertise*, na medida em que tudo o que se faz em negociações são tomadas de decisão, que se valerão dessas reações corporais (emoções são ações ou despejos de hormônios – ocitocina, adrenalina etc. – e de neurotransmissores – serotonina, dopamina etc. – que acontecem no corpo) e da sua representação consciente na mente de quem vive essas emoções (sentimento é a percepção consciente de uma emoção, tendo como consequência identificar como a pessoa sente aquela reação emocional, dados esses fundamentais para a tomada de decisão).

Em rápidas palavras, emoções são ações automáticas que acontecem no corpo, em decorrência de estímulos externos (chegar a um ambiente novo, conhecer uma pessoa, sofrer um susto) ou internos (pensamentos, alterações neuroquímicas promovidas por moléstias etc.), caracterizados pelo despejo de hormônios (ocitocina, adrenalina, testosterona etc.) ou neurotransmissores (dopamina, serotonina etc.).

Já sentimentos são as percepções em nível consciente dessas mesmas emoções que acontecem no corpo.

Por exemplo: em uma reunião de negociação, um dos interlocutores afirma veementemente: “Vocês promotores sempre são arrogantes!!!”. Automaticamente acontecerão emoções, com a produção e despejo no organismo de adrenalina e cortisol (reação de luta ou fuga) e haverá ativações das células viscerais. O nervo vago¹⁹ reúne e transmite todas essas informações para uma estrutura chamada ínsula (estrutura responsável por escanear o interior do corpo verificando as emoções, convertendo essas informações em dados conscientes sobre a maneira como a pessoa sente, a partir das emoções vivenciadas no corpo), a qual decodifica essas informações, passando-as para as estruturas conscientes, gerando o que é chamado de sentimento.

Sentimento, portanto, é a percepção consciente das emo-

¹⁹ “Sai do crânio pelo forame jugular e possui dois gânglios: o gânglio superior (jugular) e o inferior (nodoso). É responsável pela inervação parassimpática de praticamente todos os órgãos abaixo do pescoço que recebem inervação parassimpática (pulmão, coração, estômago, intestino delgado, etc), exceto parte do intestino grosso (a partir do segundo terço do cólon transversal)”. (NERVO VAGO. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Nervo_vago. Acesso em: 30 dez. 2022.).

ções.

Exatamente por isso que é fundamental sabermos identificar o que sentimos. Porque, após definirmos se nos sentimos bem com uma proposta de acordo, se nos sentimos bem em relação às pessoas que fazem as propostas (confiança), se nos sentimos mal com um acordo aparentemente perfeito, é que culminaremos por tomar nossas decisões nas negociações.

Precisamente neste contexto é que o tema do contato precisa ser desenvolvido como uma segunda fase da negociação, abrangendo uma dimensão mais avançada do planejamento, qual seja a **preparação** para a primeira reunião, e uma segunda, que é a **construção de um relacionamento**.



4.2.2 Preparação para o contato virtual e presencial

A preparação poderá abranger o espaço virtual e o presencial.

No tocante às primeiras reuniões serem virtuais ao invés de presenciais, há um ganho em termos de ambientação e, portanto, um imenso ganho emocional, porque cada interlocutor está no seu espaço

privado, seja profissional ou residencial.

Esse fato conduz a uma natural maior tranquilidade, conforto e segurança, já que as pessoas estão nos seus ambientes de proteção. Poderão, assim, por exemplo, ter a possibilidade de usos variados dos próprios equipamentos, seja desligando temporariamente a câmera, o microfone, como, até mesmo, realizando as mais criativas “manobras”, algumas até não éticas, tais como simular uma conexão defeituosa ou alegar que “apertou um botão” que o desconectou. Poderão tomar o seu próprio cafezinho, a sua água, suco, o que for, além de, até mesmo, realizarem tarefas simultâneas como monitorar um filho, um bebê.

Em suma, ao contrário do que pregavam algumas antigas e ultrapassadas estratégias de negociação competitiva (predominava o foco na desestabilização do interlocutor), quanto mais à vontade estiverem os interlocutores no ambiente, mais capacitados estarão, neuroquimicamente, para a produção de opções, de soluções criativas, de inovações, de escuta – resultados esses já identificados pelos estudos neurocientíficos (por exemplo, a serotonina baixa a ansiedade e promove a escuta, a dopamina promove o aprendizado, a ocitocina promove a construção de vínculos).



Já os contatos de primeira reunião, quando presenciais, exigem um planejamento prévio de ambientação, objetivando obter os

mesmos efeitos naturalmente encontrados nas interlocuções on-line, de modo que o ambiente seja percebido de maneira tranquila, confortável e segura.

Por isso, o ideal é que existam salas bem arejadas, iluminadas e, de preferência, nas quais as pessoas se sintam em posição de igualdade, motivo pelo qual a tradicional mesa quadrada adversarial, com livros interpostos entre os negociadores, deve ser evitada.

Na medida do possível, sugerimos mesas redondas, ou mesmo sentar-se em círculo, quando envolvam muitas pessoas, sendo essa segunda uma prática extremamente eficaz, porque permite que todos possam ser visualizados ampla e reciprocamente, evocando o formato circular a percepção de igualdade entre todos.



Pode parecer jocoso, mas a neurociência, da mesma forma, traz evidências de que oferecer café, água e “comidinhas” (*snacks*, bolachas, doces etc.), tem o condão de gerar tomadas de decisão melhor refletidas e complexas, além de estimular a identificação entre os negociadores, por causa do ato de compartilhar alimentos enquanto conversam.²⁰

Não somente por isso, a reposição de nutrientes revela-se

²⁰ “Juizes cansados e com fome tendem a incorrer na mais fácil posição *default* de negar os pedidos de livramento condicional. Tanto o cansaço como a fome provavelmente desempenham um papel.” (KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar*: duas formas de pensar. Tradução: Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 58).

como importante, porque os debates negociais normalmente promovem grande perda de energia e cansaço, fazendo com que seja necessária a reposição. Com efeito, as células encefálicas produtoras de pensamentos, sentimentos, decisões etc., trabalham, basicamente, alimentadas pelo sangue, que traz glicose e oxigênio (que são os combustíveis dos neurônios).

O planejamento de preparação do ambiente envolverá, também, o nível de contato que o negociador deseja promover em relação aos seus interlocutores, porque isso permitirá, ou não, a utilização de várias linguagens não verbais decisivas para persuadir ao consenso.

Exemplificando, se desejamos ter maior eficiência em nossa comunicação, o ideal será que possamos estar mais próximos dos nossos interlocutores, porque isso possibilitará o uso da linguagem chamada de “Tacêsica” (linguagem do tato).

Assim como muitos mamíferos, o ser humano evoluiu pelo toque, pelo contato, havendo terminações nervosas nos antebraços, além de outras partes do corpo, diretamente ligadas a áreas emocionais do cérebro (a ínsula, já comentada).

Conseqüentemente, um leve toque no antebraço de alguém que está ao seu lado, aliado à linguagem cinestésico-corporal (linguagem não verbal do corpo) será extremamente eficaz no intuito de fazer o interlocutor parar de falar - resultado o qual não seria obtido caso utilizássemos a conhecida linguagem verbal e mandássemos nosso interlocutor calar a boca.



Portanto, a substituição da linguagem verbal por linguagens não verbais (linguagem cinestésico-corporal e tacêtica) é um imenso avanço em termos de boas práticas de negociação.

No planejamento do preparo ambiental, igualmente poderemos incluir a possibilidade de utilização da linguagem não verbal “proxêmica” (linguagem das proximidades, herdada por nós ao longo da evolução biológica. Ex. 1: a zebra na savana calcula todo o tempo a proximidade em relação ao predador. Ex. 2: estamos sentados em um banco de praça de 5 metros e uma pessoa vem e se senta na ponta oposta. Isso não causará nenhuma reação de defesa de nossa parte. Todavia, se a pessoa se sentar a meio metro de nós, há uma evidente demonstração de que algo diferente, estranho, precisa ser averiguado, seja com uma reação imediata de afastamento, fuga, ou qualquer outra medida de segurança).

A linguagem proxêmica é particularmente versátil, vamos aos exemplos.

Em caso concreto, membro(a) do Ministério Público enfrentava, reiteradamente, problemas em reuniões para tratar de assuntos comunitários com os representantes do Município (infância, deficientes, políticas públicas em geral), porque um dos agentes públicos mais graduados sentava-se em uma mesa retangular do lado oposto ao do(a) colega e de lá fazia chacotas, conversas paralelas com outros interlocutores e tentativas de desestabilização do(a) colega promotor da reunião.



Em síntese, o(a) colega mencionou estar à beira da depressão, para resumir a grandiosidade do problema.

Em situações como a exemplificada, o ideal é colocar esse difícil negociador sentado ao lado do(a) colega, usando da linguagem proxêmica para neutralizar, eventualmente, com um mero “toque” no antebraço, as estratégias não éticas do competitivo interlocutor.

Em outro caso, colega com vários anos de experiência, de estatura baixa, muito tranquilo, recebeu em uma ampla sala de reuniões negociador difícil, com fama, até mesmo, de estar envolvido em crimes violentos e organizações criminosas, para tratar de excesso de ruído (problema de direito ambiental) gerado por aparelhos de som muito altos existentes na residência do investigado. Convidado a sentar ao lado do promotor, recusou-se, deslocando-se para o outro lado de uma grande mesa retangular. Sem perder a tranquilidade, o colega pegou seu *laptop*, deslocou-se e sentou-se bem próximo ao investigado, o qual manifestou uma linguagem corporal de surpresa. Esse ato do promotor gerou admiração e respeito, cujas alterações neuroquímicas decorrentes desses sentimentos levaram à tranquila assinatura de um TAC, o qual foi devidamente cumprido.

Esses são exemplos reais e práticos de experiências de colegas do Ministério Público – existem muitos outros casos concretos – nos quais é possível constatar a questão das emoções e dos sentimentos contribuindo para as tomadas de decisão. Servem como uma janela de abertura para que cada um inclua essas possibilidades nos seus contextos profissionais e mesmo pessoais.

Ainda como sugestão, é importante a correta atenção para aspectos como o excesso de frio ou de calor (aparelhos de ar-condicionado). Ninguém conseguirá concentrar-se sofrendo com o frio ou com o calor.

Portas ou janelas que estejam abertas e, assim, possam causar constrangimentos pela falta de confidencialidade, ou até mesmo a posição na qual nos colocamos ou somos colocados para sentar em ambientes de negociação diversos das instalações ministeriais, da mesma

forma são questões que precisam ser observadas e corrigidas.

Houve situação em que colega foi convidado a sentar em cadeira na qual recebia sol diretamente nos olhos, inviabilizando visualizar o semblante dos interlocutores. Em outro caso, colega resolvendo complexas negociações envolvendo crime organizado é convidado a participar de reunião fora dos ambientes do Ministério Público. Lá chegando, é convidado a sentar-se de costas para uma porta aberta, o que lhe gerou medo e desconfiança, haja vista que vivia experiências de ameaças. Em casos como esses, nos quais são produzidos, pela ambiência, emoções e sentimentos negativos, a postura profissional adequada é solicitar a alteração do lugar para se sentar, fechar a porta, jamais devendo haver concessão a esse tipo de ocorrência constrangedora. Afinal, ninguém consegue negociar com outros não vendo a linguagem corporal dos seus interlocutores e, da mesma forma, há grande perda de *performance* em negociar com medo, preocupação ou dúvida.

Aqui é especialmente destacável a técnica da percepção empática, porque iguais observações deverão ser praticadas pelos negociadores ministeriais em relação aos interlocutores que são recebidos nas nossas instalações. Sempre lembrando que negociar com pessoas tranquilas, confortáveis e seguras, facilitará a construção de consensos.

Concluindo, trazendo à baila uma das grandes lições de William Ury, planeje e vá para a negociação não com armadura, mas com um radar.



4.2.3 A fase do contato e a construção do relacionamento



4.2.3.1 Técnica do respeito e os interesses centrais

O segundo âmbito de apreciação do contato na negociação é a **construção do relacionamento**.

Segundo Willian Ury

A palavra respeito vem do latim *re* – que significa “novamente”, e *specere*, que significa “olhar”. Ou seja, respeitar significa olhar novamente, ou, como define o dicionário, “perceber com atenção”. A atenção ajuda você a dar uma segunda olhada, a reconhecer o ser humano por trás do comportamento [...].²¹

Respeitar é, portanto, “reolhar” e, efetivamente, enxergar o outro no contexto das circunstâncias que lhe pertencem.

As boas práticas de negociação, então, recomendam que sejam observados o que Roger Fisher e Daniel Shapiro identificam como “Interesses Centrais”.²² Estes são vontades importantes que decorrem da psicologia humana e que são fundamentais para que as pessoas se sintam bem tratadas nos relacionamentos intra e interpessoais.

21 URY, Willian. *O poder do não positivo: como dizer não e ainda chegar ao sim*. Tradução: Regina Lyra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 73.

22 Fisher, Roger; Shapiro, Daniel. *Além da razão: a força da emoção na solução de conflitos*. Tradução: Arão Sapiro. Rio de Janeiro: Imago, 2009. p. 25.



4.2.3.1.1 Interesse central da apreciação

O primeiro desses interesses é a “Apreciação”, e diz respeito àquelas situações em que a pessoa tem “seus pensamentos, sentimentos ou ações...” reconhecidos pelos demais.

A boa técnica de negociação, portanto, indica que, mesmo havendo discordância da nossa parte em relação às atitudes dos nossos interlocutores, na medida do possível, possamos reconhecer suas razões. Há evidente distinção entre “apreciar”, “reconhecer” e “concordar”.

Assim, expressões tais como “seus argumentos são interessantes”, “há lógica na sua postura”, e tantas outras, devem ser, prioritariamente, utilizadas, ao invés de serem rechaçadas as posturas dos nossos interlocutores – conduta que somente terá o condão de gerar resistências²³, dificultando, sem qualquer motivo técnico, a negociação.



²³ Sobre o princípio da não resistência, ver: MORAES, Paulo Valério Dal Pai. *A negociação ética para agentes públicos e advogados*. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 112-116.

4.2.3.1.2 Interesse central da afiliação

O segundo interesse central é a “afiliação”.

Ninguém gosta de ser tratado como um “estranho”, “um adversário”, porque a conotação dessas situações é o distanciamento. Cabe ao negociador habilidoso procurar tratar seus interlocutores como “colegas de negociação”, buscando evidenciar identificações recíprocas, de modo a que não seja criada a ocorrência adversarial “eles e nós”, origem de todos os males dos conflitos sociais.

Profissionais do Ministério Público têm grandes dificuldades de lidar com essa questão, herança de toda a cultura competitiva e litigiosa que forja nossa Instituição, motivo pelo qual algumas práticas concretas serão aqui sugeridas.

No sentido de uma boa afiliação, algum nível de manifestações pessoais, como, por exemplo, o gosto pela leitura em livros físicos e não virtuais, a constatação de que os interlocutores possuem filhos e oferecem imensa atenção às questões sociais para as futuras gerações. Em suma, algum grau de vulnerabilidade do negociador é salutar para que haja a construção de relacionamentos, o que só contribuirá para a obtenção do consenso.



4.2.3.1.3 Interesse central da autonomia

“Autonomia” é o terceiro interesse central.

Quem não gosta de ter liberdade para tomar suas decisões ou para argumentar sem interrupções indevidas? Quem não se sente prestigiado por ser livre e da sua liberdade surgirem ações, pensamen-

tos, sentimentos e alterações no contexto social?

Não podemos deixar de mencionar, nesse particular, que não é incomum a situação de colegas apresentarem aos seus interlocutores/negociadores TACs já prontos, simplesmente oferecendo-os à adesão ou não.

Na forma aqui mencionada, isso retira a autonomia do negociador e reduz a possibilidade de implementação do acordo. Com efeito, o engajamento de todos os envolvidos efetivamente somente ocorre quando participaram ativamente da construção do pacto.

Vale lembrar que, ferramentas como o *Google drive*, permitem a colocação de minuta inicial de acordo em ambiente virtual, oportunizando-se aos demais interlocutores a promoção das alterações que desejarem, cuja prática agiliza e traz eficiência à atuação Ministerial em situações nas quais já existem algumas previsões clausulares consagradas.

4.2.3.1.4 *Interesse central do status*

O “*status*” é o quarto interesse central, indicando que sua “posição” é reconhecida e respeitada. Assim, o estagiário, o humilde negociador, o representante de populações vulneráveis (quilombolas, indígenas, moradores de rua etc.), assim como o grande advogado, médico, político etc., precisam ser tratados da mesma forma, pois cada um tem o seu “*status*”, e eventual não consideração desse aspecto poderá inviabilizar a negociação.



4.2.3.1.5 Interesse central do papel

Por último, o “papel”, que se refere aos variados “personagens” os quais assumimos no seio da sociedade: pais, irmãos, filhos, profissionais, colegas, autoridades, desportistas etc.

Deve o bom negociador, dessa forma, observar e respeitar os variados papéis que nossos interlocutores ocupam nas negociações, seja como líderes de equipes, como defensores dos seus clientes, como servidores públicos, para que não sejam gerados “ruídos” desnecessários nas interlocuções.



4.2.3.2 Fidedignidade

Após a observância dos interesses centrais que estruturam o “respeito”, a “fidedignidade” será uma qualidade básica do bom negociador.

Diretamente advinda do princípio ético, a fidedignidade é geradora da principal ferramenta para a obtenção de consenso, que é a “confiança”.

Devem ser esquecidos, portanto, conceitos como o vetusto

dolus bonus do Direito Civil, visto que qualquer tentativa de ludibriar, dissimular ou ocultar – nesse último caso quando lhe é obrigatório mostrar alguma informação fundamental para o bom acordo – não são condutas que integrarão o rol de boas práticas negociais.



4.2.3.3 Socialidade

A “socialidade”, igualmente, deve ser praticada de forma que o negociador atue de maneira agradável, educada, com calor humano moderado, empatia e interesse pessoal simples. Nesse âmbito, deve ser demonstrado que o negociador se importa com seu interlocutor, sendo possível fazer algumas abordagens pessoais, tais como perguntar se tem filhos etc. Todavia não é adequado avançar demais em questões pessoais, a não ser que haja vantagem para a obtenção de consensos.

Destacamos que a característica da extroversão não é um requisito para o bom negociador, a fim de retirar o estigma de que pessoas introvertidas não teriam condições de serem boas negociadoras.

Sempre é bom lembrar que os bons negociadores são os que conseguem ver o contexto, sabem perguntar com propriedade, são co-

operativos, além de excelentes ouvintes²⁴, não estando a extroversão dentre as habilidades exigidas para a boa *performance* em negociações.

4.2.3.4 Síntese das técnicas de construção do relacionamento



Fazendo uma síntese desta segunda fase chamada de “o contato na negociação”, podemos assim destacar:

- o FOCO da comunicação é no OUTRO, ou seja, a COMUNICAÇÃO é para o OUTRO e não para nós mesmos ou para aqueles que não têm influência no problema a solucionar;

- devemos tentar descobrir as percepções e necessidades do outro, sempre procurando VER O QUE O OUTRO VÊ;

- jamais focar na “CULPA” do passado, de quem quer que seja, por ter surgido a controvérsia, o conflito ou o problema. Tal abordagem alicerçada na “culpa” é totalmente equivocada, inútil e absolutamente perniciosa para a obtenção de consenso. Portanto, o foco deve estar no presente e no futuro, sempre;

- faça ANOTAÇÕES dos aspectos relevantes que são mencionados na interlocução. Além de ser uma excelente e simples estratégia para driblar os efeitos maléficos do esquecimento – isso é total-

²⁴ Sobre o poder dos introvertidos, ver: CAIN, Susan. *O poder dos quietos: como os tímidos e introvertidos podem mudar um mundo que não para de falar*. Tradução: Ana Carolina Bento Ribeiro. Rio de Janeiro: Agir, 2012.

mente natural e óbvio que aconteça em negociações tensas, devido ao despejo de cortisol em excesso decorrente do estresse o qual diminui a capacidade da memória -, as anotações demonstram ao interlocutor daquele que faz os registros que ele está atento ao que é mencionado, que o registrador acolhe argumentos e informações, conjunto de situações que evidenciam respeito, profissionalismo e comprometimento com a busca de consensos;

- seja GRADUAL. Significa dizer que cada negociação tem o seu “bolo total” de problemas e o seu “tempo”. Por isso, ser gradual, caminhar passo após passo, sem atropelar ou impor um ritmo de negociação que perturbe aos interlocutores, é uma prática salutar. Aqui vale muito a conhecida linguagem não verbal chamada de “cronêmica”, a qual informa que cada integrante de uma negociação tem o seu “tempo”, devendo o bom negociador observar o seu, mas, principalmente, o tempo dos demais, porque a variável “tempo” está na base de todo processo de consensualização. Seja gradual também com os avanços em termos de pontos a acordar, sendo preferível a discussão, em primeiro lugar, das controvérsias mais fáceis de serem solucionadas por acordo.

4.3 TERCEIRA FASE – OBJETIVAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

4.3.1 Percepção e vieses psicológicos

Estamos na terceira fase de uma negociação complexa, compartimentos esses propostos apenas com o fim didático, pois algumas das situações examinadas no item precedente, da mesma forma, integrariam objetivos da negociação.

Entretanto, nos pareceu mais fácil de visualizarmos a estrutura da negociação incluindo a fase do contato, de modo a destacar a importância de um bom início de troca de informações, de comunicações e de afetos.

Dando início à fase da objetivação da negociação, merece ser

evidenciada a questão da percepção, que é o

[...] processo de designação de significados a mensagens recebidas, influenciado pelo estado atual da mente do receptor. Consiste em ignorar, selecionar e interpretar estímulos de forma que tenham significado. As pessoas interpretam o seu ambiente de forma a que elas possam dar respostas apropriadas a ele.²⁵

Existem inúmeras ocorrências em que as percepções podem auxiliar, mas em outras poderá haver problemas para a obtenção de consensos.



4.3.1.1 Estereótipo

Iniciaremos pelo **estereótipo**, que tem um padrão de percepção ligado aos hábitos. Ex.: “todos os homens são iguais”; “os americanos são assim”; “os empresários só visam ao lucro” etc.

Nosso cérebro trabalha em um sistema de escassez. Assim, cria padrões e hábitos, para economizar energia, automatizando, dessa forma, determinadas percepções e a consequente tomada de decisão, a fim de, rápida e eficazmente, atender à demanda do organismo.

Por exemplo, nosso carro estraga na rua e é necessário buscar ajuda para que alguém o empurre. Vemos no entorno uma senhora aparentando 88 anos, uma menina de 9 anos, sendo que, por último, percebe-se um rapaz de 25 anos, alto e saudável. A tomada de decisão será automática e rápida, com a escolha direta do rapaz de 25 anos, não necessitando o cérebro fazer uma complexa operação descrevendo os prós e os contras da senhora idosa ou da menina. Isso é o estereótipo.

25 LEWICKI, Roy L.; SAUNDER, David M.; MINTON, John W. Fundamentos de negociação. Tradução: Raquel Macagnan Silva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.147.

Todavia, eventualmente o estereótipo pode atrapalhar, dificultando os diálogos e as compreensões recíprocas.

Imaginemos um caso em que o negociador tem preconceito em relação a advogados, empresários, políticos. Acaso não resolva, previamente, tais preconceitos estereotipados, terá enfrentamentos óbvios com seus interlocutores que, eventualmente, possuam essas condições pessoais.

4.3.1.2 Percepção seletiva

O segundo aspecto diz respeito ao fenômeno da **percepção seletiva**. Este viés perceptual ocorre quando o negociador retém aquilo que favorece a sua convicção e despreza o oposto.

Rememorando o que foi dito no início deste guia, os julgamentos preconcebidos têm o condão de colocar o negociador em um “curral” de compreensão das coisas, por intermédio do qual lhe será imposta uma escuta seletiva limitada àquilo que confirma a crença preestabelecida.

A **percepção seletiva**, portanto, restringe a possibilidade de entendimento das razões, emoções e dos sentimentos do seu interlocutor, inviabilizando a negociação, porque esta somente acontece de maneira satisfatória quando há entendimentos recíprocos.

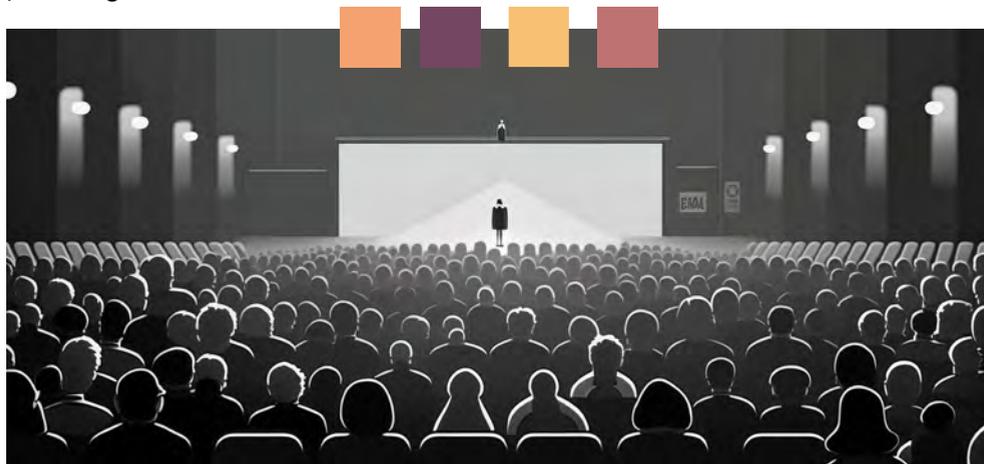


4.3.1.3 Projeção

A **projeção** é outro problema que o negociador precisa estar atento para evitar, porque nossos interlocutores, de um modo geral, são diferentes de nós.

Exemplo clássico de **projeção** é o fato de o negociador competitivo sempre projetar que os seus interlocutores igualmente são competitivos, quando, em muitas ocasiões, em realidade estará lidando com negociadores cooperativos, que acreditam nas soluções ganha-ganha. O contrário também acontece. Negociadores cooperativos projetam que seus interlocutores igualmente o serão, frustrando-se quando a realidade é diametralmente oposta.

Por isso, esse é um problema perceptual que merece o constante cuidado e atenção, devendo o experto em negociação sempre lembrar que a projeção acontece automaticamente, advinda dos níveis subconscientes, cabendo, então, uma atividade cognitiva consciente e forte o suficiente para coibir as inconsistências causadas por esse viés psicológico.



4.3.1.4 Desvalorização reativa

A **desvalorização reativa** é outro excelente antídoto para uma boa negociação. Acontece este viés psíquico quando o negociador desvaloriza tudo o que é dito ou feito pela outra parte, concessões, gen-

tilezas, esforços, causando cortes na comunicação.

Conforme ressaltamos anteriormente, o primeiro aspecto para a construção de um relacionamento negocial adequado é o respeito. Na **desvalorização reativa** acontece exatamente o contrário. O negociador despreparado rechaça ou não valoriza devidamente os movimentos de aproximação, ou mesmo os argumentos do interlocutor, ferindo, assim, a regra básica da boa negociação, que é a promoção de relacionamentos de respeito recíproco.

Existem inúmeros outros vieses psicológicos²⁶, mas nos restringiremos a esses tendo em conta os propósitos do presente guia de, efetivamente, guiar nossos profissionais do Ministério Público no sentido de que despertem para a utilidade prática das técnicas de negociação envolvendo vieses psicológicos.



4.3.2 Escuta

A professora Tania Almeida ensina que

Ouvir é ato fisiológico [...]. Escutar [...] é ação voluntária [...] distinta do ato de ouvir – ouvir, do latim *audire*, implica perceber ou entender pelo sentido da audição; escutar, do latim *auscultare*, implica dirigir a atenção para o ato de ouvir.²⁷

26 Nesse sentido:

- KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar*: duas formas de pensar. Tradução: Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

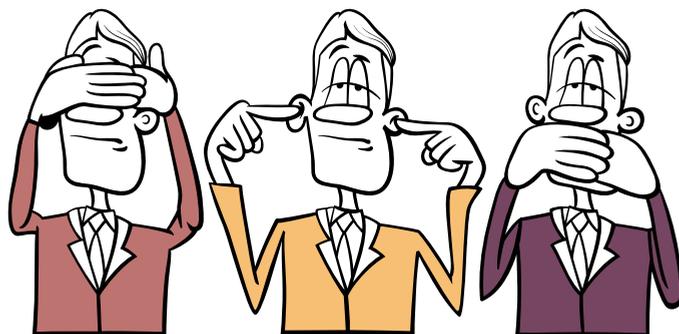
- KAHNEMAN, Daniel; SIBONY, Olivier; SUNSTEIN, Cass R. *Ruído*: uma falha no julgamento humano. Tradução: Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.

27 ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação*: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014. p. 240.

Existem vários tipos de escuta. A primeira delas é a **escuta “passiva”**, correspondendo àquela em que o negociador recebe a mensagem e não dá retorno, limitando-se a olhar para o interlocutor.

Este tipo de escuta não é adequado, porque tem a possibilidade de gerar dúvidas em relação ao interlocutor quanto a estar sendo, efetivamente, compreendido, não sendo uma demonstração completa de atenção.

Todo ser humano gosta de ter confirmadas as suas percepções, o que não acontece na escuta passiva, motivo pelo qual ela não é apropriada nas negociações.



A segunda é a **escuta de “reconhecimento”**, na qual o negociador faz gestos com a cabeça, com o corpo ou ligeiras referências, tais como “entendo”, “realmente” ou o conhecido “hummm-humm”, estimuladores comunicacionais idôneos para manter a chama do diálogo.

A terceira é a **escuta “ativa”**. Esta é extremamente eficaz nas negociações e ocorre por intermédio de ações de reafirmação ou de parafraseio do que é dito pelo interlocutor.

O **parafraseio**, em especial, é uma técnica exemplar, porque mostra ao interlocutor como o negociador o está escutando, atentamente, chegando mesmo a repetir as palavras ditas. É uma técnica de alta *performance* porque exige memória, entonação compatível com a manifestação de quem a emitiu, além de ser uma excepcional maneira de ganhar tempo ou mesmo de preencher o ambiente de diálogo, de modo a que não ocorra um vazio evidenciador de algum tipo de discordância ou de incompreensão.

Negociadores que lidam bem com esta técnica são muito eficientes.

Por fim, a **“escuta empática”**, assim resumida por Richard Sennet, quando distingue a empatia da simpatia:

A simpatia supera as divergências através de atos imaginativos de identificação; a empatia mostra-se atenta à outra pessoa em seus próprios termos. A simpatia costuma ser considerada um sentimento mais forte que a empatia, pois “estou sentindo a sua dor” dá ênfase ao que eu sinto, ativando o ego. A empatia é uma prática mais exigente, pelo menos na escuta; o ouvinte precisa sair de si mesmo... a escuta empática pode ajudar o assistente social, o padre ou o professor a agir como mediador em comunidades de diversidade racial ou étnica.²⁸



Para ilustrar, a simpatia seria o sentimento que um irmão tem em relação ao outro por ambos terem perdido a mesma mãe em um acidente, por exemplo. É quando a pessoa sente da mesma forma que o interlocutor, não necessitando de uma atividade de descentralização, conforme acontece na empatia.

28 SENNETT, Richard. *Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Tradução: Clóvis Marques. São Paulo: Record. 2012. p. 34.

4.3.3 A dificuldade de escutar

Por que temos tanta dificuldade de escutar?

A professora Amy Cuddy explica que, ao encontrarmos alguém que não conhecemos, temos parecer inferiores e não sermos levados a sério. Por isso nossa tendência a, imediatamente, falar, com o objetivo de mostrar nossas habilidades, nossa inteligência, de modo a dominar, controlar a situação.²⁹

Além dos imensos benefícios para nosso interlocutor por estar sendo escutado, existem, da mesma forma, grandes benefícios para o negociador que executa a técnica.

De fato, ao abrirmos mão do “poder” ilusório de falar, ficamos mais poderosos.

Em primeiro lugar, ficamos mais poderosos porque os interlocutores confiarão mais nos negociadores/escutadores, porque estão sendo escutados, aceitos, respeitados.

Um segundo grande ganho é que, ao escutar, adquirimos informações. E, na forma comentada no início deste trabalho, quanto maior o número e a qualidade das informações em uma negociação, melhor será a *performance* do negociador.

A terceira vantagem é que escutando, o negociador terá melhores condições de “enxergar” o seu interlocutor, contribuindo este resultado para um maior alinhamento e sintonia entre os negociadores.

A quarta vantagem é que negociadores que se escutam mutuamente desenvolvem soluções que estarão mais animados a implementar, pois construíram juntos ou perceberam terem sido tratados com dignidade, justiça, escuta, compreensão e confiabilidade.

O quinto ganho decorre do fato de que a pessoa ouvida fica mais disposta a ouvir, tendo em vista que um dos princípios da persuasão é a reciprocidade³⁰.

29 CUDDY, Amy. O poder da presença: como a linguagem corporal pode ajudar você a aumentar sua autoconfiança. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2016. p. 71.

30 CIALDINI, Robert. *As armas da persuasão*: como influenciar e não se deixar influenciar. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. p. 30-65.

Destarte, ao empreendermos na atividade de escutar, automaticamente criamos no interlocutor este viés psicológico de reciprocidade, sentindo-se ele, inconscientemente, compelido a também assim agir.



4.3.4 Linguagem cinestésico-corporal

Os estudos de Albert Mehrabian e Susan Ferris demonstram que 55% da comunicação face a face se dá através do corpo, gesto e expressão facial; 38% são tributáveis à tonalidade, intensidade e outras características da voz e apenas 7% são realizadas por meio das palavras.³¹

Esses dados orientam para uma completa alteração dos paradigmas de comunicação dos profissionais do Ministério Público para um eficiente trabalho no ambiente autocompositivo.



De fato, ao contrário da prevalência que é dada no espaço jurídico às linguagens falada e escrita, as linguagens não verbais são imensamente mais eficientes, esclarecedoras e persuasivas. Seja por intermédio da leitura, inclusive inconsciente, de gestos, posturas, micro-expressões, olhares (linguagem cinestésico-corporal), como pela entoação, volume, fluência, latência (linguagem paralinguística).

Por isso, uma grande ferramenta de negociação é desenvol-

31 Mehrabian, Albert; Ferris, Susan. [Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels]. *Journal of Consulting Psychology*, v. 31, n. 3, 1967.

ver a técnica da correta recepção das mensagens que nossos interlocutores lançam a nós e vice-versa.



Alguns exemplos disso são **não franzir a testa, não cruzar os braços, não apertar as sobrancelhas, não baixar a cabeça**, pois todas podem comunicar algum nível de desagrado em relação às mensagens emitidas pelos nossos interlocutores.

Schafer, por exemplo, destaca que “[...] aumentando o contato visual, elevando as sobrancelhas, inclinando a cabeça e erguendo o queixo [...]”, você poderá criar uma percepção de paz na mente do interlocutor, porque esses são códigos “[...] não verbais que os cientistas descobriram ser interpretados pelo cérebro como `sinais amistosos`”.³²

Outra forma de comunicar uma atitude pacífica é **mostrar, adequadamente, a região do pescoço**, pois é onde está a carótida, objetivo maior de todo “predador”. Conseqüentemente, se há uma atitude percebida pelo interlocutor como de confiança, mais uma vez, pelo princípio da reciprocidade, haverá a tendência dele, igualmente, passar a desarmar-se e a confiar mais.

Para elucidar esse ponto, perceba-se que os lutadores de MMA (*Mixed Martial Art*) costumam encolher o pescoço entre os ombros, sendo esse um comportamento de autoproteção normal no mundo animal, que sinaliza ao outro que poderá ser atacado.



32 SCHAFER, Jack; KARLINS, Marvin. *Manual de persuasão do FBI*. Tradução: Felipe C. F. Vieira. São Paulo: Universo dos Livros, 2015. p. 14 e 37.

Essa técnica, aliada à postura de **direcionar seus pés e corpo no sentido do seu interlocutor**, criam uma atmosfera propícia para a pacificação da cena negocial, abrindo as portas para uma comunicação mais leve e consensual.

Schafer também aborda a questão da **dilatação das narinas**, indicador muito útil para o bom negociador. O autor discorre afirmando que

Geralmente, uma pessoa com raiva `abre` as narinas numa tentativa de aumentar o influxo de ar [...] pode exibir outros sinais, como vermelhidão no rosto [...] esses sinais inimigos alertam o cérebro sobre potencial perigo, e preparam a pessoa que os recebe para uma reação `lutar ou fugir`.³³

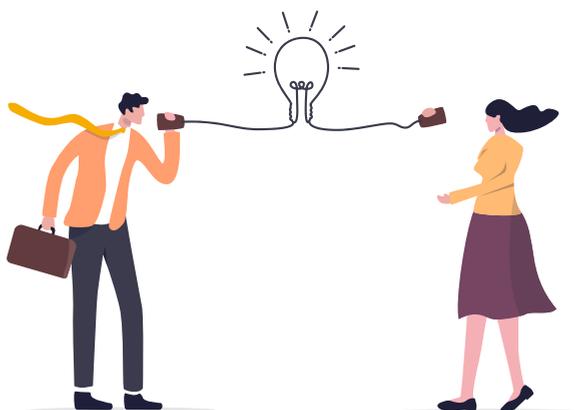
A recíproca também é verdadeira. Portanto, tenhamos cuidado com a “voz do corpo”, lembrando que narinas dilatadas podem atestar que você ficou brabo por alguma questão ventilada na negociação, o que pode não ser benéfico para o consenso, ou mesmo para a estratégia que o negociador esteja planejando executar no ambiente de negociação.

4.3.5 Síntese de alguns procedimentos comunicacionais

- Ouça e faça perguntas;
- Valorize as pessoas e não as culpe. Litígio = baseado no passado e na culpa; Negociação = baseada no futuro e no presente; PAGAMENTOS EMOCIONAIS: pedir desculpas, reconhecer, fazer concessões, demonstrar empatia;
- Sintetize com frequência;
- Faça a inversão de papéis;
- Seja imperturbável;
- Enuncie metas;
- Seja firme sem perturbar o relacionamento;
- Procure pequenos sinais de linguagem verbal e não verbal;

33 SCHAFER, Jack; KARLINS, Marvin. *Manual de persuasão do FBI*. Tradução: Felipe C. F. Vieira. São Paulo: Universo dos Livros, 2015, p. 63.

- Discuta as diferenças de percepção;
- Descubra como o interlocutor assume compromissos;
- Consulte antes de decidir;
- Concentre-se no que você pode controlar;
- Evite debater sobre quem tem razão. É difícil admitir que você está errado, pois isso faz com que pareça menos importante diante de si e dos outros.



4.3.6 Fatores da mensagem³⁴

4.3.6.1 Conteúdo

Linhas atrás, comentamos que o foco das negociações deve estar nos relacionamentos.

Entretanto, mesmo tendo um peso bem menor nos cenários de consenso, há que se desenvolver algumas técnicas para trabalhar o conteúdo das mensagens



³⁴ Usaremos a classificação exposta em: LEWICKI, Roy L.; SAUNDER, David M.; MINTON, John W. *Fundamentos de negociação*. Tradução: Raquel Macagnan Silva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 178.

que são trocadas nos diálogos, sejam eles on-line ou face a face.

Abaixo destacaremos algumas técnicas relativas ao conteúdo.

4.3.6.11 Tornar atraente a mensagem

A primeira e óbvia prática é **tornar atraente** a mensagem, mostrando as vantagens da proposta para todos os interlocutores, mas em especial para aquele(s) cuja proposta é dirigida.

Exemplo disso seria a proposta em que o Ministério Público pretendesse a revegetação de área devastada por um agricultor com poucos recursos. Ele se obrigaria ao replantio de espécies, sugerindo o MP que fossem utilizadas, gratuitamente, mudas de um hipotético projeto de desenvolvimento de plantas nativas feito por uma ONG devidamente credenciada.

No trabalho desta técnica da **atratividade** deverá o negociador explorar o mundo fático, as relações e parcerias que a Instituição Ministerial possui, superando a costumeira restrição a argumentos com conteúdos meramente normativos (leis, regras, princípios, postulados) muitas vezes estéreis, para que sejam encontradas soluções criativas e inovadoras.

Pode parecer até mesmo um chavão falar de criatividade e inovação no setor público, o qual, muitas vezes busca copiar o que é corriqueiro na iniciativa privada. Pretendemos, todavia, ressaltar a necessidade de que sejam prospectadas possibilidades não ortodoxas, o que se faz deixando a mente divagar não pelo mundo normativo, exclusivamente, mas, sim, pelo mundo dos fatos, onde possam ser buscadas parcerias que extrapolem a dimensão ordinária do processo ou do problema específico a resolver.

É exatamente nestes momentos das negociações que emerge com direta utilidade o alicerce da contextualização, onde a visão de “drone” possa mostrar uma abrangência mais ampla do “problema”, faci-

litando, desta forma, o encontro de alternativas econômicas, viáveis, inteligentes e resolutivas.

4.3.6.1.2 *Torná-la Normativa*

Excelente técnica para melhorar a mensagem de conteúdo é **torná-la normativa**.

Significa estimular o interlocutor a agir consistentemente de acordo com seus padrões religiosos, sociais ou éticos.

Aqui relembramos a técnica do “uso de perguntas” para que sejam prospectadas informações sobre os padrões normativos religiosos, sociais e éticos válidos para o problema a solucionar – podem ser padrões locais, regionais, nacionais, étnicos, etários etc. –, em vez de insistir em argumentos legais, doutrinários e formais.

Exemplo disso seria uma negociação sobre dano ambiental gerada por curtume em pequena cidade do interior. O profissional do Ministério Público pode prospectar que é tradição (norma social), nessa cidade específica, o encontro da comunidade no balneário local, onde famílias e escolas fazem piqueniques, churrascos, jogos aquáticos etc. Tal argumento de persuasão pode ser empregado em relação ao proprietário do curtume, propondo uma reflexão sobre o impacto que teria na convivência dos filhos do empresário as críticas dos seus amigos e colegas por causa da espuma tóxica advinda da fábrica descendo o rio que banha a cidade.

Muito mais do que sanções legais ou imposições processuais, as “normas sociais e éticas” apresentam-se como contundentes, pois atingem aspectos pessoais, íntimos e familiares.

4.3.6.1.3 *Acordo em princípio*



Um terceiro aspecto altamente eficiente no trabalho do conteúdo é **sugerir um acordo em princípio**, ou seja, um acordo parcial.

É o conhecido “cessar-fogo”. Na área ambiental é comum a ocorrência de situações em que empresas fazem lançamentos de resíduos tóxicos nas águas do entorno. Em tais casos, tendo em vista a normal grandiosidade dos problemas dessa natureza, um acordo parcial no qual seja rapidamente consensualizada a parada imediata dos despejos do lixo na natureza, será um imenso ganho em termos de negociação.



4.3.6.1.4 Implementação da técnica da organização temporal das questões a solucionar

Igualmente eficiente em negociações complexas é o planejamento do conteúdo em **metas**

de curto, médio e longo prazo. Isso é bastante comum em contratos de saúde entre hospitais e municípios para o atendimento do SUS.

A técnica do escalonamento de metas poderá prever, em curto prazo, a sustentação mensal do hospital com o aporte de numerário suficiente para tanto, a melhoria de inúmeros serviços deficitários a médio prazo e o pagamento de valores mais expressivos e inadimplidos a longo prazo.

A técnica em questão tranquiliza os negociadores, porque estabelece um planejamento concreto que pode ser visualizado facilmente por todos, sendo esse o motivo pelo qual é tão bem aceita, inclusive em espaços de mediação/conciliação.

4.3.6.1.5 Implementação da técnica de consensualização gradual

Outra técnica de conteúdo bastante eficaz é a da “**fatia do bolo**”.

Constatamos que um dos fatores mais expressivos para o desestímulo ao início de negociação, e que acaba induzindo as pessoas a litigarem em juízo, é a desconfortável sensação de que “não dará certo negociar tantas questões complexas, o bolo de problemas é muito grande e complicado”.

Como todo desafio no início, seja escalando uma montanha, principiando um curso de pós-graduação ou iniciando uma maratona, todo ser humano experimenta um desestímulo. É como se tivéssemos um “bolo único”, imenso, e tivéssemos de consumi-lo integralmente de uma só vez.

Por isso, a proposta de “comer uma fatia do bolo de cada vez” e concentrar-se nela é a mais singela, mas a melhor para que o negociador possa enfrentar esses desafios iniciais, objetivando eliminar a inércia negocial.

Essa técnica é utilizada por treinadores de times de futebol quando disputam torneios e afirmam estarem concentrados em um jogo de cada vez. Funciona tão bem, porque ativa, inconscientemente, áreas atencionais e de foco do cérebro, quando o negociador se concentra em resolver um aspecto específico, não perdendo tempo e energia em cogitações mentais futuristas sobre a dificuldade, o medo, a grandiosidade dos problemas complexos a serem solucionados – ocorrências essas absolutamente improdutivas e desestimulantes.

Com isso os negociadores sentem-se animados a vencer um pequeno desafio de cada vez, evitando o desestímulo que é pensar em vencer um imenso e complexo desafio multiproblemático.

4.3.6.2 Estilo persuasivo

A persuasão é a atividade dirigida ao convencimento de alguém a respeito de alguma questão.³⁵

A seguir apresentaremos técnicas que expressam o estilo

35 SHELL, Ricard G; MOUSSA, Mario. *A arte da persuasão: estratégias para vender suas ideias*. Tradução: Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 1.

persuasivo.

4.3.6.2.1 Participação ativa

O primeiro aspecto de uma negociação com estilo persuasivo é a **participação ativa** com perguntas e posturas tendentes a envolver intelectualmente e emocionalmente o interlocutor para que participe da resolução do problema.

Com efeito, os estudos e as práticas de negociação têm demonstrado que as pessoas se sentem valorizadas, melhorando a sua autoestima, quando percebem que suas ideias, pensamentos, sentimentos e propostas são acolhidos e integrados ao rol de consenso.

Usando-se mais uma metáfora, se visto o acordo como um “filho” que todos tiveram a ventura de gerar, estarão eles sempre dispostos a educar, corrigir, estimular e a zelar pela proteção da “criação conjunta”.

Relembremos, então, as técnicas de não usar a “desvalorização reativa”, bem como as técnicas de respeito antes declinadas, porque serão elas, também, as ferramentas para a implementação da prática ora abordada.



4.3.6.2.2 Incitar medo

Uma excelente técnica para acabar com uma negociação é a emissão de **mensagens que incitem medo**.

De fato, diversamente do que imaginam os negociadores competitivos, ameaças geram automaticamente o despejo de adrenalina e cortisol, motivando comportamentos de luta ou fuga, o que não é adequado para a obtenção de consensos.

Yann Duzert e Monica Simionato comentam que,

Adam Galinsky alerta, sobre a utilização de comportamentos agressivos, como as ameaças: `Impor uma ameaça poderia incitar a um desejo de vingança. Psicólogos pesquisaram que a vingança tem um alicerce biológico que persiste até que seja completamente satisfeita, como a fome. Quanto mais duras são as consequências da ameaça, maior será a retaliação´. Uma observação suplementar sobre emoções e comportamentos negativos é que precisamos sustentar nossa posição até o final: ameaçar e não cumprir equivale a deslegitimar nosso comportamento [...].³⁶

Cabe temperar esse tema, porque é da própria natureza das negociações que tenham de ser trocadas mensagens que irão desgostar aos interlocutores. Ou seja, é natural que os profissionais do Ministério Público tenham de expor consequência de um não acordo e vice-versa.

Todavia, há que ser feita a distinção entre **ameaças** e **esclarecimentos**. A **ameaça** possui um cunho subjetivo e intimidatório, o **esclarecimento** possui essência objetiva e informativa, de modo que o interlocutor possa conhecer as posturas que deverão ser adotadas pelo negociador e, dessa forma, tenha condições de, igualmente, organizar suas propostas, movimentos, repactuações etc.

É importante destacar que a negociação cooperativa não envolve a adoção de posturas ingênuas, líricas ou irrealistas, mas, sim, condutas assertivas, claras e alicerçadas na boa-fé, subjetiva e objetiva, para a obtenção de ganhos mútuos. Assim, algum grau de pressão terá de ser imposto aos negociadores para que possam ser estimulados a negociar, o que envolverá trocas de propostas, reavaliações, busca de alternativas, mas sempre objetivando o ganha-ganha.

Sugerimos que não devem ser feitas **ameaças** e, sim, **esclarecimentos**, mesmo que esses contenham potencial para gerar medo, desconforto ou sentimentos negativos. Nesses últimos casos, todavia, os esclarecimentos deverão ser acompanhados de alternativas para evitar o resultado temido.

36 DUZERT, Yann; SIMIONATO, Monica. Newnegociação: a neurociência da negociação. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2018. p. 23-24.

Pode parecer uma sutileza inútil, mas não é. Porque uma coisa é dizer um “não” ou declarar uma consequência (ameaça) à pessoa, outra, bastante diferente, é expor um esclarecimento objetivamente direcionado ao “problema”. Esse esclarecimento será percebido pelo subconsciente de forma não subjetiva, animando o interlocutor a refletir sobre as assertivas informações passadas na mensagem enviada pelo negociador.



Reiteramos: um “não” à pessoa é totalmente diferente de um “não” à situação, à proposta ou a uma circunstância fática sob análise.

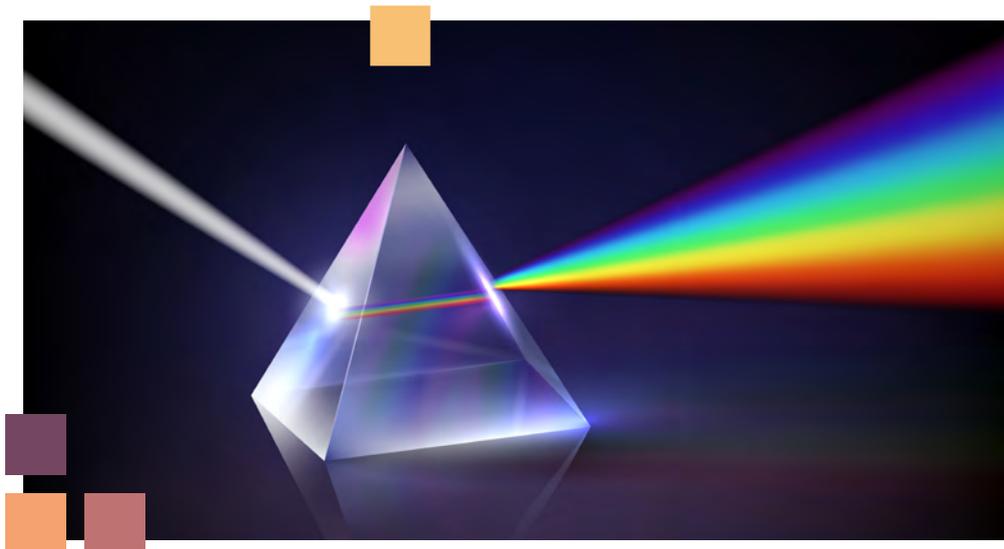
4.3.6.2.3 *Distrações*

Utilizar **distrações** nas negociações torna-as bastante persuasivas.

As pessoas tendem a contra-argumentar, defender-se, ou seja, há a preponderância da linguagem falada, a qual possui efeitos comprovadamente limitados, além de ter o potencial de promover resistências retóricas. Então, nesses momentos mais tensos e estéreis do “duelo” verbal, usar gráficos, fotos, ou estruturas de demonstração visual têm se evidenciado como muito eficientes no tocante aos convencimentos recíprocos.

Exemplo disso seria negociação ambiental na qual, após longas tratativas infrutíferas, passassem a ser mostradas fotografias de garças manchadas de óleo preto, animais marinhos envoltos em redes de pesca, **distrações** essas que retiram o foco atencional do hemisfério esquerdo – mais linguístico, sequencial –, passando o foco para o hemisfério cerebral direito – espacial, sentimental, emocional.

Esse deslocamento de foco e, conseqüentemente, de atenção e cogitação mental, além de descansar as estruturas linguísticas do hemisfério esquerdo, promove a “visualização imagética” dos problemas, que, em um efeito cascata, faz com que o problema passe a ser experienciado, vivido, e não somente conversado.



4.3.6.2.4 *Violar expectativas*

Muito utilizadas entre negociadores mais experientes, **violar expectativas** adotando postura completamente oposta àquela que o interlocutor esperava que fosse usada tem o efeito de promover melhor aceitação, acaso junto com ela esteja sendo veiculada vantagem não prevista.

Especialmente nas negociações ministeriais, ainda permeia na sociedade grande expectativa dos interlocutores de encontrar negociadores duros, inflexíveis, ditatoriais e impositivos. Por isso, poderão gerar excelentes **violações de expectativas** positivas, alavancando a negociação, agir com leveza, postura de respeito, comportamentos expressando igualdade.

As expectativas em uma negociação também estão orientadas para questões objetivas, por óbvio. Por isso, o oferecimento de concessões que não eram esperadas pelo interlocutor pode auxiliar na demonstração a ele de que há uma postura de cooperação por parte do negociador.

Devemos fazer o alerta de que essa técnica poderá, eventualmente, resultar em conduta do interlocutor exigindo mais benefícios. Isso acontecerá quando estivermos diante de negociadores competi-

tivos, do estilo ganha-perde. Nesses casos, a técnica funcionará para uma outra função, desvelar a característica competitiva do nosso interlocutor, o que é extremamente benéfico para que possamos realinhar nossas estratégias, planejamentos e táticas. Desenvolver um plano de

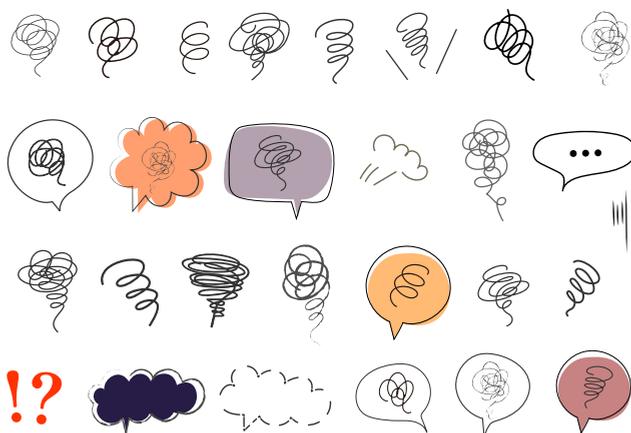


negociação cooperativo tendo do lado oposto um competitivo exigirá reformulações, um maior grau de cuidado nas ofertas e aceitações de propostas, novas técnicas de abordagem do interlocutor etc.

4.3.6.2.5 Técnica de linguagem não verbal – Paralinguística

A entonação, assim como a **clareza**, o **tempo de fala**, a **velocidade**, a **fluência verbal** e a **latência** fazem parte da linguagem não verbal chamada **paralinguística**, a qual é altamente persuasiva.

Em negociações complexas, nas quais o tempo de sessões e o seu número é elevado, variar dos tons graves para os agudos, realçar palavras com a **entonação** são práticas que evitam a monotonia e prendem a atenção do interlocutor.



A **fluência verbal** também é importante, devendo ser evitados os “nééééé”, os “ahmmahamm” reiterados, “bengalas” comunicacionais essas que acabam tornando o diálogo extremamente incômodo e dis-

trator. O interlocutor passa a prestar atenção à constante falha paralinguística (a bengala, muleta verbal), deixando de focar nas questões que realmente relevam para a resolução do problema.

Especial destaque deve ser dado à **latência**.

Com efeito, uma das principais falhas de comunicação dos profissionais do Ministério Público é não respeitar à **latência**. Essa corresponde ao tempo entre o final de uma frase ou do raciocínio do nosso interlocutor e o começo da nossa fala como negociadores.

O ideal é que esperemos que o outro acabe o que diz. Latências curtas ocorrem em discussões ou conversas animadas, amistosas e coloquiais, mas em negociações profissionais é fundamental respeitá-la.

A razão é singela: ninguém gosta de ser interrompido quando está falando com fluência, principalmente porque lhe é cortado o raciocínio.

Portanto, a infração à **latência** é um gravíssimo erro nas ne-

gociações, o que requer dos profissionais do Ministério Público muito treino para não o cometer, haja vista que, em profissões de poder, infelizmente, é comum o cometimento desse equívoco.

É importante ressaltar que o desrespeito à **latência** ostenta, em realidade, um grande desrespeito pelo interlocutor. Antes mesmo que esse tenha condições de completar seu raciocínio, o outro já está atravessando nova argumentação, evidenciando a falta de apreço pelo que é falado – postura essa geradora de conversas contrapostas e não de diálogos construtivos.

Deve ficar claro que diálogos construtivos somente ocorrem quando são escutados, ponderados, trabalhados e dialogados argumen-



tos de um e de outro lado da negociação, com respeito.

A objeção, a controvérsia, são naturais aos diálogos construtivos. Todavia, a mera contraposição recíproca de falas, sem qualquer elaboração conjunta de novas possibilidades a partir das trocas de ideias não caracteriza um diálogo construtivo.

4.3.6.2.6 Ataques ao interlocutor

Para finalizar o tema do estilo persuasivo, a sugestão é **nunca atacemos**, forcemos, intimidemos, pessoalizemos, melindremos ou usemos imediatamente o “sim” ou o “não”.

Primeiro, reflitamos ou peçamos para refletir e sejamos CRIATIVOS.

As consequências de posturas agressivas, de ataque, de força exacerbada, de intimidação ou melindre já foram tratadas anteriormente.

O aspecto da pessoalização, entretanto, merece destaque, porque é tudo o que não se quer em uma negociação profissional, até porque fere um dos princípios da administração pública, insculpido no artigo 37 da Constituição Federal.

Sob o ponto de vista das neurociências, permitir o acesso a níveis pessoais pode resultar em decréscimo de *performance*. Haverá a utilização das estruturas do “ego”, as quais enviesam o negociador para a priorização de tomadas de decisão egocentradas, objetivando a defesa de aspectos pessoais normalmente impróprios em negociações complexas.

Assim, em vez de o negociador estar concentrado e focar em temas como a linguagem verbal e não verbal do seu interlocutor, os objetivos e interesses reais que ele tem, ou mesmo opções para contornar objeções, estará “ancorado” em questões pessoais inexistentes, criadas pelo “ego” na defesa da sua heurística autocentrada.

Exemplos de pessoalização bastante comum em negociações ministeriais decorrem da inabilidade dos profissionais de lidarem

com as questões vinculadas ao poder outorgado aos membros do Ministério Público, decorrente da própria função que exercem, e às questões atinentes à linguagem não verbal chamada de **cronêmica**.



4.3.6.2.7 Técnicas de linguagem cronêmica

A **linguagem cronêmica** estuda como o tempo nos influencia na tomada de decisão. Há negociadores para os quais a questão do tempo lhes é muito cara, enquanto outros são mais flexíveis em relação a essa variável.

Assim, não são incomuns negociadores competitivos chegarem atrasados em reuniões previamente agendadas, o que irrita excessivamente os profissionais do Ministério Público não treinados para identificar que pode se tratar de estratégia para, precipuamente, desestabilizar o negociador. Infelizmente, da mesma forma, não é incomum que membros do MP pessoalizem, fiquem brabos e decidam cancelar a reunião sem prospectar eventual ocorrência de algum problema causador da demora.

Por isso, mais uma vez, atenção às linguagens não verbais, inclusive à **cronêmica**, para que o negociador ministerial preserve uma postura profissional, restringindo a postura pessoal, imprópria para as negociações de trabalho.

Há relatos de colegas, também, narrando situações em que foram deixados esperando em antessalas, acabaram pessoalizando, indo embora, ou reclamando do tratamento recebido. Lembremos, então,

da **linguagem cronêmica**. É possível que o atraso seja justificável, mas também é possível que seja uma estratégia.

A recomendação em tais casos é que, caso não seja um atraso exorbitante (talvez pudéssemos negociar o tempo de 30 minutos), não apontemos o desconforto ou qualquer alteração de ânimo, o que poderá ser feito de duas maneiras: a) nada referindo sobre o atraso; ou b) referindo que o atraso não prejudicou, pois oportunizou tempo para fazer outras coisas que precisava no celular, ou que aproveitou a ocasião para admirar a vista, ou os quadros da antessala. Em suma, qualquer resposta que esclareça que foi percebida a estratégia de deixar esperando, mas que ela não teria surtido efeito.

Negociadores competitivos costumam realizar táticas com a linguagem cronêmica, motivo pelo qual é importante, em tais situações, mostrar que somos negociadores, que estamos atentos a essas ações antiéticas e que elas não funcionarão.

É possível afirmar que a pessoalização em espaços de negociação profissional é gravíssimo equívoco para a resolução adequada de problemas.



4.3.6.3 Estrutura da mensagem

A seguir discorreremos sobre as técnicas que trabalham a es-

estrutura da mensagem.

4.3.6.3.1 Abordagem bilateral



Ainda permeiam, nas negociações em geral, posturas competitivas alicerçadas no “cada um por si”.

De outro lado, em contraposição a esses comportamentos, os estudos de negociação e de neurociência têm demonstrado que a abordagem empática traz benefícios imensos em termos de consenso ganha-ganha, porque há a compreensão mútua das necessidades que cada negociador possui. Esse é o primeiro passo para que, a partir desse norte, sejam prospectadas alternativas para solucionar o problema de forma profícua para todos.

Justamente por isso é que a pessoalização em negociações profissionais é tão prejudicial. Ela desfoca do outro. E, quando negociamos, negociamos para o outro, procurando ver o que o outro vê e, se possível, ao menos proximamente sentir o que o outro sente.

A técnica da **abordagem bilateral** proporciona o exercício da empatia no âmbito da **estrutura da mensagem**, quando são explicitadas prospecções, opções, alternativas de solução do problema que abarquem os interesses e as necessidades do interlocutor e, se possível, nas mesmas perspectivas dele.

Por exemplo, em negociação complexa envolvendo empresa acusada em ação civil pública por atos de improbidade administrativa, em vez de ser pago numerário correspondente a um milhão de reais, com o que a empresa não concordava, houve proposta de negociação por parte do Ministério Público, na qual a demandada pagaria e instalaria sistema de proteção com fibras óticas e cercamento eletrônico da cidade, o que mudou totalmente a abordagem de negociação da empresa.

Com efeito, na situação real citada, o Ministério Público utilizou a técnica da **abordagem bilateral**, argumentando com os representantes da empresa que, com a aceitação da proposta, “trocariam” a condição de ré em Ação Civil Pública de Improbidade Administrativa pela condição de empresa benfeitora da comunidade, haja vista que o sistema eletrônico seria benéfico até mesmo para o sistema de ensino municipal da cidade interiorana.

A abordagem bilateral contém, portanto, elementos objetivos das posturas empáticas, quando são geradas opções que contemplam, com criatividade e inovação, possibilidades não aventadas nem sequer por aqueles que serão beneficiários das consequências da solução negociada.

Destacamos essa técnica porque não são raras, no ambiente ministerial, alegações no sentido de que “isso é problema deles”, “eles que resolvam isso, o MP não tem nada a ver com essa questão do outro lado”. O problema dessa abordagem unilateral é o estímulo ao pernicioso fenômeno, exaustivamente estudado nas neurociências, chamado de “eles versus nós”.

Não é preciso argumentar muito para, até mesmo, visualizar que o “enquadramento” “eles versus nós” distancia, em vez de aproximar. Desigual, em vez de igualar, criando dificuldades óbvias em termos de confiança, cooperação e de resolutividade.

4.3.6.3.2 Componentes da mensagem

O segundo aspecto a abordar no tema da estrutura são os

componentes da mensagem.

Por exemplo, mensagens muito longas e que requeiram complexos raciocínios devem ser manifestadas em partes, jamais de uma vez só, facilitando, assim, a compreensão entre os negociadores que, paulatinamente, irão avançando no conhecimento contextual do problema sistêmico.

Da mesma forma, é relevante destacar que mensagens muito técnicas precisam ser expostas com o auxílio de exemplos, visualizações de gráficos, de imagens, ou mesmo de resumos identificando tópicos, a fim de que possam ser bem entendidas. É o conhecido “desenhar” para que o interlocutor se aproprie das realidades influentes para a solução do problema.

4.3.6.3.3 Repetições

O terceiro aspecto da **estrutura da mensagem** diz respeito às **repetições** das mensagens, que podem e, muitas vezes, devem ocorrer com o objetivo de reafirmar, evidenciar como preponderante determinada questão – sempre tendo o cuidado para que essa técnica não se torne enfadonha, agressiva, meramente contrapositiva, injustificadamente insistente ou irritante. O excesso ou abuso na sua utilização poderá causar efeito inverso.

De fato, a “técnica” para que sejam usadas com proficiência as “técnicas” aqui demonstradas é aplicar, observar, aferir os resultados da experiência (método científico). Sendo essa uma regra de procedimento matriz em negociação, porque estamos tratando de seres humanos em comunicação, com suas percepções distintas, seus vieses, seus traumas e suas construções diferenciadas de significados das vivências.

Considerado o alerta acima, a técnica das **repetições** pode surtir benéficos resultados em termos de rememoração, consolidação de realidades, além de potencializar um dos vieses da tomada de decisão,

que é o viés de disponibilidade³⁷. Por intermédio deste viés, informações mais disponíveis, ou seja, mais fáceis de serem evocadas das memórias para serem utilizadas nos raciocínios, acabam integrando inconscientemente outras tomadas de decisão que orbitem ou que tenham ligação com a informação repetida e que se tornou consolidada na mente como altamente disponível para ser utilizada.

4.3.6.3.4 Conclusões

Um quarto elemento sobre a **estrutura das mensagens** são as **conclusões**, as quais devem ser explicitadas e não deixadas no ar.

Obtida uma conclusão consensual, ou mesmo conclusões quanto à impossibilidade de seguir em uma linha de tentativa de acordo, é fundamental que haja um destaque no tocante a esse ponto, o que é útil para que seja possível formatar as sínteses do procedimento de negociação, técnica essa já apresentada anteriormente.

O trabalho com mensagens conclusivas tem o objetivo de diminuir o campo contextual de conflitos, controvérsias ou de problemas. Torna a observação sistemática das questões e das pessoas envolvidas na negociação mais objetiva, organizada, o que proporcionará um melhor planejamento dinâmico da continuidade da negociação complexa.

Voltando à figura de linguagem do “bolo único”, fixar conclusões é como retirar uma fatia do “bolo único a resolver”, cuja conduta estimula os negociadores a sentirem-se mais motivados para concluir uma negociação difícil quando percebem que os pontos problemáticos já estão imensamente diminuídos.

Concluimos, aqui, as técnicas que trabalham a mensagem em negociação, passando, agora, a desenvolver o estudo das práticas competitivas.

4.3.7 Defesa contra Táticas competitivas (táticas duras de

³⁷ KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar*: duas formas de pensar. Tradução: Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 165.

negociação)

Este guia apresenta como um dos alicerces estruturantes a cooperação, orientando que a postura “ganha-ganha” é a que melhor atende à efetiva resolução dos conflitos, controvérsias e problemas. Com efeito, além de promover a correta produção de hormônios e neurotransmissores que viabilizam o entendimento e a boa comunicação, também traz como consequência o maior ganho econômico, de bem-estar e de saúde dos envolvidos.

Tratando-se do setor público, o comportamento cooperativo igualmente afina-se com os princípios de moralidade e de ética, que devem ser obrigatoriamente seguidos, a fim de que os agentes públicos e as instituições às quais eles pertencem possam gerar a confiança e a segurança que, legitimamente, a sociedade pode exigir de todo o serviço público.

De qualquer forma, é importante que os profissionais do Ministério Público conheçam e saibam executar defesas em relação às práticas competitivas, objetivando neutralizá-las ou, no mínimo, experienciá-las de modo que não reste prejudicado o bom encaminhamento da negociação.

Questões como o autocontrole, a maneira como não reagir às provocações competitivas, assim como o modo de, eventualmente, abordá-las de forma explícita, precisam, então, ser estudadas e treinadas pelos negociadores ministeriais.

Vamos a algumas delas.

4.3.7.1 Tática mocinho/bandido

A primeira tática dura é chamada **mocinho/bandido**.

Bastante conhecida, caracteriza-se quando negociadores se organizam previamente para um ser mais inflexível e agressivo, enquanto o outro busca apaziguar e se colocar como o “bonzinho” da interlocução,

com o intuito, esse último, de buscar *rapport* (pontos de identificação) com o interlocutor.

Por ser uma tática artificial, previamente engendrada, é identificada como uma tática competitiva.

A defesa em relação a essa tática pode ser a tradicional “exposição” da tática. No executar esta defesa o negociador poderá, em tom calmo, manifestar que a postura dos dois interlocutores se assemelha a uma “conhecida” estratégia em que um é mais duro na negociação enquanto o outro é mais leve. Simplesmente isso.

É benéfico valer-se da “exposição”, porque será percebido pelos executores de **mocinho/bandido** que foram “descobertos”, o que retira o efeito buscado com a tática dura em questão.

Por outro lado, mostra o negociador que é treinado, que sabe defender-se das tentativas não cooperativas de imposição de ideias, gerando, assim, respeito, o que é essencial para que suas pretensões sejam consideradas e aceitas.

Também funciona a técnica da “exposição” como medida dissuasória prevenindo o diálogo contra novos arroubos competitivos impróprios para a obtenção de uma negociação ganha-ganha.



4.3.7.2 Tática jogo alto/jogo baixo

A segunda técnica dura chama-se **jogo alto/jogo baixo**.

Corresponde às situações em que são formuladas propostas não razoáveis, ridículas, muito abaixo do esperado pelo senso comum dos negociadores.

Por exemplo, em negociação de colega do Ministério Público envolvendo consequências econômicas abusivas de cláusulas de um contrato massificado de consumo colocado no mercado por empresa de nível internacional, com danos abrangendo todo o Brasil, a investigada propôs irrisórios R\$1.000,00 para compensar os danos impostos aos consumidores individuais homogêneos. O(a) colega do MP ficou imensamente irritado(a), sentindo-se desrespeitado(a), o que lhe motivou a consultar outro(a) colega mais experiente sobre a tática dura sofrida, pois estaria animado(a) a encerrar as negociações e levar o problema ao Poder Judiciário.

A ilustração fática e real apresentada, em um primeiro momento, já evidencia o equívoco da pessoalização, quando é levada para um nível pessoal uma estratégia competitiva de negociação. Esse inadequado procedimento outorga potência à tática dura ao invés de desestimulá-la.

No caso concreto, o colega mais experiente apontou as consequências que decorrem do fato de não estar preparado para enfrentar táticas duras, sendo que a primeira é colocar-se “nas mãos” do interlocutor, acabando por ser direcionado para sentimentos de raiva, desestabilização, desfocamento.

Como segundo aspecto, a orientação do experiente colega do MP foi que o(a) promotor(a) negociador(a) propusesse conversar sobre a tática dura fazendo perguntas tais como: “Lhe parece razoável a proposta que está sendo feita pela empresa?”. Depois poderia continuar dizendo: “Não lhe pareceria melhor que pudéssemos conversar sobre alguma alternativa mais próxima da realidade?” ou “O senhor ou a senhora estariam dispostos a conversar sobre alguma outra proposta que

pudesse ser possível para ambas as partes?”.

Como dito linhas atrás, a técnica do “uso de perguntas” serve para acalmar o negociador “atacado” pela tática dura, revertendo esse intuito ao demonstrar-se calmo, controlado, não reativo e sim ativo com perguntas, posturas essas que dão credibilidade, confiança, respeito e, em alguns casos, gerando sentimentos de admiração por parte daquele que tentou a tática competitiva, o que não é incomum.



4.3.7.3 Tática da dissimulação

A terceira tática dura é **dar importância a algo sem importância**.

Em especial essa tática dura mostra, de plano, que há a presença de um negociador competitivo.

Essa tática é algo próximo do atualmente conhecido *gaslighting*³⁸, e tem como objetivo manipular o interlocutor para lhe gerar constrangimento, dúvida, medo de ter errado algo, desfocamento do que realmente importa, ou mesmo para, de maneira dissimulada, defender-se de algum ponto de incoerência, desonestidade, falta de cooperação ou armadilha que possa estar sendo tentada na negociação.

Ela pode aparecer com muitas roupagens. Por vezes, é im-

38 “*Gaslighting* ou *gas-lighting* é uma forma de abuso psicológico na qual informações são distorcidas, seletivamente omitidas para favorecer o abusador ou simplesmente inventadas com a intenção de fazer a vítima duvidar de sua própria memória, percepção e sanidade.” (GASLIGHTING. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gaslighting>. Acesso em: 27 dez. 2022).

plementada com alegações sobre o conteúdo da negociação; outras, o argumento é relativo a algum aspecto procedimental como uma eventual falta formal de comunicação, quando o negociador competitivo já tomou ciência por outra via. Na maioria das vezes a tática é tentada valendo-se de afirmações subjetivas quanto ao fato de o negociador se dizer ofendido, desrespeitado, não incluído ou qualquer outra maneira de dissimulação vitimista.

Essa tática dura pode vir acompanhada de exagerado nível de agressividade, elevação de voz, o que exigirá do *expert* negociador que mantenha o autocontrole, observe o foco na linguagem corporal do interlocutor, ao invés de “vazar”³⁹ e “acusar o golpe” por intermédio da linguagem cinestésico-corporal, mostrando que foi “atingido” pela tática competitiva.

É adequado, portanto, que o experiente negociador espere que seja “destilada” toda a ilusória agressividade e, ao final dessa, perguntar em tom calmo se o interlocutor poderia lhe avisar quando estivesse pronto para conversar sobre aspectos efetivamente úteis para a negociação.

Em outros casos, avaliado o eventual completo despropósito da manifestação excessiva e descontextualizada, o experiente negociador poderá simplesmente desconsiderá-la, não dar qualquer importância e seguir com perguntas ou com as prospecções de alternativas diretamente vinculadas e úteis à obtenção de consenso na negociação.

Em muitas situações a simples postura de não dar qualquer importância à tática dura ora comentada poderá ser suficiente e extremamente eficaz.



39 Termo da psicologia que significa deixar escapar um comportamento inconsciente, automático de comunicação verbal ou não verbal.

4.3.7.4 Tática da mordida

A quarta tática dura é a **mordida**.

Própria de negociadores altamente competitivos, muitas vezes decorre do viés de aversão à perda, o qual induz a uma heurística de tomadas de decisão em negociação em que, após longas tratativas para a resolução de questões essenciais e altamente relevantes para o consenso, o negociador acirra discussões para obter “mais uma vantagem”, que, muitas vezes, é mínima, cujo custo x benefício (acirramento e prejuízo para o relacionamento continuado da negociação) não compensa.

Em outras ocasiões, a tática é feita ao final, sendo exemplo aquele negociador que adquiriu dois ternos em uma loja, mas, no final, pede ao vendedor um “brinde”, uma gravata, constrangendo seu interlocutor, o qual até poderá ceder à competitiva estratégia entregando a “migalha”, mas ficará na memória emocional o incorreto procedimento de abuso sofrido.



4.3.7.5 Tática da intimidação

A quinta tática dura é a técnica competitiva da **intimidação**.
É Executada por intermédio de referências como rompantes

de raiva, “você não confia em mim”, “é a política da empresa” etc., que acabam constringendo o negociador e induzindo-o a crer na verdade das expressões utilizadas, quando, em realidade, é apenas uso tático de manipulação.

Aliás, a grande importância do estudo das táticas duras é, justamente, para que o profissional do Ministério Público adquira *expertise* na identificação rápida desse tipo de tentativa, de modo que brote na mente do negociador como um alerta para que tenha cuidado com seu interlocutor e passe a atentar para a implementação de defesas em relação às suas posturas.

A defesa contra essa tática dura, em um primeiro momento, passa, então, pela sua identificação.

Como segunda medida, é recomendável ao negociador ministerial, principalmente tratando-se de “rompantes de raiva”, serenar o semblante e não aceitar a sincronização energética agressiva buscada pelo negociador competitivo.

Nesse particular é fundamental aos profissionais do Ministério Público saber da existência nas estruturas cerebrais dos muito conhecidos nas neurociências “neurônios-espelho”⁴⁰, que funcionam como um Wi-Fi social.

Com efeito, “brilhamos” dentro de nós as emoções, as intenções e, até mesmo, as ações que vemos outros realizando, e vice-versa.

Este é um autoconhecimento neurocientífico importantíssimo para o negociador ministerial, porque traz para o plano da ciência e não do esoterismo como funciona o ser humano em interação (chamado cérebro social).

40 “Nosso cérebro está salpicado de NEs (especificamente no córtex pré-frontal e córtex motor, que reproduzem a atividade neural do que está sendo observado, sendo o princípio da imitação), e eles ativam em nós exatamente o que vemos na outra pessoa, suas emoções, seus movimentos, sinais faciais, vocais e até suas intenções. Isso explica porque emoções são contagiosas. Nosso sistema de neurônios espelho foi descoberto por Giacomo Rizzolatti, quando estudava, em Parma, o córtex motor de macacos. Quando o macaco tentava alcançar um amendoim, o neurônio disparava, sendo identificada a área no cérebro. Todavia, quando um pesquisador alcançava o amendoim, enquanto o macaco o observava, o mesmo neurônio se iluminava. Ou seja, os neurônios espelhos ativam-se inclusive entre animais e seres humanos.” (ZAK, Paul. *A molécula da moralidade*. Tradução: Soeli Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 61).

Quanto às demais formas de tentativa de intimidação com o objetivo de levar o negociador para o campo pessoal da falta de “confiança”, na forma já ressaltada anteriormente, basta o negociador do Ministério Público mencionar que sua abordagem em negociação é profissional, não havendo qualquer possibilidade de posturas atreladas a aspectos pessoais, como poderia ser entendida uma específica e direcionada ausência de confiança.

Em suma, a técnica para evitar intimidações é, justamente, não se intimidar, por saber que está sendo feito um mero “teatro” por parte do interlocutor.



4.3.7.6 Tática do atolamento

Muito comum, a sexta tática dura é o **trabalho na neve**.

Esta técnica caracteriza-se pela exposição do interlocutor a grande número de informações técnicas como se fossem óbvias. Pode, eventualmente, inclusive ser argumentos técnico-jurídicos, mas o comum de sua utilização é a exposição de aspectos de alta especialização de trabalho como forma de constranger e de desestabilizar o negociador.

Quando isso acontecer, o negociador ministerial não pode, evidentemente, constranger-se, procedendo, imediatamente, no “uso de perguntas” sobre o que não compreender.

Acaso, todavia, não seja produtivo seguir na interlocução, a sugestão seria marcar nova reunião, a fim de que o negociador do Mi-

nistério Público inclua técnicos da sua confiança objetivando debater os temas necessários.



4.3.7.7 Declarações falsas

A sétima tática dura é o uso de **declarações falsas**.

Para a defesa em relação a esta ação basta solicitar a comprovação do que é informado.



4.3.7.8 Ataques pessoais

A oitava tática dura são os conhecidos **ataques pessoais**.

Para essas situações devemos apontar o que está sendo tentado e esclarecer ao nosso interlocutor que o espaço de consenso

vivenciado não é compatível com este tipo de abordagem, sob pena de mácula ao princípio da impessoalidade incluso no artigo 37 da Constituição Federal.

4.3.7.9 Tática do sócio implacável

A nona tática dura é a identificada como a do **sócio implacável**.

Normalmente alega o interlocutor que o “tal sócio” não aceitaria eventual proposta feita.

Quando isso acontecer, proponhamos falar diretamente com o “sócio”, ou buscar uma nova rodada de negociações com esse “sócio” tão importante.

4.3.7.10 Tática do atraso calculado

A décima tática é o **atraso calculado**.

Ela é tentada quando o negociador competitivo retarda a resolução do final do acordo para obter acordo desesperado do outro que fica com pressa.

É uma variante da linguagem não verbal cronêmica.

Existem duas maneiras, basicamente, de ser manifestada essa linguagem cronêmica.

Em um dos polos, está a maneira de pensar e de experienciar culturalmente o tempo de forma monocrônica, e, no outro extremo, a forma policrônica.

Helen Deresky cita Hall, quando afirma que, na escala de tempo monocrônica,

(Suíça, Alemanha e Estados Unidos) o tempo é uma experiência com sentido linear, com passado, presente e futuro, e é tratado como um bem a ser gasto, economizado, utilizado e desperdiçado. Classificado e segmentado, o tempo serve para dar ordem à vida. É uma atitude aprendida da cultura ocidental, que começou com a Revolução Industrial.

Em geral, os executivos monocrônicos se concentram em uma coisa de cada vez, respeitam os compromissos relativos ao tempo e são acostumados a relacionamentos de curto prazo.⁴¹

Os sistemas monocrônicos são típicos de países com cultura individualista, podendo ser citados, ainda, Canadá, Austrália, Reino Unido, sendo que as pessoas com tais características entendem que o tempo é algo que pode ser controlado e, portanto, deve ser utilizado como uma ferramenta e com sabedoria.

Em termos de negociação e mediação, então, deverão ser observadas as regras de início, término, pausas e tudo mais quanto tenha sido previamente combinado e agendado, sob pena de, a não observância dessa organização, afetar emocionalmente aqueles que respeitam e seguem este sistema monocrônico de pensar e de comportamento.

O atraso para o início de uma interlocução importante pode, dessa forma, inclusive inviabilizar o próprio objetivo do encontro, porque as pessoas que se organizam monocromicamente seguem esses parâmetros para todas as questões da vida. Assim, não atender ao horário previamente ajustado poderá ser entendido como um sinal de desrespeito, o que deve ser evitado. Já nos sistemas policrônicos, segundo Deresky, as pessoas

(...) toleram muitas coisas ocorrendo simultaneamente e destacam o envolvimento com as pessoas. Dois amigos latinos, por exemplo, darão preferência a uma conversa importante, mesmo em relação à pontualidade em uma reunião de negócios, dessa forma comunicando a prioridade que dão aos relacionamentos no que se refere aos sistemas materiais. Povos policrônicos – latino-americanos, árabes e todos das culturas coletivistas – podem concentrar-se em várias coisas ao mesmo tempo, tornar-se altamente dispersivos e mudar de planos continuamente⁴²

41 DERESKY, Helen. *Administração global: estratégica e interpessoal*. Tradução: Raul Rubenich. São Paulo: Artmed Editora, 2008. p. 112.

42 DERESKY, Helen. *Administração global: estratégica e interpessoal*. Tradução: Raul Rubenich. São Paulo: Artmed Editora, 2008. p. 112.

Em negociações com pessoas monocrônicas, devemos, portanto, ser bastante pontuais, especialmente no tocante ao horário do término, porque é provável que já tenham se organizado para outros compromissos, pois é típico dessas culturas o aproveitamento total e sincronizado do tempo.

Já em relação aos polícronicos, o fato de a interlocução terminar além do horário não causará maiores constrangimentos, sendo aceita e praticada essa ação com naturalidade.

A sugestão, portanto, é, a partir dos conhecimentos aqui declinados, que possa o negociador ministerial adquirir habilidade para lidar de maneira profissional com a linguagem cronêmica, como uma ferramenta capaz de alavancar ou de destruir relacionamentos negociais.



4.3.7.11 Tática de ameaças e agressões

Por fim, no caso de táticas duras envolvendo ameaças, abordagens agressivas, imposição de vontades, preconceitos, rótulos, arrogância, impulsividade, inflexibilidade, ironia, silêncio, além da análise contextual em que tais manifestações são produzidas, sugerimos reflexões que incluam atitudes como não escutar, ignorar, mudar de assunto, fazer perguntas sobre a postura específica que é tentada.

Em acréscimo a isso, acima de tudo, não devolvamos “na mesma moeda”, não expressemos alteração de humor, utilizemos o parafraseio buscando que nosso interlocutor reflita sobre o que está tentando, peçamos explicação dizendo que não entendemos a manifestação, pedindo repetição.

Ainda será muito útil que possamos nos valer de um colega para dividir o foco, previamente organizando com ele que, caso surjam situações de conflito, imediatamente ingressará o colega para apaziguar os ânimos.

Distanciar-se um pouco da negociação, realizando o que Wilian Ury identifica como “VÁ À SACADA, VARANDA”, fazendo com que não seja canalizado EMOÇÃO > REAÇÃO e sim EMOÇÃO > TÉCNICA”, da mesma forma implementa a visão de “drone”, sendo prática extremamente salutar em termos de técnicas de negociação profissional.



4.4 QUARTA FASE DA NEGOCIAÇÃO: FORMALIZAÇÃO DO ACORDO

Devem ser buscados consensos exequíveis, exigíveis, práticos, duradouros, claros, transparentes e sustentáveis.

Muitos negociadores pensam ser esta a fase final, mas não é. Ainda existe a fase da implementação dos consensos obtidos. Por isso, atenção máxima neste momento, não podendo o negociador desfocar, relaxar achando que está tudo feito e bem-feito. E, principalmente, atentar para a postura do interlocutor nestes momentos finais de formalização, porque novas posturas competitivas poderão retornar ao cenário da interlocução.

Não são incomuns nesta fase tentativas de inclusão de disposições não pactuadas nos documentos de formalização do consenso, devendo o negociador estar muito atento a isso, especialmente quando

são tratados casos complexos envolvendo contratos, como é o caso de contratos para o atendimento dos serviços públicos de saúde mantidos entre municípios e hospitais.

A forma de comunicar acordos complexos com a participação do Ministério Público, em atendimento ao princípio da publicidade previsto no artigo 37 da Constituição Federal, da mesma forma, merece destaque, sendo preferível que as partes acordantes consensualizem também a maneira de dar a público os resultados das negociações.

De qualquer forma, recomenda-se que publicações e comunicações sejam procedidas em conjunto, de maneira discreta, abordando as questões sempre na primeira pessoa do plural, usando fala descritiva e meramente informativa, sem apreciações pessoais, reflexões ou posições sobre o caso resolvido. Lembramos que as percepções das pessoas sempre são diferentes, o que indica ser mais profícua uma postura informativa, objetiva, direta e impessoal.



4.5 QUINTA FASE: IMPLEMENTAÇÃO



O fundamento da negociação não é a obtenção do sim – o “assinar o acordo”-, mas a implementação do que foi ajustado.

Entretanto, muitos problemas podem emergir nessa fase.

Vamos expor aqui algumas táticas para bem li-

dar com a implementação.

4.5.1 Sinais suspeitos em relação à implementação

A primeira regra em termos de implementação é estar atento sobre os sinais comunicacionais do interlocutor quanto aos seus reais interesses em, de fato, implementar o que está acordando, ou se é mera encenação.

Os negociadores, de um modo geral, atingem em algumas negociações níveis de cansaço, ansiedade, gasto de tempo etc., que culminam por promover ilusões de que, após tanto trabalho, certamente tudo será implementado “como que em um passe de mágica”.

Na realidade não é isso, é um outro viés psicológico chamado de confiança excessiva.

Como dito, isso será mera ilusão enquanto as coisas não acontecerem em concreto. Este viés da ilusão, em conjunto com as variáveis tempo, cansaço, expectativa, ansiedade etc., precisa ser bem trabalhado. Para tanto, o negociador deve, já antes, e também durante a formalização, realizar perguntas sobre a real capacidade do interlocutor de cumprir o que está prometendo, de que forma executará os compromissos do acordo no tempo, com quem contará para adimplir as obrigações. Em suma, o negociador ministerial deverá ser um excelente investigador quanto às verdadeiras intenções e capacidades do interlocutor e tudo deve ficar bastante claro em relação a isso o mais breve possível.

Há negociadores que abrem espaço de consenso apenas para ganhar tempo, retardar, iludir. Não pode o profissional ministerial assumir uma atitude ingênua, pois o setor público trabalha, também, à luz do princípio da economicidade e da escassez, não sendo admissível a perda de tempo, a utilização inócua de servidores em empreendimentos consensuais sem futuro.

4.5.2 Interpretações diferentes

Um segundo aspecto a comentar no âmbito da implementação são as **interpretações diferentes** sobre o que está sendo acordado.

O recomendável é que não sejam poupados esforços para confirmar se as interpretações feitas pelos negociadores do Ministério Público estão sintonizadas com as interpretações dos demais interlocutores.

A técnica da utilização de “considerandos” é especialmente útil para tanto, de modo que fiquem registradas as interpretações consensualizadas, evitando, com isso, problemas na implementação, que acabam sendo imensamente mais difíceis de serem solucionados.



4.5.3 Pressa em assinar o acordo

Um terceiro problema é a **pressa em assinar o acordo**, a qual



pode abreviar uma série de cuidados básicos para o sucesso do consenso. Por isso, mais uma vez, salientamos a correta e profissional gestão do tempo, ferramenta essa extremamente útil para que sejam evitados problemas de implementação.

4.5.4 Previsão de acontecimentos supervenientes

O quarto elemento a observar é o planejamento para uma adequada experiência de implementação, que passa pela necessária consideração de **fatos supervenientes** que possam alterar as bases do acordo.

De fato, a dinâmica e a inconstância da vida acontecem de várias formas no ambiente comercial, seja pelo caso fortuito, pela força maior, ou mesmo por circunstâncias que variam no tocante ao conteúdo, forma, legislação, elementos pessoais dos envolvidos ou influentes na negociação, elementos sistêmicos econômicos, sociais, políticos etc.

Assim, em todas as fases anteriores à implementação deverá o negociador já estar planejando e prospectando prováveis, ou possíveis, ocorrências negativas para a concretização do acordo, gerando mecanismos para evitar ou prevenir futuros problemas.

4.5.5 Construção de bons relacionamentos

O trabalho com negociações revela que podemos tentar prever tudo que imaginamos necessário em documentos de acordo, mas a indeterminabilidade da vida jamais será integralmente abarcada, de forma a evitar ocorrências não contempladas nos pactos.

Por isso, recomendamos que sejam, obviamente, previstas cláusulas penais para o caso de descumprimento, sanções etc. Mas o que, efetivamente, garantirá a implementação do acordo, será uma excelente **construção de relacionamentos** conseguida no procedimento de negociação.

De fato, a construção de bons, respeitosos e cooperativos relacionamentos é o que garante que sejam retomados diálogos de consenso na fase de implementação, objetivando a resolutividade do problema.



4.5.6 Não revelar informações úteis

Existe, ainda, uma série de posturas impróprias que alguns negociadores, mesmo profissionais do Ministério Público, praticam e que somente têm o efeito de prejudicar o próprio executor.

Exemplo disso é **não revelar informações úteis** para que o interlocutor possa cumprir o acordo. Ora, veja-se que seria completamente descabido o negociador ministerial não revelar para o cumpridor de um acordo de revegetação da Mata Atlântica que existe uma ONG desenvolvendo mudas de plantas da Mata, as quais podem ser obtidas gratuitamente por quem possui projetos de recuperação de áreas degradadas nesse ecossistema.

Ou seja, há situações em que o profissional do Ministério Público sabe de informações que possam facilitar a implementação do acordo e não as revela, sob o argumento de que quem deve cumprir o pacto é o outro.

Na forma já vista, o Ministério Público, até por causa da sua natureza institucional, precisa seguir normas éticas, sendo a cooperação um postulado a ser perseguido em quaisquer circunstâncias, principalmente quando estejamos



tratando da implementação de acordos qualificados pela existência de interesse público e de relevância social.

É justamente na fase da implementação, então, que a abordagem bilateral, antes mencionada, deverá ser praticada com profusão.

4.5.7 Tentar desestabilizar o interlocutor

Igualmente não é recomendável **manter o outro desequilibrado**.

Desde o início deste guia, destacamos que a negociação para profissionais do Ministério Público deve ser ética, não sendo compatível com essa postura a desestruturação emocional do seu interlocutor.

A neurociência tem demonstrado que a geração de hormônios e neurotransmissores do bem-estar é totalmente benéfica para a obtenção de consensos sólidos, sustentáveis e éticos. Consequentemente, desestabilizar o interlocutor corresponde a “dar um tiro no próprio pé”, para sintetizar.



4.5.8 Tratar a implementação como uma fase da negociação

As considerações acima, da mesma forma, objetivam neutralizar a ocorrência de outro viés pernicioso, que é **tratar a negociação distinta e separadamente da implementação**.

Exatamente para afastar esse prejudicial viés é que colocamos a implementação como a quinta fase do procedimento de negociação complexa, pois o propósito real da negociação não é assinar o acordo, e, sim, realizar algo.

Como expressam alguns doutrinadores de negociação, a negociação continua além da linha de chegada (assinatura do acordo).

Por isso, desde a fase do planejamento, já devemos vislumbrar as formas de implementar o que almejamos na negociação, devendo perdurar esta postura até a efetiva resolução do problema.



4.5.9 Limitar o número de pessoas injustificadamente

Outro equívoco praticado em negociações é a **limitação do número de pessoas na roda de diálogos**.

Há algumas crenças de negociadores no sentido de que, quanto mais gente para dialogar, pior e mais complicado fica o processo de entendimento.

Isso não é verdadeiro. Efetivamente, devemos selecionar com muito cuidado e critério as pessoas que devam ingressar no espaço de deliberação e de consenso.

Entretanto, o negociador ministerial profissional jamais pode deixar de trazer para conversar pessoas, físicas ou jurídicas, que sejam fundamentais para a implementação do acordo. Ex.: em TAC (Termo de

Ajustamento de Conduta) para a construção de sistema de esgoto municipal não incluir a Empresa Estatal de Água como participante, mesmo tendo cláusula estabelecendo que, posteriormente, a obra seria fiscalizada e atestada por ela.

Ressaltamos que esses *stakeholders*⁴³ devem estar alinhados para que a implementação possa acontecer suavemente. Ex.: tenha laboratórios à disposição, já tenha previstos e acertados custos para a execução, tais como o de projetos de recuperação de APP, de revegetação, de análise de execução de esgoto etc.

4.5.10 Conversas e questões difíceis

Também cabe alertar que o modo como negociamos durante a negociação *stricto sensu* causará reflexos no modo como acontecerá a implementação.

Por isso, discuta as questões difíceis atinentes à implementação já nas fases do planejamento até a formalização e não as reprima ou minimize conversas para fazer com que o negócio seja assinado rapidamente, sempre prestando atenção na transição da mesa de negociação para a execução.



4.5.11 Princípios operacionais da implementação

Para finalizar, oferecemos alguns princípios operacionais para

43 Terceiros envolvidos ou interessados na negociação. Utilizamos a expressão de propósito objetivando disponibilizar aos colegas um termo clássico da área da negociação.

a boa implementação:⁴⁴

1. a negociação é um meio para o fim;
2. consultorias mais abrangentes significam uma implementação melhor;
3. falar sobre seus pesadelos ajuda a fortalecer o relacionamento;
4. fazer com que o outro lado se comprometa demais vai contra seus interesses;
5. correr além da linha de chegada (o “sim” do acordo assinado) lhe ajuda a chegar ao efetivo e real final.
6. reconheça que o **propósito** real da negociação não é assinar a negociação, mas **sim realizar algo**.

44 ERTEL, Danny; GONDON, Mark. *Negociação: desenvolvendo novas habilidades e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009. p. 6-8 e 29. (Harvard Business School Press).

5. MENSAGEM FINAL

O mundo da negociação é ilimitado.

Na forma vista, envolve questões humanas muito profundas, que vão desde o DNA até aspectos de educação, traumas, vieses e comunicação.

Por isso, não é fácil compilar em um guia, que deve ser sucinto, objetivo e útil, conteúdos que possam atender às expectativas dos profissionais do Ministério Público.

Todavia, pensamos ter discorrido sobre algumas das técnicas mais utilizadas em negociação, assim como fizemos algumas opções didático-metodológicas que têm o condão de oferecer a visualização de uma sistemática de negociação suficientemente prática e que possa ser implementada nos ambientes de trabalho da nossa Instituição.

Como todo trabalho autocompositivo que tem a pretensão de perdurar e servir à sociedade, o presente guia também deverá passar pela crítica construtiva dos colegas do Ministério Público, receber as avaliações necessárias, a fim de que, no futuro, possa ser aprimorado.

Por fim, esperamos que, após a leitura deste modesto trabalho, possamos estar mais próximos, conectados pelos postulados da cooperação e do interesse público, de modo que as conversas intrainstitucionais possam ser mais informais, plenas de confiança, de união e de paz.



SÉRIE: GUIAS DE ATUAÇÃO RESOLUTIVA

