

ÍNDICE

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

- 1- Interesses e Posições
- 2- Arvore de Decisão
- 3- Lide Sociológica

TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

- 1- Bode na Sala
- 2- Escuta Ativa
- 3- Policial Bom e Ruim
- 4- Insistência
- 5- Reciprocidade



1 – INTERESSES E POSIÇÕES:

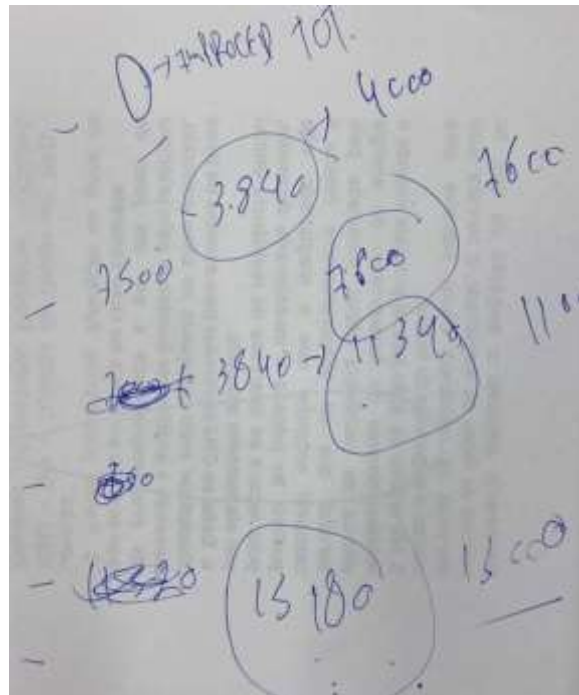
- Você sabe qual é a diferença entre **interesses e posições** e a importância desses conceitos nas negociações voltadas à solução de conflitos?
- Essa é uma construção que faz parte daquilo que é tratado como “Modelo de Harvard” e pode ser de grande utilidade para a superação de impasses.
- Conceitualmente, interesse é o que queremos ou a nossa necessidade, enquanto posição consiste no meio que elegemos para satisfazer a necessidade.
- O exemplo clássico que está em todos os manuais de negociação é dos irmãos que brigavam por uma única laranja.
- Diante desse impasse, a mãe dos irmãos divide a laranja ao meio e entrega uma metade para cada irmão. Um espreme a laranja e bebe o caldo, jogando fora o bagaço, e o outro também espreme, mas come o bagaço e joga fora o caldo.

Ou seja, qual era a posição? Laranja!

Mas qual era o interesse? De um era o caldo, e do outro o bagaço!

- Isto é, se tivesse tido uma negociação baseada em interesses seria possível otimizar a satisfação de ambos os lados.
- Nem sempre é possível encontramos essa modalidade de saída na audiência de conciliação. Mas trata-se de uma estratégia a ser tentada.

- Você sabe o que é **Árvore de Decisão** e como esse conceito pode ser útil em negociações em audiências de conciliação?
- **Árvore de Decisão** consiste num conceito bastante simples, mas de grande utilidade em negociações em audiência de conciliação.
- Trata-se de uma forma de organização de processos decisórios, muito utilizada não apenas na área de resolução de disputas mas principalmente na área da tecnologia da informação.
- Utilizar árvore de decisão numa negociação em audiência de conciliação consiste na elaboração de um diagrama, no qual são elencadas as possibilidades de resultado do processo.
- O primeiro ponto importante disso é enxergar e ter a clareza do que pode acontecer em termos de possíveis cenários de resultado do processo.
- Uma maneira de sofisticar um pouco mais isso seria identificar as chances de que cada um dos cenários venha a ocorrer caso o processo siga para a sentença.
- No caso do exemplo dos rabiscos a seguir, eu estava conduzindo uma audiência e, enquanto os advogados discutiam o acordo, fui elaborando o rabisco, que corresponde às possibilidades de resultado.



- Daí mostrei para os advogados e esclareci as possibilidades do que poderia ocorrer, que correspondiam às seguintes:
 - improcedência total seria: zero
 - procedência parcial: condenação de R\$ 3.840,00, ou R\$ 7.600,00, ou R\$ 11.340,00;
 - procedência total: R\$ 15.180,00.
- Com isso os advogados tiveram melhores condições de refletir sobre o acordo, que levou ao consenso.
- Portanto, **não desconsidere essa possibilidade de organização do cenário**, para tomar a melhor decisão possível na audiência de conciliação.



- Em muitos casos submetidos à Justiça do Trabalho existem questões que envolvem uma repercussão emocional, decorrentes de frustrações, mágoas, rancor e até raiva, em função de eventos e situações que ocorreram ao longo do contrato de trabalho e principalmente No final.
- E isso não necessariamente implica em repercussões jurídicas, além de por vezes o advogado sequer ter consciência ou conhecimento.
- É o ocorre, por exemplo, quando um ex-empregado entende que foi injustiçado quanto a uma promoção que entendia merecer e não obteve.
- Ou mesmo uma colocação infeliz que é feita no contexto de extinção do contrato de trabalho. Inclusive a forma de extinção é algo muito delicado e que exige muito cuidado.
- Essas situações podem gerar frustrações e inconformismos, com repercussões emocionais.
- E a isso chamamos de **lide sociológica**, a qual se distingue da lide processual.
- Além ter potencial para prejudicar inclusive a saúde de quem carrega esses sentimentos, pode ser um grande dificultador do acordo.
- Por conta disso, no contexto de uma audiência de conciliação, é importante que antes de se avançar na busca do consenso, seja tratada a lide sociológica.
- Uma iniciativa para superar esse fenômeno consiste na provocação para o desabafo, obviamente que de forma controlada, de modo a evitar colocações que sejam ofensivas e agressivas. Outra medida relevante consiste em manifestações de reconhecimento dos sentimentos como as mágoas e rancores, o que não significa concordar com os fatos que teriam gerado tais repercussões emocionais.
- Portanto, tenha atenção às situações que envolvem lide sociológica, inclusive enquanto oportunidade para a busca de um bom acordo e geração de satisfação às partes.

1- BODE NA SALA:

- O nome atribuído à Técnica do Bode na Sala, que consta em muitos manuais de negociação, tem origem numa parábola na qual um sujeito que estava muito incomodado com a vida vai se queixar a um sábio, que sugere que o interlocutor coloque um bode na sua sala. Em seguida, piorando a situação, sugere colocar uma vaca na cozinha, e, por fim, propõe que sejam colocadas galinhas no quarto, tornando a situação insustentável. Depois, o sábio sugere retirar as galinhas do quarto, em seguida a vaca da cozinha e, por fim, o bode da sala, gerando ao final uma sensação de colapso e bem-estar.
- Com inspiração na parábola, o que está por trás dessa técnica é simplesmente uma lógica de apresentar dificuldades, restrições e obstáculos, por vezes artificiais, para removê-los em seguida na forma de concessão.
- Na Psicologia Comportamental, isso pode ter um sentido de reforço negativo, que seria a remoção de um estímulo aversivo até então presente no ambiente. Uma forma comum de uso da Técnica nas audiências de conciliação consiste na apresentação de obstáculos quanto ao pagamento, para depois se buscar concessões quanto ao valor.
- Portanto, muito cuidado com os bodes que surgem na sala da negociação.

- Essa técnica conta com grande potencial de utilidade, e pode fazer toda a diferença para sensibilizar o outro lado a aceitar sua proposta de acordo. A escuta ativa implica em direcionar o nosso foco atencional ao interlocutor, bem como sinalizar que estamos prestando atenção às manifestações apresentadas.
- Por isso, ao fazer a escuta ativa é importante direcionar o olhar ou fazer anotações, esclarecendo nesse caso que as anotações são registros do que está sendo manifestado.
- Quanto ao direcionamento do olhar, é fundamental que se evite expressões faciais de reprovação. O ideal seria a expressão neutra, que se enquadra na ideia de “cara de paisagem”.
- Num mundo onde a atenção é disputada por recursos tecnológicos, receber atenção de alguém tem um valor significativo. E fazer isso na audiência de conciliação não tem custo algum para quem faz.
- Portanto, não perca a oportunidade de praticar escuta ativa!

- Essa técnica de negociação pode ser tranquilamente enquadrada entre as técnicas de negociação de caráter mais competitivo ou de jogo pesado.
- Geralmente é utilizada quando há dois negociadores de um mesmo lado, que combinam que um fará o papel do durão e outro o papel do bonzinho e afável.
- Inclusive da mesma forma que ocorre nos interrogatórios dos filmes policiais, o que inspira o nome da técnica.
- Nessa dinâmica o negociador durão age da seguinte forma:
 - ✓ adota uma postura mais assertiva;
 - ✓ faz o jogo da pressão;
 - ✓ se mostra inflexível e fechado para concessões.
- Já o negociador bonzinho:
 - ✓ adota uma postura afável, empático e acolhedor;
 - ✓ faz o jogo de busca da concessão;
 - ✓ e mostra flexível e aberto as concessões.
- A forma mais comum de utilização dessa técnica em negociações nas audiências de conciliação é a parte fazer o papel do policial ruim e do advogado fazer o papel do policial bom.
- Ou seja, a parte faz o jogo da pressão e o advogado de busca da concessão.

- Quando alguém quer que seja tomada uma decisão quanto a qual estamos em dúvida ou com insegurança, ou mesmo não queremos, por exemplo quando estamos diante de uma proposta de acordo, podemos ter diferentes níveis de resistência e disposição para resistir. E isso depende de diversos fatores, como por exemplo o contexto, a nossa situação, o objeto dessa decisão, por exemplo no caso de uma compra, se é um bem de valor irrisório ou valor elevado, e inclusive quem que está do outro lado, querendo que tomemos essa decisão.
- Mas nisso também entra o nível de insistência por parte dessa pessoa que está do outro.
- É obvio que não é adequado que a insistência passe do aceitável. Ao mesmo tempo, o fato é que não insistir nenhuma vez pode significar não fazer o dever de casa por completo.
- Existem muitas situações em que o nível de resistência é plenamente superável por um mínimo de insistência.
- Se você faz uma proposta de acordo e na 1ª recusa se recolhe, não reiterando a proposta, ou seja, não insiste nenhuma vez, você pode estar agindo de forma incompleta ou pela metade.
- É preciso ter consciência de que muitas resistências são superáveis e outras não.
- Portanto, não desconsidere insistir na sua proposta, mas tenha cuidado para não passar do limite.

- Essa é uma das construções que faz parte do conjunto de princípios da persuasão sistematizados pelo psicólogo social Robert Cialdini, que é uma das maiores referências no mundo sobre o estudo de processos de persuasão.
- O princípio da reciprocidade tem como base **a ideia de que tendemos a nos sentir comprometidos e obrigados a retribuir iniciativas que nos beneficiam.**
- Existem várias possibilidades de aplicações do princípio da reciprocidade nas negociações voltadas à solução de conflitos.
- Uma das principais consiste na ideia de que para toda concessão realizada deve haver uma contra concessão. Por isso, quando você vai pedir na mesa de negociação uma concessão para o outro lado, é importante já pensar na contraconcessão que fará.
- Por exemplo, se você está do lado do reclamante e quer um avanço no valor, é importante já pensar numa contraconcessão quanto à forma de pagamento.
- Da mesma maneira, se você está do lado reclamado e quer uma redução do valor, é importante apresentar uma contraconcessão em termos de facilidade no pagamento.
- Portanto, tenha atenção ao uso do princípio da reciprocidade!

