

ISSN 1127-8579

Pubblicato dal 15/07/2010

All'indirizzo <http://www.diritto.it/docs/29865-a-busca-da-pacifica-o-atrav-s-das-t-cnicas-de-composi-o-de-conflito-baseadas-na-negocia-o>

Autori: Fabiana Marion Spengler, Theobaldo Spengler Neto

A busca da pacificação através das técnicas de composição de conflito baseadas na negociação

Fabiana Marion Spengler, Theobaldo Spengler Neto, **A BUSCA DA PACIFICAÇÃO ATRAVÉS DAS TÉCNICAS DE COMPOSIÇÃO DE CONFLITO BASEADAS NA NEGOCIAÇÃO**

1. Considerações iniciais

Definir “negociação” significa atribuir sentido a uma palavra que recorda sempre o ato de trocar, barganhar e de fazer acordos entre pessoas ou organizações. De fato, negociar é um verbo conjugado durante toda a vida do homem. Desde a mais tenra infância negociamos para obter aquilo que desejamos. Um longo percurso separa a maneira de negociar infantil daquela utilizada na vida adulta, porém, no seu âmago a ação continua a mesma: trata-se da busca de respostas para um desentendimento mediante a troca de informações. O entendimento pode vir calcado no fato de que cada uma das partes cedeu, em favor da outra, abrindo mão de uma parcela do que pretendia.

Por isso, o ato de negociar pode ser definido como o procedimento através do qual se busca a aceitação de idéias, propósitos ou interesses do outro objetivando uma resposta satisfatória ao conflito. Tem por finalidade instaurar a comunicação de modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, de que tiveram a oportunidade de argumentar, perseguindo um produto final maior que a soma das contribuições individuais.

Porém, existem diversas formas e técnicas de negociação. É evidente que negociar a compra ou a incorporação de uma grande indústria é diferente de negociar a disputa pela guarda de um filho. São situações diferentes que merecem abordagens diferenciadas por vários motivos: cada uma delas possui suas especificidades e suas peculiaridades. A primeira trabalha com uma grande soma em dinheiro e com interesses de grandes aglomerados de capital sejam eles nacionais ou internacionais. A outra trabalha com os sentimentos e pretende resolver uma disputa entre dois ex-cônjuges que, não obstante a separação, continuarão a serem pais de uma da criança em questão e que precisarão/deverão juntos educá-la. Nesse

último caso é preciso reservar uma atenção especial à fragilidade dos laços que poderão se romper de forma definitiva se mal avaliada e conduzida a negociação.

Nesse sentido, importa referir que a negociação precisa ser vista de vários aspectos mas, principalmente, ser analisada quanto ao interesse de manutenção de um relacionamento futuro (afetivo, laborativo, social, etc). Assim dividida a negociação pode ser considerado um procedimento de relacionamentos, de competição ou de cooperação.

Se a necessidade de vantagem financeira é grande e a intenção de manter um relacionamento futuro é pequena a negociação pode e será pautada pela **competição**. Nesse caso, o grau de conflito que a parte se propõe a assumir é alto. Exemplo típico: compra de um carro ou de um imóvel junto a uma loja especializada ou a uma imobiliária.

Agora, se a necessidade de obter vantagem financeira continua grande mas paralelamente se encontra a necessidade de preservar o relacionamento a estratégia mais adequada é a **cooperação**. Exemplo típico é a compra de um imóvel de alguém com que possuímos vínculos, como um amigo.

Porém, se o que as partes desejam é manter ou construir um relacionamento sem que exista a busca por vantagem financeira a estratégia de **relacionamento** será a escolha adequada. É a negociação utilizada dentro de uma equipe de trabalho, no procedimento judicial que põe fim ao casamento, etc...

Cabe as partes e ao negociador decidir, com base nas especificidades de cada caso, a melhor estratégia a adotar. Porém, vale ressaltar que no presente texto somente a negociação cooperativa será aprofundada por dois motivos específicos: primeiro porque ela é que melhor se adequa a realidade processual com a qual se pretende trabalhar¹; segundo porque possui um viés que se pretendeu adotar no conjunto de todos os textos que integram o presente trabalho: a possibilidade de ganhos mútuos.

¹ Aqui é importante referir que os procedimentos atinentes ao Juizado Especial Federal não dizem respeito, na sua grande maioria, a conflitos de relacionamento e sim a conflitos que podem ser de competição ou de cooperação dependendo do enfoque dado pelos próprios negociadores e por quem conduz o procedimento de negociação.

Por conseguinte, assim direcionada a discussão, os objetivos são: 1) apresentar conceitos elementares da teoria de negociação; 2) analisar a importância da negociação cooperativa como meio/possibilidade de pacificar aos atuais conflitos sociais; 3) demonstrar, partindo de exemplos e exercícios simulados a utilização da negociação como meio autocompositivo de resolver conflitos.

Nestes termos a discussão se apresenta dividida em três tópicos: primeiramente a negociação e sua base conceitual será apresentada bem como sua preparação, seus princípios e variáveis; posteriormente se discutirão as técnicas de negociação cooperativa e as possibilidades de compor o conflito mediante sua utilização. Esse é, pois, o texto que se apresenta.

2. Conceitos, variáveis e princípios básicos da negociação de conflitos

Se pensarmos em todas as situações que experienciamos no dia-a-dia verificaremos que a maioria (se não todas) as decisões que tomamos, foram negociadas. Na verdade, a negociação é o procedimento predominante para a tomada de decisões em no trabalho, em nossa vida pessoal e no mundo da política. Porém, negociar é uma tarefa difícil. Muitas vezes ela envolve a tomada de decisões duras que podem nos colocar numa posição pouco confortável frente ao outro. A situação se agrava se o outro é alguém de nossas relações.

Mas, não obstante negociar seja difícil, a negociação muitas vezes ainda é a maneira mais democrática de tomar decisões autônomas e que satisfaçam ambas as partes. Tal se dá porque ela é um procedimento de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta (FISHER; URY, 1985, p. 30).

Outro fator fundamental no processo de comunicação é o fato de que ela deve ser bilateral, satisfazendo a ambos os lados envolvidos, à medida que um estará sempre transmitindo um tipo de mensagem, enquanto o outro lado a estará recebendo; provavelmente, num momento seguinte, esses papéis invertem-se, passando o receptor a emissor e vice-versa. (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006, p. 18).

Assim, a negociação tem por propósito fundamental alcançar o consenso mediante um procedimento comunicativo. Uma vez que busca o acordo ela pressupõe a existência de afinidades entre as partes, ou seja, uma base comum de interesses que aproxime as pessoas e as leve a conversar (MATOS, 1989, p. 240).

Assim, a negociação possibilita que as partes se movam de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser realizado. Nestes termos, uma negociação sempre envolve movimento. Para que se possa ter maiores opções e um bom desempenho na negociação, é importante que o seu procedimento envolva flexibilidade. As partes movem-se de suas posições divergentes em resposta a um ou mais dos possíveis enfoques em negociação e que podem ser classificados em: compromisso, barganha, coerção, emoção e raciocínio lógico. (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006, p. 19).

É preciso planejar a negociação para que ela ocorra a contento. Primeiramente sempre delinear qual é o problema a ser resolvido, ou seja, identificar o objetivo da negociação ou aquilo que se pretende efetivamente tratar. Assim, são passos importantes a serem observados:

- a) separar as pessoas do problema, concentrando-se efetivamente no objetivo da negociação;
- b) concentrar-se efetivamente nos interesses básicos, examinando os interesses de ambas as partes, e não as posições de cada um dos envolvidos;
- c) buscar alternativas de ganhos mútuos (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006, p. 22).

Mas, além de enfoques específicos, a negociação possui sete princípios que são considerados universais e que podem servir tanto para a negociação de uma fusão entre duas empresas no Brasil como a um tratado de paz entre países no Oriente Médio. Estes princípios, segundo Roger Fischer (2005) são: comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, demonstrar para a outra parte que ela está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2007, p. 73).

Neste caminho, algumas prioridades precisam ser eleitas, primeiramente, na busca pela delimitação específica do **problema**. Feito isso, é preciso que os **interesses** - o que importa de verdade, os desejos, necessidades, preocupações, esperanças e temores de cada um - sejam também delimitados reconhecendo que a discussão deve priorizar as solicitações de

cada parte e não as suas posições. As partes precisam ter certeza do que querem e estarem seguras das suas posições mas, principalmente, também considerar o que a outra pessoa quer. Porém, os interesses precisam ser compatíveis sob pena da negociação não ser possível.

O próximo passo é listar as **opções** de acordo existentes que possibilitem que ambas as partes saiam satisfeitas com o acordo realizado. É necessário que se cheque as **alternativas** que possuem em caso de não realização do acordo, ou seja, a visão que as mesmas têm do processo de negociação em si e o quanto estão dispostas a ceder para que o consenso seja alcançado. Explorar alternativas pode significar, ainda, vislumbrar as diversas possibilidades que emanam das propostas e, só então, compará-las e combiná-las (AZEVEDO; BACELLAR, 2007, p. 135).

A **legitimidade** deverá ser abordada apontando para os critérios ou precedentes externos que podem convencer a um ou ambos de que um acordo proposto é justo. Aqui reside o poder de argumentação das partes que devem expor seu ponto de vista demonstrando porque sua proposta é justa.

Portanto a **comunicação** deve ser (r)estabelecida durante o procedimento de mediação cabendo a cada uma das partes transmitir de forma clara os seus interesses e desejos e ouvir o outro respeitando seu momento de falar e seus posicionamentos.

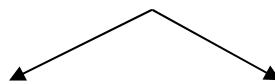
Partindo de tais premissas as partes podem chegar a um **compromisso** mútuo que indique o tipo de consenso que podem esperar ao término da negociação, bem como os compromissos que fizeram entre si.

Todos esses passos estão reunidos na tabela abaixo que poderá inclusive ser utilizada em procedimentos negociais com as anotações que as partes entenderem necessárias

PREPARAÇÃO PARA NEGOCIAÇÃO

O QUE DEVO ESTAR DISPOSTO A COLOCAR “SOBRE A MESA”			
Meus interesses	Opções	Legitimidade	Interesses da outra

			parte
O que me importa de verdade. Meus desejos, necessidades, preocupações, esperanças e temores.	Possíveis acordos que podemos alcançar.	Critérios ou precedentes externos que podem convencer a um ou ambos de que um acordo proposto é justo.	O que eu acredito que para a outra parte lhe importa de verdade. Seus desejos, necessidades, preocupações, esperanças e temores.
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.



Minha alternativa de saída

O que posso fazer se termino e não chego a um acordo? O que é melhor? O que deveria fazer realmente?

1. _____

2. _____

Minha alternativa de Compromisso

Ao chegamos a um acordo, nos comprometemos com alguma opção.

her e Danny Ertel.

o, listados todos os interesses, as opções e alternativas, checada a legitimidade e postura das partes, propostos os meios de estabelecer a comunicação

e as possibilidades de comprometimento mediante o acordo têm início as etapas da negociação.

O primeiro passo é entender que as negociações podem ser relativas a aspectos estratégicos, táticos ou operacionais. Outro ponto importante é que devem ser privilegiadas as negociações de nível estratégico. O segundo passo é compreender que toda negociação é um processo, em que cada uma das partes se prepara antes do encontro com a outra e, depois de selado o acordo, haverá a implementação de decisões. O terceiro passo é a pós-negociação. É nesse pós-acordo que acontece o verdadeiro desfecho. Uma negociação só deve ser considerada como encerrada quando o acordo foi cumprido e não quando foi formalizado. (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2007, p. 5-7).

Nestes termos, uma negociação bem-sucedida – quando duas pessoas tentam chegar a uma solução mutuamente aceitável – não deve ter vencedores e nem perdedores. A arte da negociação é baseada na tentativa de conciliar o que é bom para ambos os lados. Para chegar a esse ponto, em que ambas as partes ganham alguma coisa, é preciso estar preparado, atento e ser flexível (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2007, p. 7).

Mas, além dos princípios e das etapas uma negociação possui três variáveis básicas que condicionam este processo: poder, tempo e informação. Para se ter uma negociação efetiva, é importante ter pelo menos duas das três variáveis presentes e, se possível, interligadas, além de saber utilizá-las corretamente. Em muitas ocasiões, tem-se uma ou outra variável, isoladamente, ou duas delas simultaneamente, ou, ainda, as três variáveis relacionadas (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006, p. 24).

Essas variáveis surgem do contato com as pessoas, do aprendizado de situações vivenciadas, do aproveitamento de oportunidades, enfim, surgem no dia-a-dia de qualquer indivíduo, cabendo a este detectá-las nas entrelinhas do contato diário com pessoas, situações, oportunidades, explorando-as devidamente.

Assim, o **poder** não diz respeito à possibilidade de se impor sobre o outro e sim ao empoderamento das partes, a sua autonomia enquanto chance de efetuar mudanças, construindo uma outra realidade. Dentro de limites razoáveis, estipulados pelos próprios participantes, se permeados por valores éticos, é possível alcançar os objetivos traçados. Para isso é preciso estar ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se

em informações sólidas, acreditando que se tem poder; dessa forma, transmite-se autoconfiança aos demais. A negociação utiliza esta forma positiva de poder, exercendo autoconfiança, defendendo interesses e realizando acordos satisfatórios para todas as partes (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006, p. 24).

Já a questão **temporal** deve ser cuidadosamente analisada na negociação, verificando-se como ele afeta o procedimento. O tempo deve ser flexível e ajustado conforme a necessidade de amadurecimento da negociação, das partes e das propostas/opções de acordo. São as partes que definem o tempo que possuem, observando sempre que ele deve ser flexível mas nunca ilimitado.

Assim como o tempo que precisa ser limitado dependendo da situação fática, a necessidade de **informação** numa negociação raramente é prevista com antecedência uma vez que está intimamente relacionada com o poder de conhecer as necessidades, ou seja, ela pode encaminhar o sucesso, afetar a avaliação da realidade e as decisões que serão tomadas.

Um ponto-chave da negociação é a busca dessas necessidades dos envolvidos, que deve ser iniciada antes mesmo de sentar-se à mesa para efetivar o acordo. O bom negociador deve saber captar os fatores não verbais em qualquer comunicação. Outro aspecto da informação é o de possuir a habilidade, o conhecimento de determinado fato, assunto, negociação. Esse conhecimento das informações necessárias para conduzir a negociação aliado as técnicas corretas e ao interesse de chegar a um consenso se traduz na negociação cooperativa, assunto principal do texto e ponto que será abordado adiante.

3. A negociação cooperativa como meio/possibilidade de pacificar os atuais conflitos sociais

Ainda na introdução do presente texto foi possível identificar as diversas formas de negociação: competitiva, de relacionamento e cooperativa. Especificamente nas relações englobadas pela Lei 10.259/01 a negociação cooperativa merece destaque por ser a forma

mais indicada de utilização. Justamente por isso, esse será o tipo de negociação aprofundado no presente texto.

Porém, é preciso ter em mente que negociar de forma cooperativa não significa ser ingênuo a ponto de abrir mão de suas metas e/ou objetivos. Negociar de forma cooperativa significa que os negociadores decidem alcançar seus objetivos mediante um procedimento diverso no qual ambos saem ganhando, sem que se considerem inimigos participando de uma competição.

A negociação cooperativa é mais transparente, os riscos são compartilhados, a relação de confiança é maior e a informação é utilizada como ferramenta e não como arma. A negociação é vista como uma ferramenta para solucionar um problema comum e não uma forma de extrair vantagens um do outro (MELLO, 2007, p. 96).

Os problemas existem, as diferenças de opinião e das necessidades de cada parte são reais e o processo tem que ser bem administrado para que não se transforme em competição. O que muda é a forma de solucioná-las. Em vez de se utilizar pressão e poder, utiliza-se a criatividade como ferramenta, a flexibilidade como atitude e a comunicação sincera e genuína para se chegar ao melhor acordo.

Ao discutir o assunto no seu trabalho de doutorado, Morton Deutsch partiu do pressuposto de que parecia implícito na então esparsa literatura acadêmica sobre o assunto, bem como no uso diário, a noção de que o ponto central das diferenças entre cooperação e competição residia na natureza da forma pela qual se dá a ligação entre os objetivos dos participantes em cada situação. Em uma situação cooperativa, os objetivos estão tão ligados que todos “afundam ou nadam” juntos, enquanto que, na situação competitiva, se um nada, o outro deve afundar (DEUTSCH, 2004, p. 42-43).

Com essa idéia em mente, Deutsch definiu uma situação cooperativa como aquela em que os objetivos dos participantes estão tão ligados que qualquer um os alcançará se, e somente se, os outros com quem está ligado também o podem fazer. O termo interdependência promotora tem sido usado para caracterizar todas as ligações entre objetivos nas quais há uma correlação positiva entre as obtenções dos participantes ligados. O grau de interdependência promotora refere-se à quantidade de correlações positivas; seu valor pode variar de 0 a +1 (DEUTSCH, 2004, p. 42-43).

Porém, são poucas situações reais que correspondem a situações cooperativas ou competitivas puras como definidas por DEUTSCH (2004, p. 43). A maioria das situações do dia-a-dia envolvem um complexo conjunto de objetivos e subobjetivos. Os membros de um time de basquetebol devem estar cooperativamente inter-relacionados com respeito a vencer o jogo mas competitivos com respeito a ser o “astro” do time. Uma equipe de advogados pode estar cooperativamente inter-relacionada na conciliação de um processo atinente a aposentadoria do seu cliente mas ser competitivos entre si com respeito ao que será promovido tornando-se o advogado responsável pela equipe ao qual todos deverão se reportar.

Partindo dos exemplos anteriores, os efeitos da cooperação e da competição em negociação podem ser diferenciados. Em uma situação cooperativa, quando um participante se comporta de maneira a aumentar suas chances de alcançar o objetivo, ele aumenta as chances de que os outros, com quem ele está promovedoramente ligado, também alcancem seus objetivos. Em contraste, em uma situação competitiva, quando um participante se comporta de forma a aumentar suas próprias chances de sucesso, ele diminui as chances dos outros.

Em síntese, um processo cooperativo, encoraja uma maior divisão do trabalho e especialização de papéis; isso permite um uso mais econômico de pessoal e recursos que, por sua vez, conduzem a uma maior produtividade das tarefas. O desenvolvimento de atitudes mais favoráveis de um em relação ao outro nas situações cooperativas fomenta mais confiança mútua e abertura de comunicação bem como providencia uma base mais estável para uma cooperação contínua, a despeito do crescimento ou da minguagem de determinados objetivos. Isso também encoraja uma percepção de similaridade de atitudes (DEUTSCH, 2004, p. 45).

Transferindo tais assertivas ao Juizado Especial Federal, por exemplo, se teria a busca de um acordo partindo do esforço mútuo entre as partes, o conciliador, o advogado e os serventuários. Cada um realiza sua função, utilizando técnicas que fomentem e possibilitem a comunicação determinando um ganho de tempo e a redução de gastos, mas, principalmente o respeito às partes envolvidas no processo e a cooperação contínua das mesmas até a implementação do consenso.

Na medida em que participantes na situação cooperativa são mais facilmente influenciáveis do que os da situação competitiva, os primeiros são geralmente mais atenciosos uns com os outros. Isso reduz dificuldades de comunicação e estimula o uso de técnicas de persuasão em vez de coerção quando há diferenças de ponto de vista (DEUTSCH, 2004, p. 45).

Desse modo e utilizando o exemplo acima referido, as partes alcançariam uma decisão consensuada (acordo) e não imposta/coercitiva (sentença). O desfecho da conciliação seria uma negociação permeada pelo empoderamento e pela responsabilização das mesmas no momento de encontrar opções e fazer escolhas quando ao conflito desembocando numa decisão autônoma e mutuamente construída.

O processo cooperativo, todavia, contém algumas “patologias” típicas: a divisão de trabalho e a especialização de papéis tendem a criar interesses nas funções especializadas, de maneira que os especialistas tornem-se mais orientados ao suprimento de suas próprias funções do que ao suprimento das necessidades totais da empreitada cooperativa; o desenvolvimento de relações pessoais amigáveis encoraja o favoritismo ou o nepotismo, que pode ser um impedimento para a contemplação das exigências das tarefas, uma fonte de conflito interno, e uma base para a erosão de regras universalizadoras que podem conflitar com os laços de um relacionamento pessoal; e a suscetibilidade à influência social na situação cooperativa pode levar a uma conformidade excessiva, bem como à inibição de discordâncias e diferenças que, por sua vez, podem retardar inovações e desenvolvimentos no processo cooperativo (DEUTSCH, 2004, p. 43).

Porém, não obstante estes percalços, a negociação cooperativa é o caminho mais rápido e seguro para que se chegue a um acordo no qual as partes sintam-se compromissadas a cumpri-lo, tal qual entabulado, evitando um novo procedimento posteriormente, seja porque o compromisso não foi respeitado ou porque o conflito continua latente. Para que esta cooperação seja alcançada existem técnicas de negociação específicas que poderão ser avistadas adiante.

4. A negociação cooperativa como meio autocompositivo de resolver conflitos e suas técnicas

A negociação cooperativa não envolve barganha de propostas e extração de concessões mediante abuso de poder de uma das partes. Ela é um procedimento de aprendizado e respeito mútuos. Para que tenha sucesso Mello (2007, p. 96- 99) indica algumas atitudes que são essenciais a todos os negociadores:

a) Troca de informação legítima: para negociar de forma cooperativa, a troca legítima de informações é um fator fundamental que possibilita a uma parte conhecer melhor os problemas da outra e partir para uma solução compartilhada que atenda ao interesse de todos os negociadores.

b) A construção da relação de confiança: a confiança é um elemento de importância fundamental para que uma negociação seja cooperativa e apresente resultados excepcionais. Um alto nível de confiança permite aceitar o que o outro diz sem precisar questioná-lo.

Em negociações continuadas é normal e esperado que o início se dê de forma competitiva, mas, com o passar do tempo e com o aumento da confiança e do conhecimento mútuos entre os negociadores, o processo pode passar a ser mais cooperativo, levando a resultados mais eficazes.

c) Percepção correta do outro lado: para negociar de forma cooperativa, é necessário perceber corretamente a pessoa do outro negociador e isso não é uma tarefa fácil. Pessoas diferentes têm necessidades, motivos, formas de agir e pensar totalmente diferentes e estes fatores devem ser levados em consideração para que a negociação tenha sucesso.

Existe um ditado russo que diz: “Todos nós olhamos o mundo da torre da igreja da nossa própria cidade”. Esse ditado quer dizer que analisamos o comportamento das outras pessoas baseados em nossos próprios comportamentos, e não lembramos que cada um é, em princípio, radicalmente diferente do outro. Essas diferenças podem ser tão grandes, inimagináveis e incompreensíveis para os outros.

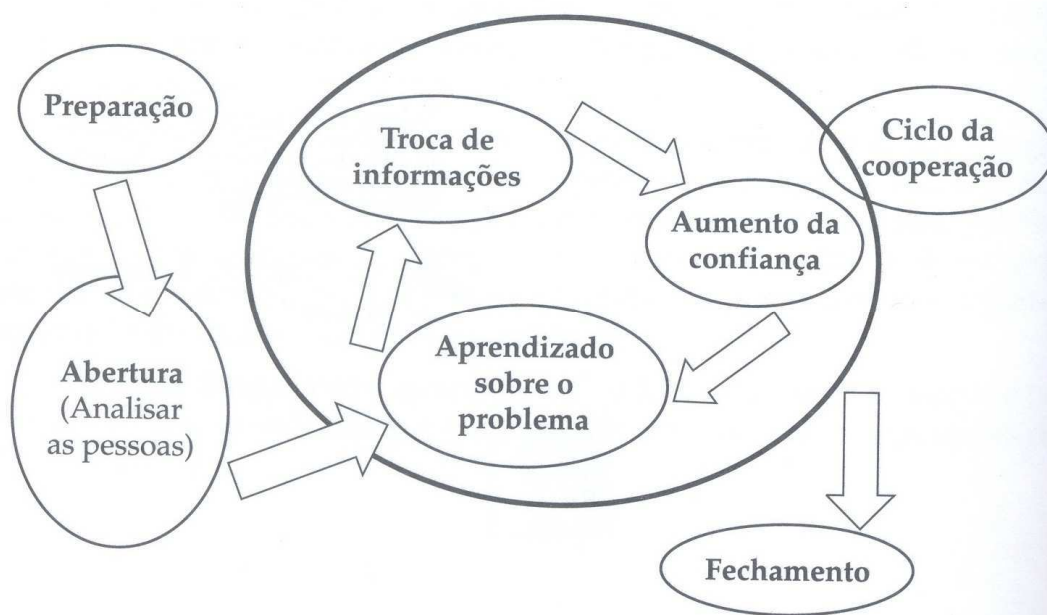
d) Atenção às concepções diferentes de justiça: estamos acostumados a negociar de acordo com padrões e normas que consideramos justos, legítimos e relevantes. É comum para os

operadores do direito, por exemplo, considerar como justo ou correto o cumprimento dos preceitos legais.

Acontece que muitas pessoas desconhecem o sistema legal e ao conhecê-lo têm percepções leigas sobre sua justiça e sua retidão. Justamente por isso negociam baseadas em padrões próprios de justiça (lícitos, é claro) e todas as suas decisões são baseadas neles. Assim, é fundamental descobrir os padrões do outro e argumentar levando-os em consideração, e é um erro gravíssimo atacar tais padrões ou os valores.

Por se tratar de um procedimento que conta com a colaboração de ambos os lados da disputa a negociação cooperativa possui um nível de tensão menor do que aquele vislumbrado na negociação competitiva. Porém, isso não significa que ela não apresente pontos de tensão que precisam ser bem trabalhados para que a resposta seja satisfatória para ambos os lados.

Assim, a negociação cooperativa tem uma fase de abertura cujo objetivo principal é conhecer o outro negociador e iniciar a construção de um relacionamento positivo. A fase seguinte é o “ciclo da cooperação”, que envolve a troca de informações, o crescimento da confiança e o aprendizado sobre o problema, uma forma cíclica de trabalhar que leva os negociadores à fase final de fechamento. Esse ciclo pode ser observado na figura 1, a seguir (MELLO, 2007, p. 102):



Fonte: MELLO, 2007, p. 102.

A principal característica desse processo é o **ciclo da cooperação**: os negociadores iniciam a troca de informações, muitas vezes de maneira tímida e desconfiada, mas essa troca mútua estimula o aumento da confiança. Ela também dá a todos os negociadores um maior conhecimento dos problemas e das necessidades da outra parte, criando um aprendizado até que todos os problemas sejam resolvidos e a negociação é fechada naturalmente (MELLO, 2007, p. 102-103).

1) Na primeira etapa, ou seja na **abertura** deve-se analisar o estilo pessoal do outro negociador, verificando se sua tendência natural é para uma atitude mais agressiva ou cooperativa, verifique seu estado emocional (nervoso, calmo, impaciente ou relaxado) e prepare-se emocionalmente para a negociação. Nessa fase, separe as pessoas do problema e seja brando com as pessoas e duro com os problemas (MELLO, 2007, p. 103).

Um dado básico sobre a negociação e que é fácil esquecer é que se está lidando com pessoas, seres humanos e não representantes abstratos do “outro lado”. Eles têm emoções, valores profundamente enraizados, diferentes antecedentes e pontos de vista; como qualquer outra pessoa, são imprevisíveis (FISCHER; URY; PATTON, 2005, p. 37).

Por isso essa fase pode ser muito importante para detectar pontos comuns com o outro negociador e explorá-los objetivando iniciar a comunicação. Esse é um caminho interessante para preparar a segunda etapa da negociação que é o ciclo da cooperação propriamente dito.

2) A segunda etapa chamada de **ciclo da cooperação** é o grande diferencial da forma de negociação cooperativa. Tem base no fato de que a troca legítima de informações entre os negociadores que trabalham em um ambiente de empatia, produz um aumento da confiança entre eles levando a um conhecimento maior dos problemas a serem resolvidos para que se construa uma resposta satisfatória para o conflito (MELLO, 2007, p. 104).

Figura 2 - O ciclo da cooperação



Fonte: MELLO, 2007, p. 104.

A primeira parte dentro do ciclo da cooperação é a **troca de informações** cujos objetivos são: primeiro, obter dados com relação aos interesses, questões e percepções do outro negociador e, segundo, criar e fortalecer a confiança entre os negociadores. A troca de informações deve envolver quatro etapas: a) perguntar; b) ouvir a resposta; c) testar a própria compreensão; d) resumir o que foi entendido.

Segundo José Carlos Martins F. Mello (2007, p. 97), um exemplo típico de um procedimento de troca de informações pode ser assim descrito: nos seminários que promovemos, aplicamos um exercício simples em que um dos negociadores (o comprador)

deve adquirir um serviço para sua empresa. O *script* do comprador diz que o serviço deve ser executado em 100 dias impreterivelmente, mas, por medida de segurança, e para certificar-se de que o prazo vai ser cumprido, o comprador coloca em sua especificação de compra que o prazo de entrega é de 90 dias. O vendedor apresenta a proposta com prazo de execução em 100 dias e em seu *script* existe a informação de que o serviço pode ser executado em 90 dias, mas que isto gera um aumento do custo do serviço, que naturalmente deve ser bancado pelo comprador.

Resumindo, tanto o comprador quanto o vendedor podem acertar um prazo de implantação de 100 dias, que é um prazo que atende às necessidades do comprador e é o que tem menor custo para o vendedor, vantagem que pode ser repassada total ou parcialmente para o comprador. Mas, normalmente não é isso que acontece: o comprador, ao receber a proposta com o prazo de execução de 100 dias, diz que o prazo não atende a sua especificação e força o vendedor a aceitar o prazo menor (90 dias). Este, por sua vez, aceita a redução no prazo de execução, mas repassa o custo adicional para o comprador. Os dois perdem: o comprador paga mais caro por um prazo que não precisa, e o vendedor é obrigado a trabalhar com um prazo mais apertado, o que lhe gera um aumento de custos, que, na melhor das hipóteses, ele consegue repassar para o comprador sem aumentar sua margem de lucro.

Com a troca de informações, a **confiança** entre os negociadores tende a aumentar, bem como o conhecimento dos problemas e necessidades do outro. Mas a confiança estabelecida é às vezes muito frágil e pode ser quebrada a qualquer momento. Na negociação cooperativa, é vetada a utilização de blefes, truques ou qualquer outro tipo de tática agressiva. Duas pessoas que confiam uma na outra estão mais capacitadas para se influenciarem mutuamente do que duas pessoas que não confiam (MELLO, 2007, p. 106-107).

Partindo dos procedimentos de troca de informações e de crescimento da confiança já iniciados, acontece naturalmente um **aprendizado sobre os problemas**. Esses problemas devem ser resolvidos utilizando critérios objetivos e racionais. Se a negociação competitiva tradicional é 80% barganha, no procedimento cooperativo é 80% aprendizado (FISCHER; URY; PATTON, 2005).

Nessa hora, são muito úteis fatores como pareceres de especialistas, precedentes, análises de custos, reciprocidade e avaliações de mercado, mas isso só pode não ser suficiente.

É estar sempre atento para procurar soluções diferentes das soluções convencionais já conhecidas: trabalhar com criatividade significa procurar soluções inovadoras, diferentes das soluções convencionais, e essa pode ser a saída para resultados excepcionais (MELLO, 2007, p. 107-108).

Durante as três fases do ciclo da cooperação, é fundamental estar atento ao **controle emocional**, (de ambos os negociadores) e perceber corretamente se o senso de justiça está sendo respeitado. A negociação cooperativa é um processo racional: se você não pode ter o controle total sobre o processo (e não tem, mesmo porque você não controla as reações do outro), tenha pelo menos controle sobre suas próprias emoções e tente, o máximo possível, estar atento às emoções e ao **senso de justiça do outro** (MELLO, 2007, p. 110).

Apontado por José Carlos Martins F. Mello (2007, p. 108-109) o seguinte exemplo retrata o controle emocional e do senso de justiça que dever permear uma negociação. Todos são convidados para participar de um jogo que se chama “ganhe o máximo que puder” então:

A turma é dividida em pares, e é explicado que um dos integrantes da dupla vai receber 1.000 reais em notas de 50 reais e que ele deve fazer uma proposta de divisão desse dinheiro para o colega ao lado. A proposta é obrigatória: se ela não for feita, o dinheiro deve ser devolvido, e ninguém ganha nada. Também não é permitido negociar: quem recebeu a proposta de divisão só pode aceitá-la ou rejeitá-la integralmente sem nenhuma contra-oferta. Se a proposta de divisão for aceita, os dois recebem o dinheiro da forma que o primeiro propôs e o segundo aceitou, mas se a proposta foi rejeitada ninguém ganha nada e o dinheiro deve ser devolvido ao instrutor.

Uma proposta que seria sempre aceita seria a divisão meio a meio, ou seja, 500 reais para cada um. Naturalmente, quanto menor o valor que você ofertar para o outro, mais chances terá de ganhar mais, mas também serão menores suas chances de a proposta ser aceita.

Agora responda: se você receber uma proposta de 950 reais (para seu colega) e somente 50 reais para você, qual seria sua reação? Você aceitaria ou recusaria?

O que acontece na maioria dos casos é que a proposta é recusada veementemente, por ser considerada injusta e descabida ou até desonesta por alguns.

Agora vamos analisar o que aconteceu: o proponente tem todo o direito de lhe propor \$ 950 X \$ 50: as regras do jogo são claras, e a proposta está totalmente dentro dessas regras. Ela não infringe nenhuma lei ou costume vigente e também é clara e transparente. Mas então por que a maioria das pessoas a recusa? A resposta envolve dois fatores fundamentais que devem ser levados em conta em uma negociação cooperativa e até no processo competitivo: quando qualquer proposta é considerada ultrajante, sentimos-nos atingidos em nosso senso de justiça e deixamos de reagir racionalmente, adotando uma reação emocional que deve ser evitada a todo custo em qualquer negociação, mesmo quando a estratégia é competitiva.

Vamos analisar o jogo agora pelo lado racional. Imagine que, em vez de propor uma divisão de 1.000 reais entre dois participantes, o instrutor simplesmente lhe faz a seguinte pergunta: você quer ganhar 50 reais sem nenhum compromisso de sua parte? Se disser sim, você ganha o dinheiro e, se você recusar, não ganha nada. Naturalmente, você aceita a proposta sem titubear. Agora, raciocine: em termos não emocionais, as propostas não são as mesmas? Cinquenta reais são cinquenta reais; o que mudou foi somente a forma de fazer a oferta.

Para que a negociação cooperativa seja conduzida de forma eficiente, é necessário que a confiança permeie todo o processo, e se você fizer uma proposta, mesmo que legítima em seu ponto de vista, que contrarie o senso de justiça do outro, você pode quebrar a confiança estabelecida e pôr tudo a perder (MELLO, 2007, p. 108).

3) Por fim, a terceira etapa, chamada de **fechamento** acontece quando as partes chegam a uma resposta para o problema. Quando isso acontece, o fechamento do acordo é um processo natural. Nessa fase os compromissos devem ser firmados. Os bons compromissos são claros, planejados e duráveis, mas lembre-se: ao contrário do que parece, o acordo selado naquele momento não fecha completamente a negociação.

Por fim, para exemplificar a última etapa das negociações cooperativas José Carlos Martins F. Mello (2007, p. 111), propõe a seguinte situação: você vai fazer uma pequena reforma em seu apartamento e para isso está contratando um pedreiro indicado por um amigo.

A reforma vai exigir que o piso de um dos cômodos seja totalmente quebrado, o que provocará incômodos (sujeira, ruído), além de obrigar sua família a conviver com um estranho dentro de casa por algum tempo. Você obteve informações de que o pedreiro é muito competente, mas que está “sem serviço”, e assim decide aproveitar-se da situação para obter um preço muito baixo pelo serviço. Você negocia de forma competitiva e consegue que o orçamento final seja igual à metade do valor que ele propôs inicialmente. Você sentiu que o profissional aceitou aquele valor “goela abaixo”, mas o que fazer? A vida é assim mesmo!

Agora responda: você vai ter um bom serviço? A obra será executada mantendo os outros cômodos da casa limpos e sem poeira? O pedreiro será dedicado e tratará os membros de sua família com educação e respeito? E se aparecer um novo serviço não previsto no acordo, ele terá boa vontade em executá-lo? E o preço que ele vai cobrar por esse novo serviço? Uma coisa parece certa: você vai ter problemas enquanto durar a obra!

Isso nos leva a pensar: no processo competitivo você obtém vantagens imediatas (menor preço) e facilmente quantificáveis (um preço é um número que é fácil de ser comparado com outros preços), mas é a melhor solução? A economia de alguns reais pode-lhe dar problemas enquanto você morar naquela casa!

O exemplo anterior faz recordar que nem sempre o acordo é definido totalmente na mesa de negociações. Muitas vezes ele é ali definido mas cumprido no decorrer de meses e até mesmo anos. Um acordo mal estruturado ou prematuro na fase de fechamento pode significar problemas posteriores o que na maioria das vezes não é desejado pelas partes.

Por isso as opções de acordo devem prever benefícios mútuos. Isso não acontece quando as pessoas resolvem suas diferenças com base na vontade e no poder. Quem é o mais forte? Quem vai se entrincheirar mais? Quem vai procurar se afirmar mais? Quem vai ameaçar mais? O custo desse tipo de confronto de vontades pode ser enorme, porque o que acontece é que a questão do problema que estamos procurando resolver sai da mesa e o que fica são os egos das pessoas. A pergunta é: o ego de quem vai vencer? (FISCHER; URY; PATTON, 2005).

As pessoas esqueceram os interesses e só falam de suas posições. Ninguém inventa nada. O custo real é que uma ou outra parte terá que ceder. Se for você quem cede, não vai

gostar e a outra parte também não vai gostar se tiver que ceder (FISCHER; URY; PATTON, 2005).

Mesmo que você tenha sucesso obrigando a outra parte a ceder, ela não vai esquecer e pensará em formas de se vingar da próxima vez. Portanto, se o custo de um confronto de vontades é tão grande, qual é a alternativa? A alternativa é procurar decidir interesses opostos com base em critérios objetivos e não no confronto de vontades. Critérios objetivos como o preço de mercado para o produto numa negociação empresarial, ou como a perícia e os documentos juntados num processo judicial.

Utilizando critérios objetivos e técnicas adequadas para uma negociação cooperativa, a comunicação se (r)estabelece, o acordo é alcançado e o conflito recebe uma resposta consensuada entre as partes evitando uma conflitualidade futura².

Fabiana Marion Spengler³

Theobaldo Spengler Neto⁴

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. *Princípios de negociação: ferramentas e gestão*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

² O presente texto foi elaborado a partir de pesquisa realizada junto ao projeto intitulado “Mediação de conflitos para uma justiça rápida e eficaz” financiado pelo CNPQ (Edital Universal 2009 – processo 470795/2009-3) e pela FAPERGS (Edital Recém-Doutor 03/2009, processo 0901814) coordenado pela primeira autora e do qual faz parte o segundo autor.

³ Doutora em Direito pelo programa de Pós-Graduação *stricto sensu* da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – RS, mestre em Desenvolvimento Regional, com concentração na área Político Institucional da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC – RS, docente dos cursos de Graduação e Pós Graduação *lato e stricto sensu* da última instituição, Coordenadora do Grupo de Estudos “Políticas Públicas no Tratamento dos Conflitos” vinculado ao CNPQ, advogada.

⁴ Mestre em Direito pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2000), onde atualmente é professor adjunto. Professor de Direito Processual Civil (Processo de Conhecimento, Processo de Execução, Procedimentos Especiais e Processo Cautelar) e de Direito Civil - Responsabilidade Civil. Integrante do Grupo de Pesquisas “Políticas Públicas no tratamento dos conflitos”, vinculado ao CNPq sob a coordenação da Prof.^a Dr.^a. Fabiana Marion Spengler. Sócio titular do escritório Advocacia Spengler Assessoria Empresarial - SC.

- AZEVEDO, André Gomma de; BACELLAR, Roberto Portugal. *Manual de Autocomposição Judicial*. Coleção: Estudos em arbitragem, mediação e negociação. André Gomma de Azevedo e Ivan Machado Barbosa (Orgs.). Brasília: Grupos de Pesquisa, 2007. v. 4.
- DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito. In: AZEVEDO, André Gomma de (org.). Estudos em Arbitragem, negociação e mediação. Vol 3. Brasília: Grupos de Pesquisa, 2004.
- FISHER, R.; URY, W. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATOS, F. G. *Negociação gerencial: aprendendo a negociar*. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.
- MELLO, José Carlos Martins F. de. *Negociação baseada em estratégia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.