TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

COMO CONSEGUIR ACORDOS, PACIFICAR CONFLITOS E APERFEIÇOAR RELACIONAMENTOS PROFISSIONAIS E PESSOAIS

Mauricio Morais Tonin

Procurador do Município de São Paulo

Doutor e Mestre em Direito Processual Civil e Bacharel em Direito pela USP

Mediador Judicial capacitado pelo IASP

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Mapeando o caminho rumo ao acordo
- Como negociar com os diferentes tipos de interlocutores / Negociações difíceis
- O poder do Não Positivo – como dizer Não e ainda chegar ao Sim
- Como chegar ao Sim com você mesmo: os seis passos desafiadores para o Sim interior
- Comunicação Não-Violenta
- Conciliação e mediação de conflitos – noções básicas
- Sistema de solução de conflitos

WILLIAM URY - Autor, Professor de Harvard e Mediador

Obras de William Ury:

- Como chegar ao Sim – foco em ambas as partes que buscam um acordo
- Supere o Não – foco na outra parte (oponente)
- O Poder do Não Positivo – foco no nosso lado
- Como chegar ao Sim com você mesmo – foco no maior adversário: nós mesmos

NEGOCIAÇÃO

- Com quem você negociou hoje?

MAPEANDO O CAMINHO RUMO AO ACORDO

Cinco pontos importantes no caminho para um acordo mutuamente satisfatório

1. Interesses
   - Descubra seus interesses
   - Descubra os interesses do oponente
2. Opções
3. Padrões
4. Alternativas
   - Identifique sua BATNA
   - Melhore sua BATNA
   - Decida se vale a pena negociar
   - Identifique a BATNA do oponente
5. Propostas
   - O que seria o ideal para você?
   - Com o que você se contentaria?
   - O que seria minimamente satisfatório?

*Ensaie

SUPERE O NÃO

Negociando com pessoas difíceis

SUPERE O NÃO

Negociando com pessoas difíceis

1. Controlar seu próprio comportamento: *não reaja*

2. Ajudar seu oponente a recuperar o equilíbrio mental: *desarmar seu oponente*

3. Fazer com que o oponente pare de regatear posições: *mudar o jogo*

4. Vencer o ceticismo do oponente e conduzi-lo a um acordo mutuamente satisfatório: *facilitar o sim*

5. Intensifique seu poder de negociação e use-o para trazer seu oponente até a mesa: *dificultar o não*

SUPERE O NÃO

- A estratégia para derrubar barreiras é contra-intuitiva: ela requer que você faça o **contrário** do que faria naturalmente em situações difíceis.

- Você procura contornar a resistência de seu oponente, estimulando-o a buscar novas ideias, deixando-o que chegue sozinho às conclusões que você quer.

- A estratégia para derrubar barreiras tem a finalidade de destruir seu adversário transformando-o em seu parceiro na negociação para solução do problema

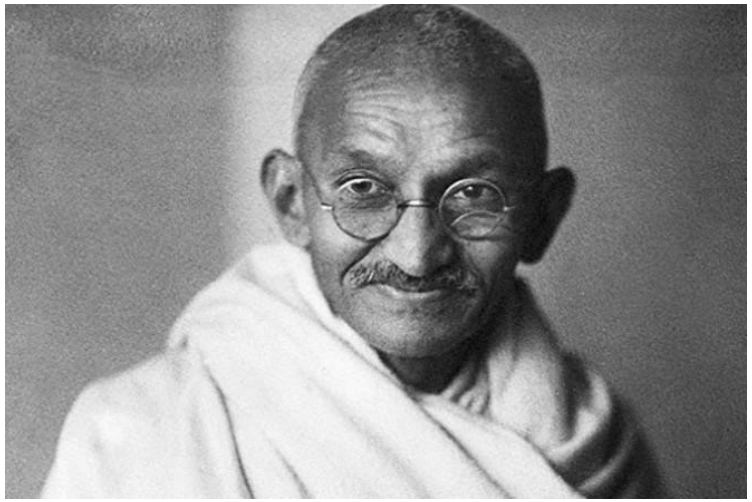
SUPERE O NÃO

A estratégia para derrubar barreiras:

1) NÃO REAJA – suba ao camarote
2) NÃO DISCUTA – passe para o lado do oponente
3) NÃO REJEITE – mude a perspectiva
4) NÃO FORCE – construa uma ponte dourada
5) NÃO INTIMIDE – use o poder para instruir

O PODER DO NÃO POSITIVO

- “Um ‘Não’ dito com a mais profunda convicção é melhor e maior do que um ‘Sim’ dito simplesmente para agradar ou, o que é pior, para evitar problemas” – *Mahatma Gandhi*



O PODER DO NÃO POSITIVO

- Armadilha dos 3 Cs: ceder, combater e calar

  Ceder – dizemos Sim quando queremos dizer Não

  Combater – dizemos Não muito mal

  Calar – não dizemos coisa alguma

- A saída: um Não Positivo

O PODER DO NÃO POSITIVO

- Não Positivo: utilize o *poder* e o *relacionamento* simultaneamente, sem sacrificar um ou outro, engajando o outro (pessoa com quem está negociando) em um confronto construtivo e respeitoso
- A chave para um Não Positivo é o respeito
  - Tratar com respeito a si mesmo
  - Tratar com respeito aquilo que lhe é importante
  - Tratar com respeito o outro quando diz Não à sua exigência ou comportamento

O PODER DO NÃO POSITIVO

- Não positivo: “Sim! Não. Sim?”
- As raízes de onde emerge o troco são o 1º SIM: um Sim aos interesses mais profundos que sustentam você
- O tronco é como o seu Não: reto e firme.
- Os ramos e as folhas que brotam do tronco são o seu 2º SIM: um Sim que conduz a um possível acordo ou relacionamento
- O fruto é o resultado positivo que você busca

Fonte: O Poder do Não Positivo

MMT

COMO CHEGAR AO SIM COM VOCÊ MESMO

Foco no maior adversário: VOCÊ

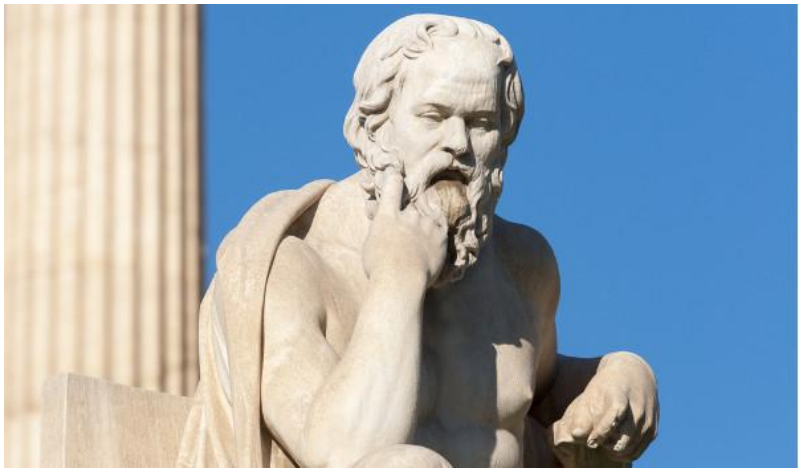
COMO CHEGAR AO SIM COM VOCÊ MESMO

- William Ury percebeu que os maiores obstáculos para conseguir o que queremos na vida não são as outras partes, por mais intratáveis que sejam os adversários, mas, sim, **nós mesmos**.

- A premissa básica é que quanto mais capazes formos de chegar ao sim com nós mesmos, melhores seremos em chegar ao sim com os outros.

COMO CHEGAR AO SIM COM VOCÊ MESMO

- “Quem quer mudar o mundo precisa primeiro mudar a si mesmo” - Sócrates



COMO CHEGAR AO SIM COM VOCÊ MESMO

- Método de **seis passos desafiadores** para chegar ao sim com você mesmo (sim interior):

1. Coloque-se no seu lugar (do autojulgamento ao autoconhecimento)
2. Desenvolva sua BATNA interior (da culpa à responsabilidade)
3. Reenquadre seu panorama (da hostilidade à cordialidade)
4. Mantenha-se no presente (da resistência à aceitação)
5. Respeite os outros (da exclusão à inclusão)
6. Saiba dar e receber (de ganha-perde para ganha-ganha-ganha)

COMO CHEGAR AO SIM COM VOCÊ MESMO

1. Coloque-se no seu lugar
2. Desenvolva sua BATNA interior

> Sim para si mesmo

3. Reenquadre seu panorama
4. Mantenha-se no presente

> Sim para a vida

5. Respeite os outros
6. Saiba dar e receber

> Sim para os outros

COMO CHEGAR AO SIM COM VOCÊ MESMO

- Ury desenvolveu um método de **seis passos** para chegar ao sim com você mesmo (sim interior):

Fonte: Como Chegar ao Sim com Você Mesmo

COMO CHEGAR AO SIM COM VOCÊ MESMO

Fonte: Andrea Colarieti / EyeEm/Getty Images

SEIS PASSOS DESAFIADORES

1. Coloque-se no seu lugar

O primeiro passo é compreender a fundo seu adversário mais poderoso: você. É muito comum cair na armadilha de ficar se julgando o tempo todo. O desafio é fazer o oposto e ouvir com empatia suas necessidades básicas, do mesmo modo que você faria com um cliente ou parceiro valioso.

SEIS PASSOS DESAFIADORES

2. Desenvolva sua BATNA interior

Quase todos nós tendemos a jogar a culpa pelo conflito em outras pessoas. O desafio é fazer o oposto e tornar-se responsável por sua vida e por seus relacionamentos. Mais especificamente, é desenvolver a BATNA interior (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*, ou Melhor Alternativa a um Acordo Negociado) e assumir o compromisso de cuidar de seus interesses, independentemente do que os outros façam ou deixem de fazer.

SEIS PASSOS DESAFIADORES

3. Reenquadre seu panorama

O medo natural da escassez se manifesta em praticamente todo mundo. O desafio é mudar a maneira como você vê a sua vida, criando as próprias fontes de satisfação independentes e autossuficientes. É pensar que a vida está do seu lado, mesmo quando ela parece hostil.

SEIS PASSOS DESAFIADORES

4. Mantenha-se no presente

No calor do conflito, é fácil se perder em ressentimentos do passado ou em preocupações com o futuro. O desafio é fazer o oposto e viver o presente, a única condição em que é possível experimentar a verdadeira satisfação e também mudar a situação para melhor.

SEIS PASSOS DESAFIADORES

5. Respeite os outros

É tentador reagir à rejeição com rejeição, ao ataque pessoal com ataque pessoal, à exclusão com exclusão. O desafio é surpreender os outros com respeito e inclusão, mesmo que se trate de pessoas difíceis.

SEIS PASSOS DESAFIADORES

6. Saiba dar e receber

É muito comum, principalmente quando os recursos são escassos, cair na armadilha do ganha-perde e se concentrar em satisfazer apenas as próprias necessidades. O desafio final é mudar o jogo para o ganha-ganha-ganha, dando antes de receber.

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

Método de comunicação com compaixão de **Marshall B. Rosenberg**: visa aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais das pessoas, bem como ajudar a solucionar conflitos

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

- Papel crucial da linguagem e do uso das palavras

- Denominou essa abordagem de **Comunicação Não-Violenta** (*nonviolent communication*), usando o termo “não-violência” na mesma acepção que lhe atribuía Gandhi, referindo-se ao estado compassivo natural das pessoas quando a violência houver se afastado do coração. (CNV)

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

- O processo da CNV é baseada em 4 componentes:
  1. observação
  2. sentimento
  3. necessidades e
  4. pedido

- Esse processo é uma via de mão dupla:
  - expressar-se honestamente pelos 4 elementos
  - receber com empatia pelos 4 elementos

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

- Comunicação alienante da vida – uso de julgamentos moralizadores
  - Culpa, insulto, depreciação, rotulação, crítica, comparação e diagnósticos são todos formas de julgamento

Juízo de valor	X	julgamento moralizante
reflete o que acreditamos ser melhor para a vida (ex. honestidade, liberdade, paz)		*fazemos julgamentos moralizantes de pessoas e comportamentos que estão em desacordo com nossos juízos de valor*

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

- O 1º componente da CNV acarreta necessariamente *separar* **observação** de **avaliação**

- *“Quando combinamos observação com avaliação, as pessoas tendem a receber isso como crítica e resistir ao que dizemos”*

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

- O 2º componente da CNV é expressar como nos **sentimos**
- Desenvolver um vocabulário de sentimentos que nos permita nomear ou identificar de forma clara e específica nossas emoções nos conecta mais facilmente uns com os outros

➢ *“Expressar nossa vulnerabilidade pode ajudar a resolver conflitos”*

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

Vocabulário

- Necessidades sendo atendidas: absorto, animado, atônito, ávido, complacente, confiante, esplêndido, extasiado, exultante, fascinado, motivado, plácido, pleno, radiante, sereno, vigoroso

- Necessidades não sendo atendidas: abatido, alvoroçado, apático, cético, consternado, desiludido, encabulado, exasperado, fulo, hostil, irado, letárgico, perplexo, pesaroso, receoso, ressentido, soturno, taciturno

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

- O 3º componente da CNV é expressar nossas **necessidades**: é quando reconhecemos a raiz de nossos sentimentos

  Necessidades humanas básicas: autonomia (escolher seus próprio sonhos, objetivos e valores), celebração, integridade (autovalorização, criatividade), interdependência (amor, apoio, compreensão, calor humano, empatia, respeito), lazer, comunhão espiritual (beleza, harmonia, paz), necessidades físicas (alimento, descanso, exercício, proteção)

- *"Quanto mais diretamente conseguirmos conectar nossos sentimentos a nossas próprias necessidades, mais fácil será para os outros reagirem a estas com compaixão"*

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

- O 4º componente da CNV aborda a questão do que gostaríamos de **pedir aos outros** para enriquecer a nossa vida
- Pedimos que sejam feitas ações que possam satisfazer nossas necessidades
- *"Formular pedidos em linguagem clara, positiva e de ações concretas revela o que realmente queremos"*

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

- Pedido *versus* exigência – como saber se é uma exigência ou um pedido: observe o que quem pediu fará se a solicitação não for atendida

- É um pedido se a pessoa que pediu oferece em seguida sua empatia para com as necessidades da outra pessoa

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

Pelo método da CNV, aplicam-se os mesmos 4 componentes ao processo de prestar atenção no que os outros estão observando, sentindo, precisando e pedindo = **receber com empatia**

- *"A empatia é a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo"*

- *"Quando escutamos os sentimentos e necessidades das pessoas, paramos de vê-las como monstros"*

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

Princípios da Comunicação Não-Violenta – parte 1 DUBLADO

Link no youtube: https://youtu.be/uxABJFS1_j8

MEDIAÇÃO

- **O que é mediação?**

MEDIAÇÃO

- **O que é mediação?**

- Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

MEDIAÇÃO

O mediador não é juiz → O mediador não resolve o conflito se as partes não chegarem a um acordo → O mediador facilita o diálogo entre as pessoas em conflito para que elas resolvam a controvérsia.

FONTE: PHOTO BY THOMAS DROUAULT ON UNSPLASH

FONTE: PHOTO BY TIM GOUW ON UNSPLASH

MEDIAÇÃO

- Qual a diferença entre a **mediação** e a **conciliação**?

- Tanto na mediação como na conciliação o terceiro imparcial auxilia as partes a obter uma solução consensual do conflito.

- A diferença está, normalmente, no tipo de relação existente entre as partes e as técnicas que serão empregadas na(s) sessão(ões) de tentativa de conciliação

MEDIAÇÃO

- O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

- O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

MEDIAÇÃO

- O primeiro marco legal foi a Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ

- A mediação foi regulamentada pela Lei Federal nº 13.140/2015 (Lei de Mediação)

- A Lei de Mediação se aplica, no que couber, às mediações comunitárias e escolares (art. 42)

MEDIAÇÃO

- Os CEJUSCs (centros judiciários de solução de conflitos e cidadania) são centros de conciliação instituídos pelo Poder Judiciário
- No CEJUSC ocorrem sessões de conciliação e mediação e o acordo é homologado pelo juiz por sentença
- São comuns conflitos de família, vizinhança, contratuais (consumidor), entre outros
- A Prefeitura possui um CEJUSC, na Av. da Liberdade, 103, térreo. Todos os mediadores são da Guarda Civil Metropolitana – GCM
  - Saiba mais: clique aqui

MEDIAÇÃO

A mediação de conflitos observará os seguintes **princípios**:

- autonomia da vontade das partes
- imparcialidade do mediador
- isonomia entre as partes
- informalidade
- busca do consenso
- confidencialidade
- boa-fé
- decisão informada

MEDIAÇÃO

Como fazer mediação?

Conhecer as técnicas de mediação pode ser determinante para o sucesso da mediação

O diálogo não mediado corretamente pode acirrar os ânimos e piorar a situação do conflito

MEDIAÇÃO

- **Atuação do mediador:**

- Postura ativa
- Escutar
- Paciência
- Respeito
- Sem julgamentos
- Colocar-se no lugar das pessoas

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO

- As técnicas, os valores e as habilidades (artes) dos mediadores de conflitos supõem o desenvolvimento de habilidades e competências em comunicação construtiva, que o mediador irá praticar, buscando a colaboração dos mediandos e demais participantes do processo.

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO

- Na mediação de conflitos, em que pessoas iniciam em posições excludentes, revelando os seus conflitos com viés destrutivo, baseado em desejos de julgamento e castigo, procuramos, na condição de mediadores, facilitar o encontro de procedimentos inspirados na compreensão das questões, sentimentos e necessidades comuns.

- Para tanto, são desenvolvidas as habilidades de uma **comunicação construtiva**.

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO

- Denominamos **comunicação construtiva** um conjunto de habilidades e competências que contribui para gerar confiança, empatia e colaboração no trato dos inevitáveis conflitos da convivência humana, pela validação de sentimentos a partir do reconhecimento afetivo da outra pessoa.
- Não haverá comunicação construtiva sem a empatia da compreensão, sem o amor que acolhe e integra as diferenças.

➢ Aí começa o ofício do mediador.

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO

Declaração de abertura	Escuta ativa	Co-mediação	Recontextua-lização
Enfoque prospectivo	Perguntas orientadas à solução	Produção de opções	Identificação de propostas implícitas
Troca de papeis	Afago	Sessões individuais	Teste de realidade

MMT

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO

- **Declaração de abertura** – é a primeira conversa com os participantes da mediação, quando o mediador se apresenta, explica o processo e faz os combinados; pergunta se as partes ficaram com alguma dúvida e inicia ouvindo uma delas
- **Escuta ativa** – atuação do mediador que vai além de só ouvir o que está sendo dito, mas percebendo os gestos, posturas e reações das pessoas, interpretando-os e fazendo perguntas direcionadas à busca do consenso; é a técnica através da qual o mediador tenta fazer com que as pessoas revelem os seus verdadeiros interesses, para além de suas posições
- **Co-mediação** – quando duas ou mais pessoas atuam como mediadores; recomendado para casos mais complexos ou que envolvam várias pessoas

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO

- **Recontextualização** – o mediador, após ouvir uma fala, repete-a para ver se entendeu bem a colocação da pessoa / seu ponto de vista, para que não fique nenhuma dúvida da comunicação e de todas as questões expostas; é recomendável suavizar os termos quando necessário
- **Enfoque prospectivo** – é a técnica através da qual o mediador estimula as pessoas a pensarem no presente e no futuro, visando solucionar o conflito, deixando de lado pendências do passado
- **Perguntas orientadas à solução** – quando o mediador percebe que há interesse das pessoas em chegar a um acordo, mas as partes estão em dificuldade para encontrar soluções; o mediador pode realizar perguntas orientadas à solução, produzir opções ou tentar identificar propostas implícitas nas falas das pessoas, visando a busca do consenso

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO

- **Troca de papeis** – quando o mediador estimula a reflexão para que uma pessoa enxergue o conflito sob o ponto de vista da outra, evitando manifestar julgamentos próprios
- **Afago** – quando o mediador enaltece ou elogia uma postura ou uma fala da pessoa na mediação, como positiva para a obtenção da solução do conflito; é muito importante que o mediador conquiste a confiança das partes e o afago ajuda a criar essa empatia (*rapport*)

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO

- **Sessões individuais** (*caucus*) – em algumas conversas, o clima de tensão ou o não oferecimento de todas as informações ao mediador podem sugerir a realização de sessões privadas com os mediandos. Na conversa individual, a pessoa poderá contar ao mediador coisas que não tinha contado antes na frente do outro e que facilitarão a compreensão das nuances do conflito e a melhor estratégia para a continuidade da mediação
- **Teste de realidade** – nem sempre a solução acordada entre as partes na mediação poderá ser implementada na prática. Pode ocorrer de as pessoas não se darem conta disso. Por isso, cabe ao mediador questionar se é possível cumprir o acordo, se é factível. Caso perceba-se pela impossibilidade, a mediação poderá continuar visando a obtenção de outra solução que passe no teste de realidade

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO

Só a sensibilidade do mediador diante do caso concreto vai indicar quais técnicas são realmente necessárias e quais são desnecessárias

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Passos:

1. Iniciativa
2. Diagnóstico da situação conflituosa
3. Definições acerca de objetivos e variáveis do sistema
4. Construção do sistema
5. Implementação e avaliação

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

- Para criar um sistema de resolução de conflitos eficaz, o especialista deve começar por diagnosticar metodicamente o sistema existente

- Um diagnóstico procura dar resposta a 3 perguntas:

  O quê?

  Como?

  Por quê?

- Será necessário conseguir apoio, vencer resistências e motivar as pessoas a utilizarem os novos procedimentos

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- **MALHOTRA, Deepak**. *Acordos Quase Impossíveis: como superar impasses e resolver conflitos sem usar dinheiro ou força*. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- **WEISS, Jeff**. *Negociações eficazes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018 (Coleção Harvard: um guia acima da média)

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- **ROSENBERG**, **Marshall B.** *Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Editora Ágora, 2006.
- **VASCONCELOS, Carlos Eduardo de**. *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. 6ª edição, Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- **WILLIAM URY**

- **Roger Fisher** e **William Ury** escreveram em 1981 o livro “Como chegar ao SIM – como negociar acordos sem fazer concessões”, um best seller mundial. Solomon Editores / Sextante
- Em 1991, **William Ury** publicou “Supere o Não: como negociar com pessoas difíceis”, São Paulo: Benvirá, 2019.
- Em 2006, **William Ury** publicou “O Poder do NÃO Positivo – Como dizer NÃO e ainda chegar ao SIM”. Editora Elsevier
- Em 2015, **William Ury** publicou “Como chegar ao SIM com você mesmo”. Editora Sextante.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

Mediação com a Administração Pública:

- **TONIN, Mauricio Morais**. *Arbitragem, Mediação e Outros Métodos de Solução de Conflitos Envolvendo o Poder Público*. São Paulo: Almedina, 2019.

“Que nós nos tornemos a mudança que buscamos no mundo”.
Mahatma Gandhi

OBRIGADO!

E-mail: mtonin@prefeitura.sp.gov.br