



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**FACULDADE DE DIREITO**

**PRISCILLA SANTOS ARRUDA**

**INFLUÊNCIA E PERSUASÃO NA NEGOCIAÇÃO**

**BRASÍLIA**

**2015**

**PRISCILLA SANTOS ARRUDA**

**INFLUÊNCIA E PERSUASÃO NA NEGOCIAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Mestre André Gomma de Azevedo

**BRASÍLIA**

**2015**

**PRISCILLA SANTOS ARRUDA**

**INFLUÊNCIA E PERSUASÃO NA NEGOCIAÇÃO**

Apresentada em 10 de dezembro de 2015.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Professor Mestre André Gomma de Azevedo (Orientador – UnB)**

---

**Professora Doutora Suzana Borges Viegas de Lima**

---

**Mestre Breno Zaban Carneiro**

**A Deus, a quem devo a vida e todas as coisas.  
Aos meus pais, pelo amor, apoio e incentivo.  
Aos meus irmãos, pelas alegrias e  
compreensão. E ao meu amor e braço  
direito, Diego.**

## AGRADECIMENTOS

Ao final desses cinco anos de graduação, sinto-me imensamente grata por tamanha oportunidade. O Direito é, para mim, a mais eficiente forma de se fazer Justiça. E nesta Universidade percebi que o Direito lida com pessoas. Os processos são, na verdade, um instrumento. Aprendi que um bom jurista não é apenas conhecedor da lei, mas entende sua essência e é sensível na sua aplicação.

Ao professor André Gomma, agradeço por ter me apresentado o universo das resoluções alternativas de disputas e mostrado que o processo é apenas um dos meios possíveis para a resolução de conflitos. Ainda, por oferecer uma disciplina de Oficina de Negociação na graduação, na qual eu pude conhecer a negociação de maneira mais completa. E por ser um professor que me inspira a ser uma profissional de excelência.

Agradeço ao Grupo de Trabalho em Resolução Apropriada de Disputas – GT RAD pelo trabalho em equipe e companheirismo e por me apoiarem e ajudarem no possível. Gostaria de agradecer, também, à professora Suzana Viegas e ao Grupo Consenso, um espaço de grande satisfação para mim, por me acolherem e proporcionarem o estudo da mediação, que é tão importante para a pacificação social.

Não poderia deixar de agradecer aos meus companheiros ao longo desses anos, que dividiram comigo alegrias e preocupações. Todos foram muito importantes para minha formação e para que estes cinco anos fossem ainda melhores. Contudo, gostaria de fazer um agradecimento especial ao meu amigo Adônis, pela amizade, generosidade e solidariedade, e às minhas amigas Evelin, Giovana e Lethicia, que foram minhas incentivadoras e confidentes.

Por fim, agradeço especialmente ao meu esposo Diego, pela paciência, compreensão e por todo o apoio, sem o qual eu não teria concluído o curso e este trabalho ainda em 2015.

## RESUMO

Este trabalho monográfico se dedica a estudar a negociação, especificamente, a relação que possui com a influência e a persuasão. A negociação tem ganhado cada vez mais espaço na resolução de disputas em razão de suas diversas vantagens. É notório o estímulo que o Judiciário, o Executivo e o Legislativo têm feito para que cresça o número de conflitos solucionados pelos meios consensuais. A negociação é uma das maneiras mais eficientes e céleres para tanto, e possui forte relação com o direito, uma vez que negociar faz parte da prática jurídica. Além disso, os acordos produzidos em uma negociação devem ser legítimos e justos, de modo que o advogado possui relevante papel nesse contexto. A negociação é entendida aqui como uma comunicação que se volta à persuasão e, por isso, o estudo da persuasão e da influência serão aprofundados neste trabalho. O modelo intuitivo de negociação não é o mais satisfatório e eficaz, de forma que o negociador deve utilizar-se das estratégias e técnicas apresentadas por cientistas sociais que estudam o processo de tomada de decisões do ser humano, bem como técnicas de influência. Este trabalho monográfico buscou pesquisar diversos métodos para aumentar a influência em uma negociação, de maneira especial, as rotas de influência de Lewicki e os princípios de influência de Cialdini. Apropriar-se desse conhecimento traz benefícios aos negociadores e seus clientes, e proporciona negociações mais eficazes.

**Palavras-chave:** Solução de Conflitos; Negociação; Persuasão e Influência.

## ABSTRACT

This monograph is devoted to studying the negotiation, specifically, the relationship it has with the influence and persuasion. The negotiation has gained more and more space in resolving disputes because of its various advantages. It is clear the stimulus that the Judiciary, the Executive and the Legislature have done to grow the number of conflicts resolved by consensual means. Negotiation is one of the most efficient and fastest ways to do so, and has a strong relationship with the Law, since negotiating is part of the legal practice. In addition, the agreements produced in a negotiation must be legitimate and fair, so lawyers have an important role in this context. Negotiation is understood here as a communication that refers to persuasion and therefore the study of persuasion and influence will be further developed in this work. The intuitive model of negotiation is not the most satisfactory and effective, so that the negotiator should be used strategies and techniques presented by social scientists who study the process of decision making of the human being, and influence techniques. This monographic study aimed to research several methods to increase the influence in a negotiation, in a special way Lewicki's routes of influence and Cialdini's principles of influence. Taking ownership of this knowledge brings benefits to dealers and customers, and provides more effective negotiations.

**Keywords:** Dispute resolution; Negotiation; Persuasion and Influence.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2. NEGOCIAÇÃO E DIREITO.....</b>	<b>10</b>
2.1. Teoria do Conflito.....	10
2.2. O Novo Acesso À Justiça.....	12
2.3. Métodos de Resolução Apropriadas de Disputas.....	14
2.4. A Negociação.....	15
2.5. Negociação e Direito.....	20
<b>3. PERSUASÃO E NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>25</b>
3.1. O Estudo da Persuasão.....	25
3.2. Persuasão e Negociação.....	27
3.3. Elevando a Persuasão na Negociação.....	29
<b>4. PRINCIPIOS DA INFLUÊNCIA NA NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>36</b>
4.1. Respostas automáticas e Influência.....	36
4.2. Rotas de Influência.....	36
4.3. Princípios da Influência.....	39
4.3.1. Princípio da Reciprocidade.....	40
4.3.2. Princípio do Compromisso e da Consistência .....	42
4.3.3. Princípio da Prova Social.....	43
4.3.4. Princípio da Afinidade.....	45
4.3.5. Princípio da Autoridade.....	46
4.3.6. Princípio da Escassez.....	47
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A resolução de conflitos por meio do processo judicial, apesar de ser necessária em muitos casos, não consegue solucionar o conflito em sua totalidade, pois está voltada ao seu aspecto superficial<sup>1</sup>. O conflito é um fenômeno complexo e multifacetado e o olhar mais apurado do jurista, com a análise de como aquele conflito foi construído e classificado, pode ser fundamental para que este seja julgado de forma satisfatória.

Nesse sentido, a resolução apropriada de disputas tem se tornado um grande aliado na busca pelo acesso à Justiça. O sistema de resolução de conflitos tornou-se pluriprocessual, já que apresenta diversos mecanismos que podem ser utilizados pelas partes, como o processo judicial, a arbitragem, a mediação, a conciliação e a negociação<sup>2</sup>.

Assim, o jurista deve estar habilitado para identificar as possíveis soluções para o conflito, inclusive quando estas não envolverem o processo judicial. Este trabalho dedica-se ao estudo da negociação como meio de resolução de disputas, especificamente dos componentes da influência e da persuasão, necessariamente presentes neste processo.

Vários motivos podem levar as pessoas a resolverem suas disputas em uma negociação: poupar tempo; inovar nas soluções; economizar recursos ou evitar a publicidade. Percebe-se que, embora negociação seja o meio mais comum e cotidiano de se resolver conflitos<sup>3</sup>, a negociação intuitiva não é a maneira mais eficiente de se atuar em uma negociação<sup>4</sup>.

Para saber representar melhor os interesses das partes, o advogado, como negociador profissional que é, deve desenvolver habilidades comunicativas e negociais, dentre as quais se destacam a capacidade de exercer influência e persuasão.

A negociação é um processo que em sua essência volta-se à persuasão e o advogado deve conhecer estas estratégias não apenas para exercer influência, mas para saber quando está sendo influenciado, de forma que não fique vulnerável.

Deste modo, será possível concluir com o presente trabalho a necessidade de capacitação do advogado ao negociar, além de se apresentar algumas técnicas e estratégias,

---

<sup>1</sup> FIORELLI, José Osmir M. J. **Mediação e Solução de Conflitos: Teoria e Prática**. São Paulo. Ed: Atlas, 2008.

<sup>2</sup> AZEVEDO, André Gomma (org.). 2015. **Manual de Mediação Judicial** (Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD). 5. ed, pg. 17.

<sup>3</sup> LEWICKI Roy J., et al. **Negotiation**. New York. Ed. McGraw-Hill/Irwin, 2011. 6. ed. pg. 2.

<sup>4</sup> FISHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro. Ed. Solomom. 2014. 6. Ed. ed.Pg. 12.

analisadas pelas ciências sociais, para que o negociador entenda o processo de tomada de decisão humana e consiga, em uma negociação, modificar posições e opiniões da outra parte.

## 2. NEGOCIAÇÃO E DIREITO

### 2.1. Teoria do Conflito

Os conflitos fazem parte da história da humanidade e são fundamentais para o desenvolvimento das sociedades. Não fosse a escassez de alimentos, dificilmente haveria tantos recursos tecnológicos disponíveis para a indústria alimentícia. Não fossem os conflitos entre os povos, provavelmente a diplomacia não estaria tão avançada. Não fossem as disputas entre as pessoas, o direito não seria necessário.

Embora frequentemente vistos como acontecimentos negativos, os conflitos são intrínsecos ao ser humano e possuem enorme potencial de gerar benefícios às relações nos quais se iniciaram<sup>5</sup>. Menkel-Meadow<sup>6</sup> aponta que o conflito tem sua utilidade social, já que muitas transformações importantes na história da humanidade emanaram de duros conflitos, como a Guerra Civil americana, que apesar de dividir os Estados Unidos e resultar na morte de milhões, eliminou a escravidão e iniciou um novo período na história do País.

Ressalta-se que isso não ocorre apenas em situações de guerra, pois os conflitos que surgem nas relações familiares, laborais, sociais e até conflitos internos, também possuem esse potencial de promover mudanças positivas. Interessante notar que as normas jurídicas, em que pese regularem condutas e estabelecerem limites, não inibem o surgimento de conflitos, especialmente porque as pessoas regularmente possuem entendimentos diferentes quanto a uma mesma lei ou cláusula contratual.

Em síntese, o conflito é o processo de interação entre duas ou mais partes, em que se acentuam relações de antagonismo e oposição, não necessariamente agressivas. Isto é, conflito é um “desentendimento - a expressão ou manifestação de um estado de incompatibilidade”<sup>7</sup>. A resolução de um conflito é um processo complexo, no qual não se trata apenas da vontade de

---

<sup>5</sup> FOLBERG, Jay. GOLLAN, Dwight. **Lawyer Negotiation. Theory, practice and Law**. 2. Ed. New York. Aspen Publishers. 2011. Pg. 2.

<sup>6</sup> MENKEL-MEADOW, Carrie J. SCHNEIDER, Andre Kupfer. LOVE, Lela Porter. **Negotiation.Processes for Problem Solving**. 1. ed. New York.: Aspen Publishers, 2006. Pg. 5.

<sup>7</sup> AZEVEDO, André Gomma. **Conflito ou disputa? Vencer ou resolver?**, 2014. Disponível em:<<http://justificando.com/2014/10/17/conflito-ou-disputa-vencer-ou-resolver/>>. Acesso em: 15 de nov. 2015.

“A” *versus* “B”, mas de vários interesses e opiniões conflitantes, influenciados por fatores externos e internos, especialmente fatores não-jurídicos<sup>8</sup>.

É interessante notar que nem sempre os conflitos resultam da divergência de interesses. Muitas vezes os interesses são comuns, porém as dificuldades de comunicação ou questões incidentais, como sentimentos e valores, dão início ao conflito. Menkel-Meadow<sup>9</sup> apresenta algumas classificações dos conflitos utilizadas por estudiosos da teoria do conflito<sup>10</sup>:

#### Percepções X Realidade

- Conflito verídico
- Conflito contingente
- Conflito deslocado
- Conflito mal distribuído
- Conflito latente
- Falso conflito

#### Quanto ao que está em jogo:

- Recursos (como bens e poder)
- Valores ou crenças (como religião e aspirações políticas)
- Preferências ou interesses (desejos e objetivos de ação incompatíveis)
- Relacionamento (diferença de desejos ou objetivo sobre a relação)
- Identidade (reconhecimento e respeito do grupo)

Quanto à classificação baseada no contraponto entre as percepções dos envolvidos e a realidade objetiva, o conflito pode ser *verídico*, no qual as percepções e realidades das partes são correspondentes, exemplificativamente, quando ambas querem utilizar o mesmo recurso escasso; *contingente*, em que as percepções das partes não correspondem à realidade objetiva, de modo que uma mudança nos recursos ou nas percepções poderia solucioná-lo, multiplicando-se ou compartilhando-se os recursos, por exemplo; *deslocado*, quando as partes entram em conflito sobre uma coisa quando estão discutindo outra, o conflito subjacente; *mal distribuído*, quando as partes têm conflitos com as pessoas erradas ou pelas questões erradas, como irmãos brigando entre si quando na verdade estão insatisfeitos com os pais; *latente*, é aquele que pode estar logo abaixo da superfície, mas ainda não foi expresso, exemplificativamente, o caso de um funcionário que ainda não foi capaz de manifestar sua insatisfação; *falso*, aquele em que se criam conflitos sem razão objetiva, geralmente quando há um relacionamento ruim entre as partes ou uma delas prefere o estado conflituoso ao pacífico.

<sup>8</sup> Ver FIORELLI, José Osмир M. J. **Mediação e Solução de Conflitos: Teoria e Prática**. São Paulo. Ed. Atlas, 2008.

<sup>9</sup> MENKEL-MEADOW, 2006, pg. 6-7.

<sup>10</sup> Formuladas pela psicológica e teórica social *Morton Deutsch*, no que diz respeito ao critério percepção v. realidade, e por vários cientistas sociais e estudiosos da Teoria do Conflito, no tocante ao critério do que está em jogo.

A importância de se estudar tais classificações é conhecer as características e desdobramentos de cada tipo de conflito e se o conflito específico pode gerar efeitos positivos<sup>11</sup>. Trata-se, portanto, de um fenômeno complexo, de modo que as soluções oferecidas pelo Judiciário não abrangem as especificidades do conflito, eis que se limitam às aparências. Por isso, muitas situações que já foram teoricamente solucionadas pelo juiz, continuam originando conflitos.

Segundo Menkel-Meadow<sup>12</sup>, enquanto os cientistas sociais têm se concentrado sobre as raízes do litígio, em um campo maior, sob o aspecto dos padrões de conflito e das relações sociais e os profissionais do direito aplicam esforços sobre a concreta natureza das disputas particulares, com o uso de técnicas específicas para a resolução de litígios; os estudiosos que são juristas e, também, cientistas sociais construíram uma ponte entre essas disciplinas, através de um estudo mais amplo, no qual se analisa como os casos são socialmente construídos, rotulados e julgados.

Essa ponte tem grande relevância, pois é comum no Judiciário a existência de conflitos deslocados, que escondem conflitos subjacentes, como um pedido de dissolução de sociedade, motivado pela insatisfação e rancor em relação ao sócio e de falsos conflitos, criados sem razão objetiva, em decorrência do relacionamento ruim entre as partes, frequentemente percebido em pedidos de danos morais, por exemplo.

Na faculdade de direito, o estudante é capacitado para atuar em casos judiciais, mas estes são apenas a ponta do *iceberg*, a porção manifesta de diversas controvérsias que as pessoas possuem, de forma que o advogado e demais envolvidos, perpassam por conflitos dos mais variados tipos na resolução de uma disputa<sup>13</sup>.

## 2.2 O Novo Acesso à Justiça

É notório que o Judiciário não possui mais condições de atender devidamente a todas as demandas que lhe são feitas, em razão do largo número de processos em trâmite. Conforme se extrai do relatório de 2014 do Programa *Justiça em Números*<sup>14</sup>, que reúne dados sobre a

---

<sup>11</sup> MENKEL-MEADOW, 2006, pg. 7.

<sup>12</sup> Idem, pg. 16.

<sup>13</sup> Ibidem, pg. 4.

<sup>14</sup> Realizado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

estrutura dos tribunais brasileiros, “desde o ano de 2011 o quantitativo de processos baixados é inferior ao de casos novos”<sup>15</sup>.

Além disso, é comum que as partes se sintam insatisfeitas após a decisão judicial, mesmo quando recebem integralmente o pedido feito<sup>16</sup>. Nesse contexto, a resolução de disputas por meio de métodos alternativos, como a mediação, a conciliação, a arbitragem e a negociação, tem se destacado.

Percebe-se, nos processos de resolução apropriada de disputas, a participação mais ativa das partes, que se aproxima às concepções atuais de acesso à justiça. Isso porque:

pesquisas desenvolvidas atualmente têm sinalizado que a satisfação dos usuários com o devido processo legal depende fortemente da percepção de que o procedimento foi justo. Bem como, nas hipóteses permitidas por lei, alguma participação do jurisdicionado na seleção dos processos a serem utilizados para dirimir suas questões aumenta significativamente essa percepção de justiça<sup>17</sup>.

A concepção de acesso à Justiça modificou-se com o tempo. Conforme explica Capelletti<sup>18</sup>, no Estado Liberal dos séculos XVIII e XIX, predominava a visão individualista dos direitos, de modo que o direito ao acesso à proteção judicial consistia basicamente no “direito formal do indivíduo agravado de propor ou contestar uma ação”. Assim, não se preocupava com a efetividade desse acesso, nem com as desigualdades existentes entre os litigantes, apenas tinham acesso à justiça aqueles que podiam custear o processo.

Com o desenvolvimento de uma visão mais coletiva dos direitos e da vida em sociedade, o direito ao acesso efetivo à justiça assume relevância. No século XX, “o acesso não é apenas um direito social fundamental, crescentemente reconhecido; ele é, também, necessariamente, o ponto central da moderna processualística”<sup>19</sup>.

É possível perceber que houve uma grande mudança quanto à forma com que o Estado enxergava o acesso à Justiça. Antes, a preocupação era simplesmente impedir que um indivíduo violasse o direito do outro de demandar uma ação judicial. O avanço dos direitos

---

<sup>15</sup> **Relatório do Programa Justiça em Números**. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/programaseacos/pj-justica-em-numeros//>>. Acesso em: 15 de nov. 2015.

<sup>16</sup> AZEVEDO, André Gomma de (org.). 2013. **Manual de Mediação Judicial**. Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD). 5. ed, pg. 9.

<sup>17</sup> AZEVEDO, André Gomma (org.). 2013. **Manual de Mediação Judicial** (Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD). 5. ed, pg. 29.

<sup>18</sup> GARTH, Bryant, and Mauro Cappelletti. **Acesso à justiça**. Trad. e rev. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988.

<sup>19</sup> Idem, p. 4.

humanos, sociais e coletivos exigiu a ação positiva do Estado, como garantidor desses direitos e, conseqüentemente, do direito ao acesso à justiça<sup>20</sup>.

O acesso à Justiça, nessa concepção atual, tem relação direta com a utilização de métodos apropriados para a resolução de disputas, pois se almeja não o mero acesso ao poder judiciário, mas uma solução justa e efetiva para o conflito. O movimento do acesso efetivo à Justiça deve voltar-se não só à melhoria dos serviços processuais, mas ao fomento da conciliação, mediação e da autocomposição, em geral<sup>21</sup>.

Relaciona-se, portanto, com o aumento do nível de satisfação com o sistema público de resolução de conflitos, de modo que acesso à justiça e acesso ao judiciário são conceitos distintos, já que o último se preocupa simplesmente em levar as demandas ao Judiciário<sup>22</sup>. Ainda, o uso desses métodos paralelos propicia a resolução da litigiosidade remanescente, qual seja:

aquela que, em regra, persiste entre as partes após o término de um processo heterocompositivo em razão da existência de conflitos de interesses que não foram tratados no processo judicial - seja por não se tratar de matéria juridicamente tutelada (e.g. a magoa que se sente em razão de um término de um relacionamento estável) seja por não se ter aventado certa matéria juridicamente tutelada perante o Estado<sup>23</sup>

### 2.3 Métodos de Resolução Apropriadas de Disputas

De modo geral, a resolução de conflitos pode se dar através da autotutela, quando um dos envolvidos impõe ao outro a sua vontade; autocomposição, em que os envolvidos chegam a um consenso sem a presença de um terceiro com poder decisório e da heterocomposição, na qual as partes vinculam-se a uma decisão imposta por um terceiro imparcial.

A autotutela não encontra mais guarida em nosso ordenamento jurídico, já que vedada pelo ordenamento jurídico, com algumas exceções, como a legítima defesa. A autocomposição

---

<sup>20</sup> Ibidem, p. 5.

<sup>21</sup> Destaca-se neste contexto a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça, que, para além de ser um símbolo dessa mudança paradigmática, estabeleceu em 2010 uma política pública de âmbito nacional quanto à resolução adequada de conflitos.

<sup>22</sup> AZEVEDO, André Gomma de. **Desafios de Acesso à Justiça ante o fortalecimento da autocomposição como política pública nacional** in CEZAR PELUSO, Min. Antônio et al. Conciliação e Mediação: Estruturação da Política Judiciária Nacional – CNJ, Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2011. Pg. 2.

<sup>23</sup> Idem. Pg 8.

inclui a mediação, a conciliação e a negociação, já a heterocomposição abrange o processo judicial e a arbitragem<sup>24</sup>.

A mediação pode ser definida como

um processo autocompositivo segundo o qual as partes em disputa são auxiliadas por uma terceira parte, neutra ao conflito, ou um painel de pessoas sem interesse na causa, para auxiliá-las a chegar a uma composição. Trata-se de uma negociação assistida ou facilitada por um ou mais terceiros na qual se desenvolve processo composto por vários atos procedimentais pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(is) facilita(m) a negociação entre pessoas em conflito, habilitando-as a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se compatibilizam aos seus interesses e necessidades<sup>25</sup>.

Portanto, a mediação é sistema autocompositivo que conta com a participação de um facilitador, o qual auxilia as partes na identificação e satisfação de seus interesses. É interessante ressaltar que a negociação faz parte do processo da mediação, uma vez que este “interfere em uma negociação sem perspectiva de resultado positivo, ou interfere em uma disputa sem diálogo com vistas a proporcionar o início de uma negociação profícua”<sup>26</sup>. Por sua vez, a conciliação ocorre no âmbito do processo judicial e é exercida pelo magistrado, auxiliar, funcionário da Justiça ou nomeado *ad hoc*<sup>27</sup>.

Como método heterocompositivo tradicional de resolução de disputas, diverso do processo, tem-se a arbitragem, meio privado no qual as partes submetem seu conflito a um árbitro, terceiro impessoal, que irá impor sua decisão. O procedimento é menos formal que o do processo judicial, mas ainda há uma sentença prolatada pelo árbitro.

## 2.4 A Negociação

Por fim, a negociação, método de resolução de disputas no qual se concentra este trabalho, é uma “comunicação voltada à persuasão”<sup>28</sup>. Negociar é ato cotidiano. Todos, em alguma medida, são negociadores. Negocia-se o horário de trabalho, a realização das tarefas

<sup>24</sup> AZEVEDO, André Gomma de (org.). 2013. **Manual de Mediação Judicial** (Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD). 5. ed, pg. 86.

<sup>25</sup> Cf. YARN, Douglas E. **Dictionary of Conflict Resolution**. São Francisco: Ed. Jossey-Bass Inc., 1999. p. 272; AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2004. v. 3. p. 313.

<sup>26</sup> YARN, 1999, Pg. 114.

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 99.

<sup>28</sup> AZEVEDO, André Gomma de (org.). 2013. **Manual de Mediação Judicial** (Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD). 5. ed, pg. 67

domésticas e a divisão do trabalho em grupo. Para Lewicki<sup>29</sup>, há três razões que impulsionam uma negociação: chegar a um acordo sobre dividir ou compartilhar um recurso limitado; criar algo que nenhuma das partes conseguiria fazer por si só e resolver um problema ou uma disputa entre as partes.

Ainda, aponta Calmom<sup>30</sup> que a negociação está fundamentada na necessidade de poupar tempo e dinheiro, além de evitar o rompimento das relações entre os envolvidos e preservar a discrição em relação a terceiros. Ao contrário do que se pensa, negociação não é barganha. Uma negociação efetiva não é aquela na qual um ganha e o outro perde, mas sim aquela em que ambas as partes ganham<sup>31</sup>.

Menkel<sup>32</sup> compara a negociação a uma dança, pois (i) a outra parte não deve ser vista como adversário, e sim como parceiro; (ii) a dança ocorre em diversas etapas; (iii) é necessário habilidade em seguir e liderar o parceiro; (iv) além de empatia para se colocar em seu lugar, mas *sem pisar em seus dedos*; (v) é preciso estar ombro a ombro, lado a lado; (vi) deve haver movimento, equilíbrio e confiança; e, (vii) ainda, os terceiros imparciais são como coreógrafos, não como juízes em um evento esportivo.

O procedimento da negociação, diferentemente da mediação e da conciliação, não conta com a participação de terceiros, pois se trata de diálogo que ocorre apenas entre os envolvidos ou seus representantes. Lewicki<sup>33</sup> aponta sete características comuns a todas as situações de negociação, sejam as cotidianas, de paz ou de negócios:

---

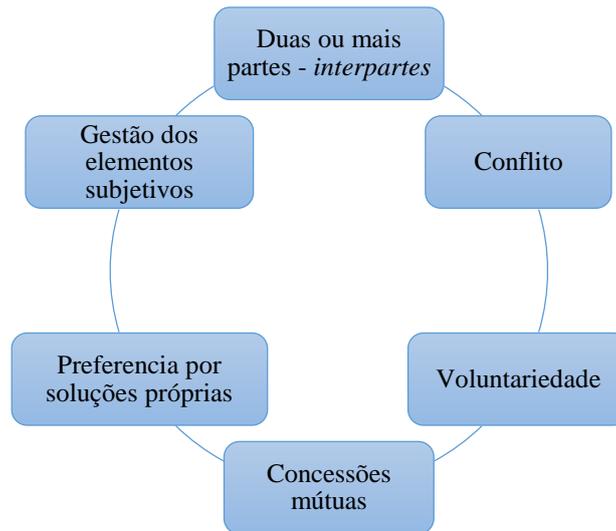
<sup>29</sup> LEWICKI, Roy J., et al. **Negotiation**. New York. Ed. McGraw-Hill/Irwin, 2011. 6. ed. pg. 2.

<sup>30</sup> CALMON, 2013, p. 108.

<sup>31</sup> LEWICKI, 2011, p. 3.

<sup>32</sup> MENKEL-MEADOW, 2006, Pg. 17.

<sup>33</sup> LEWICKI, 2011, p. 6-8.



Em síntese, qualquer negociação teria como elementos: (i) a presença de duas ou mais partes, que podem ser indivíduos, grupos ou organizações; (ii) um conflito de necessidades e desejos; (iii) voluntariedade, uma vez que as partes escolhem negociar, com a expectativa de que terão melhores resultados; (iv) concessões, pois se espera que as partes alcancem uma posição intermediária às posições iniciais, mas podem haver soluções criativas, nas quais as partes não precisem necessariamente ceder; (v) a preferência por soluções personalizadas para resolver o conflito; (vi) a gestão dos elementos subjetivos, como motivações psicológicas, emoções e valores.

A negociação deveria ser a primeira opção para a resolução de um conflito. No ordenamento jurídico brasileiro há institutos que endossam o implemento do acordo, como a transação, disposta no art. 1030 do Código Civil e o ajustamento de conduta, expresso no art. 5º, § 6º da Lei de Ação Civil Pública. No entanto, o desenvolvimento de uma teoria sobre negociação deu-se recentemente, há cerca de 30 anos<sup>34</sup>.

Existem vários estilos de negociação. A negociação posicional é muito comum, até intuitiva, e “consiste naquela cujos negociadores se tratam como oponentes, o que implica pensar na negociação em termos de um ganhar e outro perder (em que quanto mais um ganha mais o outro perde)”<sup>35</sup>.

Nesse modelo, a dinâmica da negociação se baseia em assumir e defender posições e fazer concessões até chegar ao acordo. Assim

<sup>34</sup> AZEVEDO, 2011, pg. 3.

<sup>35</sup> AZEVEDO, 2013, pg. 67.

quando se negocia com posições (e.g. um oferece pagar R\$ 10.000,00 enquanto o outro somente aceita receber R\$ 15.000,00) o negociador tende a se trancar nesta posição – quanto mais se justifica uma posição e se tenta enfraquecer a da outra parte mais se está comprometido com sua posição original. Frequentemente questões pessoais, como honra e respeito, passam a ser identificadas como parte da negociação (i.e. ceder depois de tanta argumentação desmoralizaria o negociador). Começa nesse momento uma preocupação com a preservação da imagem pessoal – a reconciliação de ações futuras com posições assumidas<sup>36</sup>.

Dentre os problemas desse modelo estão: a *produção de resultados insensatos*, já que a posição confunde-se com o ego e a preocupação em manter as aparências, encobrendo reais interesses das partes; a *falta de eficiência*, uma vez que o processo de tomar posições, defendê-las, ceder em alguma medida, assumir novas posições e barganhar novamente, até que o acordo seja possível, demanda muito tempo; e a *dificuldade de se negociar com múltiplas partes*, uma vez que as concessões recíprocas e a possibilidade de se alterar posições tornam-se mais difíceis<sup>37</sup>.

Exemplificativamente:

em uma disputa sobre revisão de alimentos uma das partes pode definir o problema como "*a quantia que ele deposita todos os meses não é suficiente para o sustento das crianças*". A outra parte, por sua vez, pode definir o problema como "*ela não sabe administrar corretamente o valor que eu pago de pensão, por isso o sustento dos nossos filhos está comprometido*". Esta é uma típica situação de negociação cujas partes estão fechadas em suas posições. A forma de enquadrar o problema mostra-se parcial e permite pouca margem para que os dois lados estejam engajados em resolver um problema comum. A tendência é que as partes se fechem em suas posições e trabalhem para forçar o outro a ceder e adotar a solução que cada uma está propondo.<sup>38</sup>

A negociação posicional é extensivamente praticada em nossa cultura, inclusive nas negociações por advogados, que vêm a negociação com olhar litigioso, como se fosse uma antecipação do resultado do processo judicial. Esse tipo de negociação, porém, frequentemente deixa as partes insatisfeitas, com a sensação de que foram passadas para trás ou de que o acordo não foi sensato.

Em relações continuadas, isso pode acabar agravando o conflito. Uma negociação entre cônjuges que estão se divorciando, por exemplo, pode produzir acordos sensatos e duráveis, mas se não for esse o caso, provavelmente a parte insatisfeita contestará ou descumprirá o acordo. Além de reanimar conflitos latentes em relação à outra parte.

Deste modo:

---

<sup>36</sup> Idem.

<sup>37</sup> Ver mais em URY, WILLIAM. 2006. Pg. 30-31.

<sup>38</sup> Ibidem. Pg. 81

O regateio, a barganha, a informação não revelada, a desconfiança na proposta do outro lado, a sensação de que pode estar sendo enganado, o jogo de concessões mútuas, a necessidade de dividir a diferença ou o prejuízo, o medo de estar sendo explorado e tantos outros aspectos fazem parte de um tipo de negociação impregnado culturalmente na nossa sociedade<sup>39</sup>.

Alternativamente à negociação posicional, Fisher e Ury apresentam um método objetivo, denominado negociação baseada em princípios, o qual possui quatro fundamentos essenciais direcionados aos negociadores para que alcancem a solução colaborativa e eficaz do conflito: *pessoas*; *interesses*; *opções* e *critérios*<sup>40</sup>.

Pessoas	Interesses	Opções	Critérios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Separar as pessoas do problema.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Concentrar-se em interesses, não em posições.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inventar em múltiplas opções, em busca de ganhos mútuos.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Insistir em que o resultado se baseie em algum padrão objetivo.</i></li> </ul>

Sendo assim, a *separação das pessoas do problema* leva em conta as dificuldades do ser humano de se comunicar e diferenciar as emoções e o mérito da questão, ressaltando que os participantes devem se ver como solucionadores de problemas, que estão trabalhando lado a lado para alcançar uma solução justa, sendo afáveis com as pessoas e duros com o problema.

Quanto à *concentração nos interesses*, a negociação deve ir além da tradicional conciliação de posições, de forma que sejam atendidos os interesses subjacentes das partes. Isso porque

quando uma parte inicia uma ação judicial pedindo, por exemplo, uma indenização por danos morais, o motivo por detrás da posição pode estar relacionado com o interesse em receber um pedido de desculpas ou impedir que outras pessoas passem pelo mesmo constrangimento a que foi submetida, dentre diversas outras possibilidades. Da mesma forma, um pedido de guarda em uma ação de família pode basear sua motivação (interesse) na necessidade do pai em querer participar mais ativamente da educação e crescimento de sua filha<sup>41</sup>.

Em relação às *opções*, é muito interessante que se reserve um tempo na negociação para a criação de múltiplas opções, especialmente porque é mais difícil ser criativo sob pressão, ainda mais quando se busca conciliar interesses divergentes.

<sup>39</sup> AZEVEDO, 2013, pg. 68.

<sup>40</sup> Ibidem, Pg. 33.

<sup>41</sup> AZEVEDO, 2013, pg. 79.

Por fim, no tocante aos critérios, insistir em que o acordo seja fundamentado em critérios determinados objetiva que o acordo seja em alguma medida justo, de forma que a solução deve ser baseada em padrões e não apenas na vontade de uma das partes; o que evita um acordo fundamentado no quanto um dos lados está disposto a ceder.

Uma divisão clássica dos tipos de negociação refere-se à negociação distributiva *versus* integrativa. No primeiro modelo, um quesito *está sob disputa e as partes têm interesses opostos em relação a esse ponto – quanto mais uma pessoa receber menos a segunda obterá*. Já a negociação integrativa, mais moderna, desenvolvida pela Prof<sup>a</sup> Mary Follet, apresenta a concepção de que as partes podem colaborar para aumentar o ganho total de ambas<sup>42</sup>.

O modelo de negociação integrativo prima pela satisfação dos interesses das partes, neste modelo “não são necessariamente oponentes e não é mais absolutamente verdadeira a afirmativa de quanto mais uma receber menos a outra obterá da negociação”<sup>43</sup>.

Para Fisher e Ury<sup>44</sup>, qualquer método de negociação pode ser avaliado com base nos seguintes parâmetros: o acordo, se houver, deve ser sensato; eficiente e deve tornar o relacionamento entre as partes melhor, não pior, como ocorre frequentemente na negociação adversarial. Desta forma, o acordo sensato é aquele que “atende, ao máximo possível, aos interesses legítimos de cada uma das partes, resolve conflitos de forma razoável, é duradouro e leva em conta interesses comunitários.”<sup>45</sup>

A resolução do conflito de forma não colaborativa, seja no litígio ou em um estilo de negociação adversarial, torna-se longa e destrutiva no tocante ao relacionamento entre as partes. Ademais, perde-se a oportunidade de maximizar os ganhos mútuos.

## 2.5 Negociação e Direito

O processo litigioso não tem se mostrado a melhor forma de resolver a maioria das disputas. Conflitos familiares profundamente delicados, como casos de inventário, por

---

<sup>42</sup> AZEVEDO, André Gomma. O Processo de Negociação: Uma Breve Apresentação de Inovações Epistemológicas em um Meio Autocompositivo. Disponível em: <<http://gesan.ndsr.org/docmanualespecializacao15Processodenegociacao.pdf>>. Acesso em: 13 de nov. de 2015. Pg. 3. Pg. 5.

<sup>43</sup> Idem.

<sup>44</sup> URY, William. 2006. Pg. 27.

<sup>45</sup> Idem.

exemplo, poderiam ser solucionados por meio da mediação ou da negociação, resultando em acordos materialmente e psicologicamente satisfatórios, o que reafirma a importância de operadores do direito sensíveis a esses processos.

É notório, no entanto, que nem todos os casos devem ir para a negociação. Há conflitos nos quais a decisão judicial melhor atende aos interesses dos envolvidos. Exemplificativamente:

se uma das partes tiver interesse de abrir um precedente ou assegurar grande publicidade a uma decisão (e.g. disputa relativa a direitos individuais homogêneos referentes a consumidores) recomenda-se um processo que promova elevada recorribilidade, necessária para a criação de precedente em tribunal superior, e que seja pouco sigiloso (e.g. processo judicial). A moderna doutrina registra que essa característica de afeiçoamento do procedimento às peculiaridades de cada litígio decorre do chamado princípio da adaptabilidade<sup>46</sup>.

Deste modo, “saber negociar é um componente essencial da profissão jurídica, pois todo contencioso pode requerer certo empenho neste sentido, seja na fase extrajudicial ou processual.”<sup>47</sup> Em sentido amplo, o advogado negocia com o juiz em uma peça processual, com a parte contrária, com clientes e sócios.

Por negociar com frequência, muitos pensam que são bons negociadores, mas isso não corresponde à realidade. Para realizar negociações efetivas, que apresentam as melhores soluções para os envolvidos, o negociador deve desenvolver competências e conhecer técnicas que o auxiliem neste processo; especialmente em razão da conotação competitiva que muitos ainda atribuem à negociação.

A ideia de que para se chegar ao acordo, alguém terá que ceder é enganosa, eis que a grande maioria dos conflitos podem ser solucionados de maneira cooperativa, a partir da busca de ganhos mútuos<sup>48</sup>. “A negociação intuitiva é ineficaz, estratégias padrão geralmente deixam as pessoas insatisfeitas, desgastadas ou alijadas- frequentemente as três coisas”<sup>49</sup>.

Sabendo ou não negociar da melhor forma para as partes, o advogado é um negociador profissional, pago para solucionar as demandas mais diversas de pessoas que o procuram. E se este profissional entende a natureza do conflito apresentado pelo envolvido, a psicologia da

---

<sup>46</sup> AZEVEDO, André Gomma de, **Desafios de Acesso à Justiça ante o fortalecimento da autocomposição como política pública nacional** in CEZAR PELUSO, Min. Antônio et al. Conciliação e Mediação: Estruturação da Política Judiciária Nacional – CNJ, Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2011.Pg. 7.

<sup>46</sup> Idem. Pg 8.

<sup>47</sup> CALMON, 2013, p. 109.

<sup>48</sup> FISHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro. Ed. Solomom. 2014. 6. ed.Pg. 12.

<sup>49</sup> Idem, p. 21.

negociação e os diversos estilos de negociação possíveis, possui uma vantagem<sup>50</sup>, que lhe permitirá alcançar soluções mais satisfatórias para seus clientes.

Assim, deve aproximar-se dos meios apropriados de resolução de disputas e afastar-se da cultura do litígio, uma vez que a morosidade processual frequentemente limita sua atuação em relação ao cliente e, ainda, devido à oportunidade que possui de indicar o método mais eficiente para o indivíduo solucionar seu conflito<sup>51</sup>.

O advogado quando não alerta seu cliente para a negociação, negligencia seu papel de pacificador e transfere para o envolvido um alto preço a se pagar<sup>52</sup>. Ademais:

ao contrário do processo judicial em que o fato de um advogado não apresentar seu pedido com prudência (ou tato) não altera necessariamente o resultado do processo, na mediação e negociação uma proposta excessivamente agressiva ou ameaçadora pode simplesmente encerrar o processo sem que se chegue a um acordo.

Ainda, o conhecimento jurídico é muito importante em uma negociação, especialmente se o conflito envolver aspectos legais complexos. Ter domínio dos fatos e do direito aplicável ao caso possibilitará ao negociador criar mais alternativas à solução do problema, além de torná-lo mais capacitado a escolher um acordo satisfatório para o representado e apto a materializar o acordo, de modo que seja executável.

Espera-se que, na negociação, o advogado esteja preparado para impedir negócios inválidos, no todo ou em parte. Embora a negociação não seja regulamentada e tenha como característica a liberdade das partes no que se refere ao acordo, já que propicia soluções criativas, é possível associar-lhe alguns institutos jurídicos, como o *princípio da boa-fé*, expresso no artigo 422 do Código Civil, a *reparação civil decorrente de ato ilícito*, conforme artigos 186 e 187 do referido diploma e o dever de restituir quantia decorrente de *enriquecimento sem causa*, nos termos do artigo 884 do Código.

A saber<sup>53</sup>:

Art. 422. Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé.

---

<sup>50</sup> FOLBERG, Jay, GOLLAN, Dwight. **Lawyer negotiation: theory, practice, and law**. New York. Ed. Aspen Law & Business, 2011. 4.ed. Pg. 2.

<sup>51</sup> **Manual de mediação de conflitos para advogados**, Brasília/DF: Ministério da Justiça. 2014. Pg. 23.

<sup>52</sup> FOLBERG, p 279.

<sup>53</sup> BRASIL. **LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002.**. Institui o Código Civil. **Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF. Disponível em:** <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm)>. Acesso em: 12 de nov. 2015.

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes

Art. 884. Aquele que, sem justa causa, se enriquecer à custa de outrem, será obrigado a restituir o indevidamente auferido, feita a atualização dos valores monetários.

Percebe-se que, a relação negocial se sujeita a limites e obrigações decorrentes da boa-fé objetiva, que possui papel central no direito, norteador das relações contratuais e pré-contratuais. Assim, “a nova dinâmica que a boa-fé objetiva e a função social dos contratos aplicam ao instrumento contratual é tão significativa, que ecoa e tem ressonância no comportamento das partes, de modo que os contratantes sejam obrigados a cumprir certas regras de conduta negocial”<sup>54</sup>. Este equilíbrio, portanto, entre a autonomia das partes e um acordo justo é oportunizado com a participação do advogado, cujo papel é instrumentalizador.

Ademais, o operador do direito deve atuar como minimizador de riscos, abandonando o perfil beligerante e envolvendo-se com a solução do problema, não com sua criação ou conservação<sup>55</sup>. Exemplificativamente, uma disputa sobre a dissolução da empresa de família resolvida no judiciário, pode destruir as relações familiares, além de gastar muito tempo e dinheiro, de modo que deixar claro para a parte os riscos e benefícios da ação judicial e, também, da negociação faz-se necessário.

É interessante ressaltar que as habilidades comunicativas e negociais são exigidas na atividade profissional não só do advogado, mas do operador do direito, em geral. Como aponta Gomma, “se espera de um representante de um órgão público legitimado a propor uma ação civil pública que, existindo a possibilidade, efetivamente se disponha a negociar, mediante adoção de técnicas adequadas, visando eventual ajustamento de conduta”<sup>56</sup>

É notório, portanto, que o operador do direito tem desempenhado o papel de negociador profissional, mas ainda é precária a capacitação para tal função. O ensino jurídico no Brasil não

<sup>54</sup> COACHMAN, Karla de Souza Escobar. **Boa-fé Objetiva e Função Social dos Contratos Aplicadas à Negociação e Redação de Instrumentos Jurídicos Paritários**. São Paulo. 2010. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/102061789/101105-MONOGRAFIA-Karla-Coachman-Corrigido>>. Acesso em: 13 de nov. 2015.

<sup>55</sup> COACHMAN, p. 36.

<sup>56</sup> AZEVEDO, André Gomma de. **O Processo de Negociação: Uma Breve Apresentação de Inovações Epistemológica em um Meio Autocompositivo**. Disponível em: <<http://gesan.ndsr.org/docmanualespecializacao15Processodenegociacao.pdf>>. Acesso em 19 de nov. 2015. Pg. 3.

é voltado, para a resolução de conflitos fora do âmbito do Tribunal e existe uma cultura de que negociar bem é uma habilidade inata, que não precisa ser estudada e aperfeiçoada.

Se, por um lado, a concepção de acesso à Justiça e o paradigma quanto à resolução apropriada de disputas, têm se modificado, o profissional do direito, em contrapartida, não tem se habilitado para exercer suas novas funções. Deste modo:

Mostra-se necessário o trabalho de um operador do direito que tenha as habilidades necessárias para efetivar esses processos autocompositivos. Criou-se a necessidade de promotores, procuradores e advogados que compreendam o modelo não adversarial e belicoso da negociação – modelo esse em que uma proposta (ou exigência) apresentada de maneira agressiva pode significar o fim de um processo de negociação e no qual um diálogo cooperativo em que se ressaltam ganhos para ambas as partes pode efetivar o processo de per si<sup>57</sup>.

Para além do tipo de negociação adotado, o negociador deve preocupar-se com a sua capacidade de convencer a outra parte. Como dito, a negociação é um processo comunicativo direcionado à persuasão e seu estudo propicia uma negociação mais eficaz.

Este trabalho se propõe a explorar diversas técnicas para aumentar a influencia e persuasão em uma negociação, partindo da premissa de que uma negociação efetiva é um processo, “um conjunto de atos ordenados lógica e cronologicamente para a composição de uma controvérsia”<sup>58</sup>, o que exige do negociador preparo e técnica.

---

<sup>57</sup> AZEVEDO, André Gomma. **O Processo de Negociação: Uma Breve Apresentação de Inovações Epistemológicas em um Meio Autocompositivo**. Disponível em: <<http://gesan.ndsr.org/docmanualespecializacao15Processodenegociacao.pdf>>. Acesso em: 13 de nov. de 2015. Pg. 3.

<sup>58</sup> *Idem*.

### 3. PERSUASÃO NA NEGOCIAÇÃO

#### 3.1 O Estudo da Persuasão

Dentre os mais diversos meios de se resolver uma controvérsia, a negociação apresenta-se como um dos mais eficientes, econômicos, flexíveis e sensíveis do repertório humano<sup>59</sup>. Se negociar é um ato complexo e temido pela maioria das pessoas, para os operadores do direito não há saída, como negociadores que são devem capacitar-se para essa função.

Muitos têm medo de negociar. Uma vez que temem ser enganados ou ludibriados, relutam em envolver-se numa negociação com receio de que o negociador seja desonesto ou, ainda, porque acham que é uma demonstração de fraqueza e até mesmo de relaxamento moral<sup>60</sup>.

Isso porque culturalmente existe uma ideia de que quem “aceita negociar” não detém razão sobre a controvérsia. Benjamim, ao explicar esse pensamento, menciona o astro de cinema John Wayne, conhecido por *nunca negociar*, o que demonstrava poder e coragem. Além disso, um acordo muitas vezes é visto negativamente sob o aspecto moral, como se negociar fosse “fazer um pacto com o diabo”<sup>61</sup>.

Por isso:

Advogados, políticos e diplomatas têm atraído uma parcela desproporcional de desprezo, não porque eles possuem menos princípios ou ética que os médicos, religiosos, conselheiros, ou outros profissionais, mas porque seu trabalho exige mais participação direta na negociação e fazendo acordos<sup>62</sup>.

Benjamim<sup>63</sup> aponta cinco perspectivas visíveis no comportamento dos negociadores em sucessivos períodos da história humana:

---

<sup>59</sup> BENJAMIM, Robert. **The Natural History of Negotiation and Mediation: The Evolution of Negotiative Behaviors, Rituals, and Approaches.** 2012. Disponível em: <<http://www.mediate.com/articles/NaturalHistory.cfm>>. Acesso em 18 nov. 2015.

<sup>60</sup> BENJAMIM, 2012.

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> BENJAMIM, 2012.



Aponta o autor que a negociação evoluiu de um comportamento instintivo a uma atividade cada vez mais consciente e intencional. Mais recentemente, a negociação se desenvolveu muito a partir dos estudos psicológicos e neurocientíficos, os quais demonstraram que os seres humanos são *previsivelmente irracionais em suas tomadas de decisão e julgamentos*, contribuindo para a superação da abordagem racionalista<sup>64</sup>.

Benjamim aponta que “muitos confundem a comunicação com a negociação, acreditando que demonstrar empatia e compreensão são suficientes para resolver os problemas ou conflitos”<sup>65</sup>. Embora a capacidade de sentir e demonstrar empatia e a comunicação sejam essenciais, não substituem a negociação, que envolve o processo de concessões recíprocas, muitas vezes em situações nas quais a comunicação e a empatia estão escassas.

Embora o ato de negociar seja intrínseco à convivência em sociedade e o diálogo, inerente ao ser humano, a negociação profissional é uma atividade repleta de técnicas e métodos específicos, que ultrapassam o aspecto intuitivo e exigem a devida preparação e estudo.

Como dito, a negociação é um processo comunicativo direcionado à persuasão e, para além do estilo de negociação adotado, o negociador deve preocupar-se com a sua capacidade de convencer a outra parte. Segundo Russel, “qualquer negociador, em qualquer situação de negociação está envolvido no negócio da persuasão”<sup>66</sup>.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> RUSSEL, Korobkin. **Negotiation. Theory and Strategy**. Ed. Aspen Law & Business. 3. Ed. New York. 2002, p. 51.

O estudo da persuasão pode ser percebido desde Aristóteles. No entanto, nas últimas décadas, os cientistas sociais têm feito enormes incursões em demonstrações empíricas sobre os tipos de ações persuasivas<sup>67</sup>.

Apesar de os estudos sobre persuasão geralmente pertencerem a outros campos e não se voltarem essencialmente à área jurídica podem ser utilizados, de forma cuidadosa, pelos operadores de direito para aumentar a eficiência da negociação<sup>68</sup>. Este conhecimento não será útil apenas ao advogado, que visa convencer o juiz, mas também ao Ministério Público e à Defensoria Pública, bem como ao negociador.

Ressalta Stanchi que:

A arte da persuasão exige empatia, bem como um profundo entendimento da psicologia humana e os processos emocionais e intelectuais complexos que resultam na percepção e mudança de atitude. Mensurar a persuasão é extremamente difícil, mas este esforço continua a preocupar um número significativo de disciplinas, incluindo a filosofia, comunicação, psicologia e a retórica, e os advogados devem tirar o melhor aproveitamento destas informações<sup>69</sup>.

A influência sobre a tomada de decisão humana não pode ser definida de forma precisa e a persuasão não é uma ciência exata, há um componente artístico, na medida em que requer alguma aptidão. Todavia, é interessante utilizar-se dos dados científicos sobre tal processo, assim será mais fácil escolher as estratégias a serem utilizadas<sup>70</sup>.

### 3.2. Persuasão e Negociação

É muito comum que os negociadores tenham que demonstrar a necessidade de se levar o conflito à negociação ou precisem convencer a outra parte de que sua proposta é valiosa e razoável. Além disso, na negociação pode ser necessário persuadir o outro no sentido de que sua concessão não é tão substancial. Todos estes esforços, denominados “técnicas de influência”, visam alterar posições, percepções e opiniões das outras partes<sup>71</sup>.

---

<sup>67</sup>STARK, James H., FRENKEL, Douglas N., **Changing Minds: The Work of Mediators and Empirical Studies of Persuasion**, Ed. Ohio St. J. on Disp. Resol. 263, 2013, p. 3.

<sup>68</sup> STANCHI, Kathryn M. **The Science of persuasion: an initial exploration**. Ed. Summer. 2006, p. 2.

<sup>69</sup> Ibid., p. 2.

<sup>70</sup> Ibid., p. 21

<sup>71</sup> LEWICKI, Roy J., BARRY, Bruce, SAUNDERS, David M. **Negotiation**, Ed McGraw-Hill Irwin, New York, 6ª Ed, 2010, p. 221.

Assim, a persuasão relaciona-se intimamente com a negociação e, de forma mais ampla, com o direito. Todavia, o ensino jurídico não oferece tal conhecimento e o negociador busca ser influente por meio de técnicas informais e carentes de comprovação científica<sup>72</sup>.

A falta de estudo deste campo na graduação traz prejuízos à atuação do operador, do qual se exige que seja persuasivo não apenas na negociação, mas na redação de peças, nas sustentações orais e nas relações com as partes e seus advogados. Para Stanchi

o estudo da escrita persuasiva tem sido dominado por uma espécie de "psicologia de poltrona" –um conjunto de convenções e práticas, transmitidas de advogado para advogado, desenvolvido em grande parte por instinto e especulação. Em geral, a informação disponível para os alunos e advogados sobre escrita persuasiva legal reproduz estas convenções e práticas, sem análise ou crítica e sem fazer um balanço do crescente corpo de pesquisa de outras disciplinas que fornecem alguma evidência sobre se a sabedoria convencional é um relato preciso da tomada de decisão humana.<sup>73</sup>

Nesse contexto, aponta algumas razões pelas quais o advogado deve estudar a escrita persuasiva, as quais se aplicam ao processo de negociação. A primeira delas diz que o conhecimento sobre o processo de tomada de decisões do ser humano, embora não dê aos advogados todas as respostas, pode oferecer estratégias que estes nunca teriam pensado<sup>74</sup>.

Em segundo lugar, o estudo dos dados das ciências sociais sobre persuasão serve para auxiliar os advogados a escolherem as técnicas mais eficazes. É notório que determinada técnica pode influenciar mais algumas pessoas que outras, todavia os estudos nesta área têm dado indícios de como os seres humanos respondem aos diversos métodos persuasivos<sup>75</sup>.

Por fim, a simples identificação e classificação das técnicas persuasivas trazem benefícios ao negociador, que difundirá o conhecimento destas estratégias, tornando a escrita legal, e extensivamente a negociação, mais interessantes<sup>76</sup>.

Vê-se que apesar de o conhecimento tradicional sobre persuasão poder ser uma boa fonte, é interessante aprender estratégias mais apuradas e saber por que motivo e quando utilizar certas técnicas<sup>77</sup>, o que ampliará a habilidade do negociador. Ressalta-se que mesmo as técnicas da escrita persuasiva podem ser utilizadas e, no que for necessário, adaptadas para o uso em negociações.

---

<sup>72</sup> STANCHI, 2006, p. 2.

<sup>73</sup> Ibid., p. 2.

<sup>74</sup> Ibid., p. 2-3.

<sup>75</sup> STANCHI, 2006, p. 3.

<sup>76</sup> Ibid., p. 3-4.

<sup>77</sup> Ibid., p. 1.

### 3.3 Elevando a Persuasão na Negociação

Menkel-Meadow<sup>78</sup> sustenta que antes mesmo de preparar o argumento para usar na negociação, o negociador precisa pensar em como torná-lo mais convincente e que isso é semelhante ao que o advogado faz quando prepara uma defesa para o Júri. A autora aponta as seguintes técnicas como forma de deixar a mensagem mais convincente: contar uma consistente história sobre o que se quer, por exemplo, baseando o argumento em um princípio respeitado; contextualizar o argumento, exemplificativamente, apresentando especificidades e detalhes em estatísticas e pareceres; e fazer uso de analogias.

Para Russel<sup>79</sup>, o elemento da persuasão já está presente no momento em que alguém tenta convencer a outra parte a negociar, esforçando-se para persuadi-la no sentido de que a negociação seria mais benéfica para ela. Os dois lados da moeda da persuasão seriam, de um lado, o processo de negociação central e, de outro, a alternativa da outra parte de se buscar o MAANA (Melhor Alternativa para a Negociação de um Acordo).

Exemplificativamente, em uma negociação para a venda de uma casa, o corretor poderia utilizar quatro técnicas para convencer o potencial comprador a aumentar seu preço de reserva. Ele poderia (i) fornecer informações reais quanto às características da casa; (ii) reafirmar uma característica que já é evidente, para aumentar o seu valor; e, caso descobrisse que o MAANA do comprador é uma outra casa à venda nas proximidades, poderia (iii) compartilhar um fato negativo sobre a outra alternativa ou (iv) expressar uma opinião negativa sobre o valor de uma característica da casa<sup>80</sup>.

	<b>Negócio Central</b>	<b>Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo</b>
<b>Informação Real</b>	(i) O encanamento de cobre e todos os utensílios de cozinha foram instalados no dentro do último ano.	(iii) A outra casa à venda na vizinhança está numa rua movimentada que tem muitos atalhos.

<sup>78</sup> MENKEL-MEADOW, Carrie J. SCHNEIDER, Andre Kupfer. LOVE, Lela Porter. **Negotiation. Processes for Problem Solving**. 1. ed. New York.: Aspen Publishers, 2006. Pg 78.

<sup>79</sup> RUSSEL, 2002, p. 51.

<sup>80</sup> Ibid., p. 51-52.

<b>Valor</b>	(ii) Não importa quanto tempo	(iv) A piscina está inutilizável a
<b>Subjetivo</b>	você more aqui, nunca se cansará dessa vista.	maior parte do ano.

Quer dizer, além de definir o seu próprio ponto de reserva, o negociador bem preparado se preocupará em estimar o da outra parte, não para aceitá-lo como já fixado, mas para alterá-lo, convencendo a outra parte de que chegar ao acordo pode ser mais vantajoso. Assim, o negociador buscará ampliar a zona de negociação da outra parte, trazendo possíveis acordos que antes estavam fora dela.<sup>81</sup>

O ponto de reserva do negociador dependerá do quanto ele deseja chegar ao acordo em comparação com o quanto ele quer alcançar seu MAANA e a persuasão atuará justamente nesta interseção. Um negociador pode exercer influência demonstrando as vantagens do acordo em relação ao MAANA, *mudando a compreensão do par sobre fatos relevantes ou sobre o valor que ele lhes atribui*.<sup>82</sup>

O uso de estratégias para aumentar a influência pode conduzir à autopersuasão, em que não se busca, simplesmente, convencer alguém de algo, de forma que ele saiba que foi persuadido; mas, sim, convencer de que aquilo é o melhor a ser feito, tornar a outra parte motivada a alguma coisa e, conseqüentemente, convencida de que a mudança foi íntima e pessoal<sup>83</sup>.

Conforme Frank Luntz, *cada mensagem que você traz para o mundo está sujeita às interpretações e às emoções das pessoas que as recebem*<sup>84</sup>. Nesse contexto, sustenta que há dez regras para uma comunicação influente<sup>85</sup>:

<sup>81</sup> RUSSEL, 2002, p. 51-52.

<sup>82</sup> Ibid., p. 51-52.

<sup>83</sup> STARK, James H., FRENKEL, Douglas. N., 2013, p. 35

<sup>84</sup> LUNTZ, Frank. **WORDS THAT WORK: It's Not What You Say, It's What People Hear**. p.8.

<sup>85</sup> Ibid., Pg. 4-30.

**SIMPLICIDADE**

- Utilize palavras pequenas e evite aquelas que precisam ser buscadas em um dicionário.
- Quanto mais clara a ideia, mais razoável e verossímil.

**CONCISÃO**

- Use frases curtas e seja o mais breve possível.

**CREDIBILIDADE**

- Se as suas palavras não têm sinceridade e contradizem fatos, circunstâncias ou percepções reconhecidos ou consumados, elas não terão impacto.
- Diga o que quer dizer e seja o que diz.

**CONSISTÊNCIA**

- Repita a mensagem. A maioria das pessoas não fixa as informações de início.

**INOVAÇÃO**

- Dê uma visão nova à sua ideia.
- Faça com que as pessoas pensem de uma forma diferente sobre o seu argumento.

**SOM E TEXTURA**

- Sons e textura da linguagem são importantes.
- Uma seqüência de palavras que têm a mesma primeira letra, o mesmo som, ou a mesma cadência silábica é mais memorável do que uma junção aleatória de sons.

**FALE DAS ASPIRAÇÕES**

- Personalizar e humanizar a mensagem desencadeia uma memória emocional.
- Não se trata de criar falsas expectativas, o que diminuiria a credibilidade, mas de incentivar o destinatário a querer algo melhor e, em seguida, oferece-lo.

**VISUALIZE**

- Imaginar é uma poderosa ferramenta de comunicação.

**PERGUNTE**

- Uma declaração, quando colocado sob a forma de uma pergunta retórica, pode ter muito maior impacto que uma afirmação simples.

**CONTEXTUALIZE E DEMONSTRE A RELEVÂNCIA**

- Explique o "porquê" de uma mensagem antes de dizer-lhe o "Portanto" e "para que".

Ainda, para Stark e Frenkel<sup>86</sup>, a persuasão é uma parte inevitável da mediação. Apesar de o mediador ser apenas um facilitador, exercer influência integra sua atuação, de maneira

<sup>86</sup> STARK, James H., FRENKEL, Douglas N., 2013, p.3.

direta ou indireta, exemplificativamente, induzindo os envolvidos a se engajarem no processo da mediação; fazendo perguntas e declarações que os levem a pensar de outra forma; utilizando afagos; incentivando a definição de prioridades e estimulando a cooperação e o otimismo.

No entanto, é notório que nem todas as técnicas persuasivas serão bem aceitas na mediação. Assim:

Alguns desses modos de persuasão são benignos e universalmente aceitos; e outros podem muito bem ser considerados inadequados ou manipuladores. Porque a mediação é praticada em ambientes muito diferentes, o que poderia ser considerado adequado na forma de persuasão do mediador em um contexto pode ser considerado inadequado em outro. Nosso único ponto é que a persuasão é endêmica para a mediação e a lista de ferramentas de persuasão disponíveis para mediadores- a partir do qual eles podem escolher e escolher- é muito longa<sup>87</sup>.

Stanchi<sup>88</sup> apresenta como formas de aumentar a persuasão o encadeamento dos argumentos jurídicos e a preocupação com o envolvimento do destinatário. Em relação à ordem dos argumentos, o autor apresenta duas estratégias: o *foot in the door* e o *door in the face*.

A técnica do *foot in the door* consiste em criar uma cadeia e encadear os argumentos de modo que sejam aceitos e confirmem a tese final. Baseia-se em pesquisas que demonstram que as pessoas são mais propensas a aceitar grandes pedidos se tiverem concordado com os pedidos menores anteriores, mesmo que não exista uma relação clara entre eles e o que tempo transcorrido seja grande.

Haveria uma mudança de atitude no destinatário quando aceita os pedidos iniciais, o que pode alterar o curso de sua tomada de decisões. Devido à necessidade de autoafirmação, a pessoa é induzida a acreditar que se concorda com as premissas anteriores, deve aceitar o argumento final. Ou seja, procurará tomar uma decisão que corrobore suas crenças.

Já o método do *face in the door* sugere que o pedido inicial tenham um alto risco de ser rejeitado, para que o processo de persuasão fique menos explícito e coercitivo, pois a sensação de que está sendo coagido pode gerar um efeito reverso no destinatário. Busca mudar a percepção da outra parte para que se entenda como alguém envolvido com a solução do problema, de forma cooperativa e não coercitiva. Assim, inicia-se com um *não* e segue-se a cadeia se argumentos até o pedido final.

A aplicação de técnicas para persuasão pode suscitar questões éticas, relacionadas à manipulação das partes envolvidas, já que tanto na manipulação quanto na persuasão, busca-se

---

<sup>87</sup> STARK, James H., FRENKEL, Douglas N., 2013, p.6.

<sup>88</sup> STANCHI, 2006, p.5.

fazer com que o indivíduo pense ou faça algo que ele não faria sem a influência de outrem.<sup>89</sup> No entanto, manipulação e persuasão são elementos distintos.

Para Burg<sup>90</sup>, embora semelhantes, há uma grande diferença entre ambos, qual seja, a intenção. Enquanto o manipulador não se importa com suas atitudes e com os resultados que elas podem causar, já que se concentra apenas em si mesmo e em seus próprios interesses, o influenciador não pensa apenas em sua própria vantagem, mas na de ambos. Persuasão seria exercer influência considerando os interesses da outra parte.

Isso é importante porque uma pessoa que foi manipulada para fechar o acordo pode ficar insatisfeita com o tempo.<sup>91</sup> Com a utilização de técnicas de persuasão, o negociador pode melhorar a apresentação dos seus argumentos, tornando-os mais convincentes, sem necessariamente enganar a outra parte.

Stark e Frenkel apresentam o resultado de uma pesquisa sobre métodos diretos e indiretos de persuasão, no contexto da mediação, mas que podem ser utilizados em negociações também<sup>92</sup>. Para os autores, na prática, todos os mediadores estão envolvidos com a persuasão, pois:

Em primeiro lugar, a persuasão é uma parte cotidiana do discurso humano, usado não só por vendedores de carros usados, mas também por pais, professores, terapeutas de saúde mental e muitos outros que consideramos nas profissões assistenciais. Em segundo lugar, a persuasão na mediação é uma estrada de mão dupla. Muito antes de um mediador poder tentar influenciar as partes a moderar suas demandas ou considerar o ponto de vista do outro, é bem provável que as partes tenham tentado convencer o mediador que eles são os "certos" e o outro lado é o "errado". Na grande maioria das disputas em que a assistência de um mediador é necessária ou solicitada, muito mais do que a mera "facilitação" é necessária, para ajudar as partes a resolver diferenças profundamente arraigadas ou negociadas de forma competitiva<sup>93</sup>.

Por exemplo, os mediadores tentarão convencer os participantes relutantes a dar um voto de confiança para a mediação; buscarão influenciar as partes para que compartilhem todas as informações, que possam fazer parte de seus interesses e necessidades<sup>94</sup>. Na negociação, o processo de persuasão é ainda mais intenso, já que os negociadores não são imparciais e ambos buscam satisfazer seus próprios interesses ou dos representados.

---

<sup>89</sup> BURG, Bob. **Persuasion vs. Manipulation**. 2010. Disponível em: <<http://www.burg.com/2010/08/persuasion-vs-manipulation/>>. Acesso em: 15 de nov. 2015.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> ROBERTS, Michael W. Disponível em: <<http://michaelwroberts.com/content/persuasion-manipulation/>>. Acesso em 17 de nov. 2015.

<sup>92</sup> STARK, FRENKEL, 2013, Pg. 3.

<sup>93</sup> Ibid., p. 3.

<sup>94</sup> Ibid., p. 4.

Mesmo em uma negociação colaborativa, em que ambos buscam maximizar os ganhos e preocupam-se com os interesses do outro, a persuasão está presente, já que um negociador estará em todo o tempo tentando influenciar o outro. Exemplificativamente, ocorre o processo de persuasão quando se quer incentivar a outra parte a ir para a negociação, demonstrando-se assim os benefícios e vantagens desta; ou, diante de um negociador competitivo, para que haja uma mudança de atitude; e, ainda, para que a outra parte aceite o acordo proposto.

Stark e Frenkel sustentam que apesar de haver divergências em relação à aceitação dos diferentes modos de persuasão, uma vez que uns são amplamente aceitos e vistos positivamente, enquanto outros são considerados inadequados e coercitivos; “a persuasão é endêmica para a mediação e a lista de ferramentas para influencia disponíveis para que o mediador escolha é longa”<sup>95</sup>.

Na prática, dificilmente as técnicas de persuasão são utilizadas de forma isolada, mas sim combinadas. Exemplificativamente, umas são aplicadas quando se quer progredir na negociação, outras quando se quer ganhar tempo.<sup>96</sup>

As técnicas de persuasão estudadas por Stanchi e Frenkel são as seguintes:

- (i) a inversão de papéis, que consiste em incentivar a parte a colocar de lado seu ponto de vista e tentar ver a questão da perspectiva do outro. Pode provocar empatia e melhorar o clima tenso. É um modo de autopersuasão, que tende a ser mais duradouro.
- (ii) o pedido de desculpas, que quando sincero e manifesto tem efeitos substanciais sobre os destinatários (não seus advogados) envolvidos no processo, pois costumam tornar-se mais disponíveis para aceitar um acordo, mesmo que parcialmente.
- (iii) perguntas diretas, eis que demonstram-se mais eficientes que as perguntas retóricas, normalmente usadas para pressionar ou distrair. Apresentar declarações diretas, explícitas, bilaterais e fundamentadas é uma das formas mais persuasivas de expressar a mensagem.
- (iv) Mensagens que induzem medo, pois são eficazes quando transmitem riscos sérios e formas sólidas de se lidar com eles. A ameaça real gera a reflexão que poderia neutralizar uma postura defensiva. As mensagens que estimulam a culpa são

---

<sup>95</sup> STARK, FRENKEL, 2013, p. 4.

<sup>96</sup> Ibid., p. 60.

persuasivas se realizada moderadamente, caso contrário, podem desencadear sentimentos negativos na outra pessoa.

- (v) A utilização de uma sequência de concessões graduais, a qual se mostra mais eficiente quando se quer alcançar uma concessão específica da outra parte, do que o pedido direto e imediato da concessão almejada.

É importante destacar que embora a referida pesquisa estudada por Frenkel e Stark demonstre que estes métodos de persuasão são eficientes na provocação de mudanças de atitude no destinatário as pessoas podem ser influenciadas em diferentes níveis.

## 4 PRINCÍPIOS DA INFLUÊNCIA NA NEGOCIAÇÃO

### 4.1 Respostas automáticas e Influência

O processo decisório e, conseqüentemente, a negociação são impactados pelas respostas automáticas. Operadores do direito e negociadores devem se preocupar com o modo pelo qual o ser humano processa uma mensagem e toma decisões<sup>97</sup>. Segundo Guthrie, os pesquisadores Amos Tversky e Daniel Kahneman, em publicação na revista *Science*, “introduziram ‘heurísticas e enviesamentos’ na literatura da psicologia, definindo heurística como os atalhos mentais que as pessoas empregam automaticamente para fazer julgamentos e decisões”<sup>98</sup>.

A heurística é, portanto, o processo pelo qual o ser humano facilita a tomada de decisões, simplificando-a, de maneira automática e involuntária<sup>99</sup>. Para Cialdini, comportamentos automáticos são predominantes na ação humana, além de serem eficientes e necessários, já que seria inviável tomar decisões conscientemente a cada fato cotidiano<sup>100</sup>. Assim:

Não se pode esperar que reconheçamos e analisemos todos os aspectos de cada pessoa, evento e situação que encontramos num mesmo dia. Nós não temos tempo, energia ou capacidade para isso. Em vez disso, devemos muito frequentemente usar nossos estereótipos, nossas regras de ouro para classificar coisas de acordo com algumas características-chave e, em seguida, responder sem pensar quando um ou outro desses atalhos estiver presente<sup>101</sup>.

É notório que nem todas as decisões podem ser tomadas de forma automática, uma vez que algumas exigem maior análise e reflexão. Às vezes, os atalhos e respostas automáticas serão imperfeitos para determinadas situações, em que se deve pensar além dos preconceitos e do que é previsível<sup>102</sup>.

### 4.2 Rotas de Influência

Para Lewicki, a influência pode ser definida como o conjunto de “estratégias e mensagens reais que os indivíduos implementam para trazer mudanças de atitude e comportamento”. Durante muito tempo, os psicólogos entenderam que a influência eficaz

---

<sup>97</sup> STANCHI, Kathryn M. **The Science of persuasion: na initial exploration**. Ed. Summer. 2006, p. 13.

<sup>98</sup> GUTHRIE, Chris. **Principles of Influence in Negotiation**. Marq. L. Rev. 87. 2004. p. 1.

<sup>99</sup> CIALDINI, Robert B. **The psychology of influence**. New York: William Morrow&Co1993. p. 1.

<sup>100</sup> CIALDINI, 1993, p. 4.

<sup>101</sup> Ibid., p. 5.

<sup>102</sup> CIALDINI, 1993, p. 4.

ocorria quando o remetente recebia, prestava atenção, entendia e aceitava o conteúdo de determinada mensagem<sup>103</sup>.

No entanto, pesquisas mais recentes demonstraram que pode haver mudança de atitudes e comportamentos sem que se entenda ou se retenha as informações específicas da mensagem. Quer dizer, percebeu-se que as pessoas podem ser influenciadas sem que sequer tenham prestado atenção<sup>104</sup>.

Isso significa que a influência não se dá apenas por meio conteúdo da mensagem. Lewicki entende que há dois caminhos pelos quais ocorre a persuasão: a rota central e a rota periférica; assim, essas duas grandes categorias devem ser exploradas na negociação<sup>105</sup>.

Embora as pessoas tenham diferentes capacidades persuasivas, todos podem melhorar suas habilidades através de ferramentas de influência e uma comunicação efetiva é importante não só para que se chegue a um acordo, mas para que a outra parte seja persuadida a negociar e buscar opções de ganho mútuo<sup>106</sup>.

Stanchi entende que o nível de envolvimento, quer dizer, de relevância atribuída pelo público-alvo da mensagem persuasiva, é um fator importante para a influência, pois possibilita que os destinatários conectem a mensagem a crenças e valores pessoais, de modo que está intrinsecamente relacionado ao processo de tomada de decisão<sup>107</sup>.

O envolvimento, por sua vez, associa-se diretamente às duas rotas de influência de Lewicki<sup>108</sup>, que podem ser assim descritas:

#### ROTA CENTRAL

- A preocupação é com o conteúdo da mensagem (como torná-la atrativa e estruturada).
- Quanto ao resultado, o comprometimento é interno, mais duradouro e resistente.

#### ROTA PERIFÉRICA

- Preocupa-se com as distrações, formato e ordem da mensagem.
- O Compromisso é simples, relativamente curto, com maior risco de sofrer influências contrárias.

<sup>103</sup> LEWICKI, 2010, p. 221.

<sup>104</sup> Id., 2010.

<sup>105</sup> Ibid., p. 220.

<sup>106</sup> Ibid., p. 221.

<sup>107</sup> STANCHI, 2006, p. 12.

<sup>108</sup> Ibid., p. 12.

Para Stanchi<sup>109</sup>, as rotas de influência diferenciam-se pela profundidade com que os destinatários consideram o tema e a mensagem. Ainda:

A rota do processamento central é caracterizada pela avaliação cuidadosa e crítica dos méritos dos argumentos. Durante o processamento da rota central, o destinatário da mensagem se envolve ativamente com a mensagem persuasiva, gerando seus próprios pensamentos e argumentos em resposta à informação que ele tem recebido. O processamento da rota periférica, por outro lado, é menos pensativo e engajado, e é muitas vezes baseado na heurística ou em atalhos não relacionados ao mérito da mensagem.<sup>110</sup>

Lewicki aponta estratégias para que o negociador exerça uma influência eficaz na rota central. Em relação ao conteúdo, indica-se (i) transformar a oferta em algo atrativo para a outra parte, por meio do conhecimento das necessidades das suas necessidades e da antecipação do *não*; (ii) estruturar a mensagem para que o destinatário diga sim, encontrando um ponto pacífico e partindo daí; (iii) tornar a mensagem normativa, demonstrando que o acordo é nobre, moral e ético; (iv) sugerir um acordo logo no início<sup>111</sup>.

No tocante à estrutura, deve-se (i) ter uma abordagem bilateral, descrevendo o ponto de vista oposto e demonstrando porque ele é menos desejável, uma vez que é mais vantajoso expor os contra-argumentos que deixar para a outra parte fazê-lo; (ii) quebrar os argumentos complexos em partes menores e mais compreensíveis, que, de preferência, contenham declarações com as quais o outro negociador concorda<sup>112</sup>; (iii) utilizar-se de repetições, pois aumenta a chance de a mensagem ser ouvida e entendida; (iv) deixar o destinatário alcançar a conclusão desejada pelo emissor da mensagem, por si só, exceto nos casos em que, aparentemente, ambos não chegarão à mesma conclusão<sup>113</sup>.

Por fim, quanto à emissão da mensagem, recomenda-se (i) o encorajamento da participação ativa, que gera mais envolvimento e, assim, maior mudança de atitude; (ii) o uso moderado da linguagem intensa, que pode ser utilizada para demonstrar um ponto importante e das metáforas e analogias, as quais ficam reservadas às situações em que faz-se necessário resumir fatos ou criar uma impressão visual; (iii) a não utilização de ameaças - declarações serias com consequências negativas, pois geralmente não são efetivas; (iv) a quebra das

---

<sup>109</sup> Ibid., p.13.

<sup>110</sup> Ibid., p.12.

<sup>111</sup> LEWICKI, 2010, p. 223-224.

<sup>112</sup> Neste ponto, o autor faz a ressalva de que se tenha cuidado para que o fracionamento não gere acordos apenas sobre questões fragmentadas. O acordo deve ser integrativo, de ganhos mútuos. (LEWICKI, 2010, p. 226)

<sup>113</sup> LEWICKI, 2010, p. 225-226.

expectativas do destinatário, que tendem a ser mais persuadidos por argumentos que não esperavam<sup>114</sup>.

Portanto, na rota central, o conteúdo, a estrutura e a emissão da mensagem se bem trabalhados aumentam a efetividade e persuasão da negociação, uma vez que propiciam maior mudança de atitude da outra parte, bem como a maior duração do acordo e de resistência às influências contrárias<sup>115</sup>.

Por sua vez, utiliza-se a rota periférica quando o receptor não está prestando atenção no conteúdo, e aí poderá ser influenciado pelos atributos da pessoa que transmite a mensagem e pelo modo como a mensagem foi expressa<sup>116</sup>.

Assim, a credibilidade do negociador; sua reputação em relação à confiabilidade e integridade; a maneira como se apresenta e se comunica; as primeiras impressões; as diferenças de status; sua persistência e determinação e a habilidade de não deixar transparecer a intenção de persuadir são características que exercem influência sobre o destinatário na rota periférica<sup>117</sup>.

Ademais, no que se refere à manifestação da mensagem, Lewicki recomenda que o negociador busque elevar sua atratividade, já que ser agradável tende a apaziguar o destinatário. Sugere-se, portanto, que procure ser simpático e extrovertido, em vez de iniciar a negociação de forma direta; que faça elogios, auxilie o destinatário, perceba coisas em comum, modere a utilização das emoções como ferramenta de persuasão e que demonstre autoridade<sup>118</sup>.

O negociador deve preocupar-se em aumentar sua influência sobre o envolvimento da outra parte. É possível mover o destinatário para mais perto da rota central ou afastá-lo dela, por meio da rota periférica, e embora advogados já busquem influenciar o nível de preocupação que o destinatário atribui ao problema, frequentemente não sabem como funciona a psicologia do processo decisório e quais estratégias utilizar para afetá-lo<sup>119</sup>.

### 4.3 Princípios da Influência

---

<sup>114</sup> Ibid., p. 226-229.

<sup>115</sup> Ibid., p. 230.

<sup>116</sup> Ibid., p. 230.

<sup>117</sup> LEWICKI, 2010, p. 232-235.

<sup>118</sup> Ibid., p. 235-239.

<sup>119</sup> STANCHI, 2006, p. 21.

Guthrie destaca que enquanto no Tribunal o advogado pode usar vários mecanismos retóricos e até mesmo dramáticos para convencer o juiz ou júri em favor de seu cliente; na negociação, o advogado precisa usar um conjunto mais sutil de dispositivos para influenciar a outra parte a chegar a um acordo favorável<sup>120</sup>. Assim, a influência e a persuasão são muito importantes no processo de negociação.

Neste contexto, o psicólogo Robert Cialdini identificou seis princípios de influência que devem ser conhecidos pelo negociador, para persuadir ou evitar que seja influenciado. Estes são os Princípios da Reciprocidade, da Consistência, da Aceitação Social, da Afinidade, da Autoridade e da Escassez.

Deste modo:

Um advogado que reconhece que a outra parte é suscetível de ser influenciada por esses princípios pode ser capaz de utilizá-los em benefício de seu cliente na mesa de negociação. Cada princípio pode ser usado para persuadir, ou como Cialdini coloca, cada "pode ser usado como uma arma (de influência) para estimular as pessoas a concordar com os pedidos." Mesmo os advogados, que preferem não empregar estas técnicas se beneficiam em entender o que eles são e como podem ser usados pelo outro negociador<sup>121</sup>.

#### 4.3.1 Princípio da Reciprocidade

Este princípio é baseado na regra universal segundo a qual o que se recebe deve ser retribuído<sup>122</sup>. Cialdini cita um experimento realizado por um professor universitário, que enviou cartões de Natal a desconhecidos e recebeu diversos cartões de férias, em troca, o qual demonstrou que as pessoas realmente se sentem obrigadas a compensar um favor ou presente recebido<sup>123</sup>.

Esse sentimento de endividamento em relação a alguém faz com que as pessoas aceitem pedidos que normalmente teriam recusado e, também, que recompensem os favores percebidos, às vezes em medida maior do que receberam<sup>124</sup>. Isso ocorre porque "há uma forte pressão cultural para se retribuir um presente, mesmo indesejado"<sup>125</sup>.

---

<sup>120</sup> GUTHRIE, Chris. **Principles of Influence in Negotiation**. Marq. L. Rev. 87, 2003, p.1.

<sup>121</sup> Ibid., p.1.

<sup>122</sup> CIALDINI, 1993, p. 14

<sup>123</sup> Ibid., p. 13.

<sup>124</sup> Ibid., p. 26.

<sup>125</sup> Ibid., p. 24.

O advogado na negociação pode usar o Princípio da Reciprocidade para fazer uma concessão e, assim, criar um senso de obrigatoriedade de retribuição na outra parte, o que Cialdini chama de *concessões recíprocas*, ou para solicitar uma concessão substancial e, após esta ser rejeitada, fazer um pedido menor<sup>126</sup>, chamada técnica da *rejeição e retrocesso*.

Esse senso de reciprocidade é importante para a negociação, pois estimula as concessões iniciais; se não houvesse esse caráter mútuo dificilmente alguém iria querer ceder primeiro, com receio de ser explorado ou de ceder sem receber algo em troca<sup>127</sup>.

Cialdini destaca que a concessão mútua é um procedimento importante para as interações sociais e a vida em comunidade, pois é comum que nestas relações uns participantes comecem com requisitos e exigências que são inaceitáveis para os outros<sup>128</sup>.

A técnica da *rejeição e retrocesso* também é relevante e decorre da regra da reciprocidade. Consiste em se fazer um pedido maior, que provavelmente será rejeitado, e depois da recusa, pedir algo menor, que é aquilo que se pretendia desde o início. O pedido secundário tende a ser visto como uma concessão a ser retribuída pela outra parte e, ainda, como uma solicitação pequena, já que será comparado com a maior, o que é denominado técnica do contraste<sup>129</sup>.

Exemplificativamente, se o negociador almeja indenização no valor de R\$ 25.000,00 poderia solicitar o valor de R\$ 50.000,00, e aí após a recusa do primeiro pedido, seria proposto o valor reduzido, que já era anteriormente pretendido. Desta forma, os pedidos tornam-se mais eficazes. Conforme Cialdini, “em conjunto, as influências de reciprocidade e contraste podem apresentar uma força poderosa”<sup>130</sup>. No entanto, o negociador deve tomar cuidado para não tornar a primeira oferta exagerada a ponto de a outra parte enxergar aquilo como um ato de má-fé<sup>131</sup>.

Conforme Lewicki, elogiar comportamentos positivos já realizados pela parte, fará com que a pessoa se sinta bem e definirá um cenário para que ela aja positivamente. Além disso, é

---

<sup>126</sup> CIALDINI, 1993, p. 24.

<sup>127</sup> Ibid., p. 27.

<sup>128</sup> Ibid., p. 27.

<sup>129</sup> Ibid., p. 27.

<sup>130</sup> Ibid., p.30.

<sup>131</sup> Ibid., p. 29.

recomendável que se faça pequenas concessões, para criar uma obrigação implícita de retribuição<sup>132</sup>.

Embora muitos negociadores acreditem que a melhor estratégia é puxar para si todas as vantagens e ceder relutantemente, este comportamento rígido não é adequado para uma negociação eficaz. Ademais, para se evitar os efeitos do princípio da reciprocidade o negociador deve responder educadamente ao favor e somente aceitá-lo se realmente o deseja<sup>133</sup>.

É interessante conhecer o Princípio de Influência da Reciprocidade até mesmo para que se evite sofrer algum tipo de exploração. Cialdini<sup>134</sup> aponta que o negociador deve procurar participar de maneira justa da regra de reciprocidade, identificando se o favor recebido da outra parte é um truque para obrigar a retribuição; assim, será possível agir adequadamente na negociação.

#### **4.3.2 Princípio do Compromisso e da Consistência**

Conforme Cialdini, quando alguém faz uma escolha ou toma uma posição, será pressionado internamente e externamente para se comportar de maneira consistente com esse compromisso, de forma que justifique sua decisão anterior<sup>135</sup>, daí decorre o Princípio do Compromisso e da Consistência.

Aponta o autor que “todos nós nos enganamos de vez em quando a fim de manter nossos pensamentos e crenças consistentes com o que já fizemos ou decidimos”<sup>136</sup>. A regra da consistência é um importante atalho para a tomada de decisões, já que possibilita que se faça aquilo que parece estar em conformidade com as ações anteriores, sem que seja necessário refletir muito<sup>137</sup>.

Às vezes, evita-se pensar em uma decisão não pelo esforço cognitivo necessário, mas simplesmente porque não se quer conhecer suas consequências. Portanto, além de ser um atalho

---

<sup>132</sup> LEWICKI, 2010, p. 241.

<sup>133</sup> Ibid., p. 241.

<sup>134</sup> CIALDINI, 1993, p. 39.

<sup>135</sup> Ibid., p. 43.

<sup>136</sup> Ibid., p. 2.

<sup>137</sup> CIALDINI, 1993, p. 2.

mental, é uma forma de poupar preocupações. O problema é que pode resultar em decisões bem infelizes<sup>138</sup>.

Stanchi<sup>139</sup> cita uma pesquisa na qual se solicitou aos moradores de um bairro que colocassem em seus quintais um outdoor enorme, que cobria quase toda a vista da casa da rua, com a mensagem “dirija com cuidado”. Enquanto em um grupo de moradores o pedido foi amplamente recusado, no outro foi majoritariamente aceito.

A diferença entre ambos é que, duas semanas antes, ao segundo grupo foi solicitado que deixasse em seus quintais uma placa minúscula que dizia “seja um condutor seguro”. Quer dizer, os moradores do segundo grupo se sentiram mais dispostos a atender ao segundo pedido, mesmo sendo demasiadamente maior, porque haviam acolhido a primeira solicitação<sup>140</sup>.

Para Cialdini, o compromisso é a chave da consistência, uma vez que quem faz um compromisso público tentará evitar ser julgado como instável ou não confiável<sup>141</sup>. Os psicólogos sociais têm apontado que se alguém leva o outro a fazer um compromisso, terá um contexto mais propício à uma tomada de decisão automática em consistência com esse primeiro pacto<sup>142</sup>.

Assim, ressalta Stanchi que:

o negociador pode progredir, incentivando a outra parte a fazer pequenos compromissos no início do processo de negociação. Talvez, por exemplo, possa convencê-lo a concordar com uma cláusula de confidencialidade ou de não publicidade. Ao induzi-lo a fazer um compromisso pequeno como este, o advogado pode ser capaz de obter acordos muito mais substanciais mais tarde no processo. O outro negociador pode simplesmente se sentir obrigado a consentir devido ao seu comprometimento no início do processo<sup>143</sup>.

### 4.3.3 Princípio da Prova Social

Este princípio fundamenta-se no fato de que as pessoas enxergam um comportamento como correto na medida em que veem as outras realizá-lo; e, de modo geral, essa resposta

---

<sup>138</sup> Ibid., p. 2-5.

<sup>139</sup> STANCHI, 2006, p. 3

<sup>140</sup> Ibid., p.3.

<sup>141</sup> CIALDINI, 1993, p. 72.

<sup>142</sup> Ibid., p. 51-52.

<sup>143</sup> STANCHI, 2006, p. 3.

automática funciona bem, já que as pessoas errarão menos se agirem em conformidade com esta regra<sup>144</sup>.

Cialdini cita um estudo realizado por um psicólogo em uma creche escolar, em que algumas crianças que tinham pavor de cães, viram um menino brincando feliz com seu cachorro vinte minutos por dia; o que foi suficiente para, em quatro dias, fazer sumir tal fobia em 67% das crianças. Ressalta-se que este resultado foi verificado um mês após o experimento e ainda estava presente<sup>145</sup>.

O Princípio da Prova Social gera mais influência quando as pessoas não estão seguras sobre as suas decisões ou a situação é ambígua, pois tendem a olhar para o outro e aceitar suas ações como corretas. E, ainda, quando o observador percebe semelhanças entre ele e a pessoa que está observando<sup>146</sup>. Estudos demonstram que as pessoas observam as ações das outras, para tomar decisões, especialmente quando se veem parecidas com elas<sup>147</sup>.

É notório, entretanto, que há situações em que a resposta automática da prova social não oferecerá a melhor decisão. Não é seguro confiar plenamente nas ações dos outros para tomar decisões, principalmente em situações importantes, nas quais devem ser avaliados os prós e contras, mas esse atalho é importante e “queremos ser capazes de contar com o comportamento dos outros como uma fonte de informação válida em uma grande variedade de casos”<sup>148</sup>.

Primeiramente, há casos em que a prova social foi intencionalmente adulterada para criar a impressão de que muita gente está fazendo o que alguém gostaria que fosse realizado<sup>149</sup>. Além disso, ainda que não tenha havido fraudes, podem existir informações erradas, portanto em qualquer situação é recomendável que se olhe rapidamente as fontes de dados, os fatos e as experiências pessoais anteriores, a fim de ver se são correspondentes<sup>150</sup>.

Cialdini aponta que a resposta automática da prova social pode ser afastada, quando se percebem que esses dados sobre o comportamento dos indivíduos estão imprecisos. Nesses casos, basta ser mais rigoroso e corrigir essas desinformações para estar mais seguro<sup>151</sup>.

---

<sup>144</sup> CIALDINI, 1993, p. 88

<sup>145</sup> Ibid., p. 90.

<sup>146</sup> STANCHI, 2006, p. 2.

<sup>147</sup> CIALDINI, 1993, p. 118.

<sup>148</sup> CIALDINI, 1993, p. 122.

<sup>149</sup> Ibid., p. 118.

<sup>150</sup> Ibid., p. 123.

<sup>151</sup> Ibid., p. 121.

Conforme Stanchi<sup>152</sup>, um advogado pode persuadir o outro a se comportar de determinada maneira, se no início da negociação apresenta o comportamento que espera da outra parte, por exemplo, incentivando uma postura colaborativa e a busca de ganhos mútuos.

Além disso, o negociador pode utilizar este princípio demonstrando através de dados e informações de outros casos, que situações semelhantes já foram resolvidas em negociações. Cumpre ressaltar aqui que informações adulteradas podem produzir sentimentos de aversão nos destinatários<sup>153</sup>.

#### 4.3.4 Princípio da Afinidade

Cialdini sustenta que não é novidade que as pessoas prefiram aceitar pedidos feitos por aqueles que elas conhecem e têm afinidade. Todavia, é surpreendente notar o quanto este princípio é utilizado de diversas maneiras por pessoas estranhas, como vendedores e voluntários que arrecadam doações, para levar outros a atenderem seus pedidos<sup>154</sup>.

O autor cita o exemplo de Joe Girard, que ganhou o título de maior vendedor de carros do mundo pelo Guinness Book. Joe se especializou no princípio da afinidade e sua estratégia consistia em oferecer às pessoas, além de um preço justo, o vendedor que elas gostavam<sup>155</sup>.

Segundo Stanchi, “os indivíduos tendem a gostar daqueles que são fisicamente atraentes, aqueles com quem partilham algo em comum e aqueles com quem estão familiarizados”<sup>156</sup>. Esses julgamentos ocorrem inconscientemente<sup>157</sup>. Pesquisas demonstram que o aspecto da boa aparência é atribuído de maneira automática àqueles que possuem outras características favoráveis, como honestidade, inteligência, bondade e talento<sup>158</sup>.

---

<sup>152</sup> STANCHI, 2006, p. 2.

<sup>153</sup> CIALDINI, 1993, p. 122.

<sup>154</sup> CIALDINI, 1993, p. 126.

<sup>155</sup> Ibid., p. 128.

<sup>156</sup> STANCHI, 2006, p. 2.

<sup>157</sup> CIALDINI, 1993, p. 129.

<sup>158</sup> Ibid., p. 129.

Em relação à afinidade pela semelhança, destacam-se as similaridades de opiniões, personalidade e estilo de vida<sup>159</sup>; já em relação à familiaridade, Cialdini ressalta que o número de vezes que somos expostos a uma coisa influencia nossa atitude em relação a ela<sup>160</sup>.

É importante ter em mente como o ser humano é influenciado pela afinidade, para que a tomada de decisões importantes seja mais racional, direcionada ao mérito do negócio e não ao negociador<sup>161</sup>. E para que se busque reunir semelhanças no início da negociação que resultem no incremento da afinidade com a parte<sup>162</sup>.

#### 4.3.5 Princípio da Autoridade

Este princípio refere-se ao sentimento de obrigação que existe nas pessoas no sentido de que devem consentir com aqueles que têm mais autoridade no assunto, mesmo que essa autoridade não seja real, mas apenas uma sensação<sup>163</sup>.

Stanchi afirma que

O princípio da autoridade dita que os indivíduos muitas vezes adiam para as pessoas em aparentes posições de autoridade - líderes, autoridades e similares. Assim, um advogado pode tentar invocar o juiz como uma figura de autoridade e fazer argumentos sobre o que o juiz faria no caso, a fim de convencer o outro lado. Além disso, embora o princípio da autoridade seja geralmente entendido em relação às autoridades humanas, poderia estender-se a autoridades não humanas, como a lei ou jurisprudência. Assim, embora os advogados em uma negociação sejam, geralmente, livres para ignorar as regras legais aplicáveis, um advogado que aprecia o impacto persuasivo de um precedente legal como autoridade pode querer utilizá-lo para persuadir a outra parte dos méritos de alguma posição<sup>164</sup>.

O princípio da autoridade é facilmente percebido em relação aos médicos, por exemplo, que possuem muito conhecimento na área de saúde e detêm posições respeitadas na sociedade. Conforme Cialdini, em consequência de uma longa tradição de obediência automática aos médicos, as pessoas não questionam e refletem sobre as ordens que lhes são estabelecidas; em situações normais, não haveria problemas nisso, mas se o médico estiver cometendo um erro, dificilmente será questionado pelos enfermeiros, funcionários e pacientes<sup>165</sup>.

---

<sup>159</sup> Ibid., p. 130

<sup>160</sup> Ibid., p. 133

<sup>161</sup> CIALDINI, 1993, p. 155.

<sup>162</sup> STANCHI, 2006, p. 2.

<sup>163</sup> Ibid., p. 4.

<sup>164</sup> Ibid., p. 4.

<sup>165</sup> CIALDINI, 1993, p. 164.

Deste modo, Cialdini aponta que títulos, qualificações e adornos, como vestimentas pomposas e carros luxuosos, aumentam a influência no âmbito do princípio da autoridade<sup>166</sup>. Assim como os outros atalhos referidos, a regra da autoridade geralmente faz sentido. Conclui Cialdini que:

Nós não devemos querer resistir por completo, ou mesmo a maior parte do tempo. Geralmente, as figuras de autoridade sabem o que estão falando. Os médicos, juizes, executivos, líderes legislativos e similares tipicamente conquistaram suas posições por causa dos seus conhecimento e juízo elevados. Assim, em regra, as suas orientações oferecem excelentes conselhos. O truque é ser capaz de reconhecer, sem muito esforço ou vigilância quando sugestões de autoridade são melhores aplicadas e quando deveriam ser rejeitadas<sup>167</sup>.

#### 4.3.6 Princípio da Escassez

Por fim, Cialdini apresenta o princípio da escassez, segundo o qual as oportunidades parecem ser mais valiosas quando sua disponibilidade é reduzida<sup>168</sup>. Exemplificativamente, é comum que se interrompa uma conversa face a face, mesmo que seja importante, para atender uma ligação de um desconhecido; isso porque a chamada telefônica perdida pode se tornar indisponível<sup>169</sup>.

Este princípio é amplamente utilizado por vendedores, por exemplo, quando informam o cliente que “não podem garantir a disponibilidade do produto” ou que “está em falta naquela loja”<sup>170</sup>. Essas estratégias de influência são eficazes porque ameaçam a liberdade de escolha das oportunidades e, ainda, porque estimulam a sensação de que aquilo que é mais difícil possuir tem maior qualidade<sup>171</sup>.

Neste contexto, Cialdini menciona uma pesquisa em que os participantes receberam cookies de chocolate em um frasco. O primeiro grupo recebeu dez biscoitos em cada frasco, enquanto os participantes do segundo grupo receberam apenas dois. As avaliações dos grupos resultaram distintas, pois o segundo grupo classificou os cookies como mais desejáveis para se comer no futuro, demonstrando que a escassez torna as coisas mais atraentes<sup>172</sup>.

---

<sup>166</sup> CIALDINI, 1993, p. 170-172

<sup>167</sup> Ibid., p. 172.

<sup>168</sup> Ibid., p. 178.

<sup>169</sup> Ibid., p. 179.

<sup>170</sup> Ibid., p. 180.

<sup>171</sup> Ibid., p. 183-185.

<sup>172</sup> CIALDINI, 1993, p. 193.

O negociador que considera tal princípio pode criar a impressão de que as oportunidades e o tempo estão se esgotando; por exemplo, ao fazer uma proposta e determinar um tempo para sua resposta ou oferecer um acordo pouco tempo antes da decisão judicial<sup>173</sup>.

Cialdini destaca que todos estes princípios de influência funcionam melhor em determinadas situações que em outras, por isso é importante conhecê-los, a fim de se reconhecer quando há uma situação de vulnerabilidade<sup>174</sup>. Portanto, percebe-se que a persuasão e a influência estão presentes em toda e qualquer negociação e que conhecer estas técnicas traz benefícios ao negociador e ao operador do direito, em geral.

---

<sup>173</sup> STANCHI, 2006, p. 4.

<sup>174</sup> CIALDINI, 1993, p. 98.

## 5 CONCLUSÃO

A negociação é uma das formas mais antigas e eficientes de se resolver conflitos, embora ainda exista uma preferência pela via judicial, tanto por parte dos advogados, quanto dos clientes. Todavia, a concepção atual de acesso à Justiça tem privilegiado os métodos autocompositivos de solução de disputas, que representam um maior protagonismo das partes e ampliam o nível de satisfação destas, como usuárias desses sistemas.

Na prática, os advogados se deparam com os mais variados tipos de conflitos, que muitas vezes não serão solucionados pela jurisdição. Na graduação, o estudante de direito conhece a lei e aprende o funcionamento do processo judicial, mas as habilidades comunicativas e negociais não são estimuladas.

Isso pode ser explicado pelo fato de que a formação de uma teoria da negociação se deu recentemente, nas últimas décadas, em razão de estudos das ciências sociais, que trouxeram grandes ganhos para o processo negocial, o qual evoluiu de uma atividade instintiva para um procedimento racional e consciente.

Buscou-se demonstrar que a negociação e o direito estão intrinsecamente relacionados, não só porque ambos têm como finalidade a solução de um conflito; mas porque na atuação do operador do direito negocia-se o tempo todo. O promotor de Justiça e o advogado com o juiz, este com as partes, que, por sua vez, negociam com seus representantes. Quer dizer, a negociação é cotidiana no direito.

Porém, a negociação como processo autônomo de resolução de disputas possui suas características próprias e possibilita, além do compartilhamento de recursos, a maximização dos ganhos das partes de forma mais ampla que no processo judicial. Por isso, os operadores do direito devem ser sensíveis à negociação, identificando quando representa o melhor meio de solução do conflito e, também, sabendo proteger as partes de acordos injustos e não legítimos.

É necessária uma mudança de pensamento, para que se abandone a postura adversarial em uma negociação, uma vez que ambos saem mais satisfeitos se enxergam o outro como parceiro, não como adversário. A negociação posicional não é a melhor forma de se agir na negociação, pois os resultados podem não corresponder aos reais interesses das partes, além de demandar muito tempo e ser um processo desgastante.

Especialmente em relações continuadas, essa postura é muito prejudicial, pois estimula o não cumprimento do acordo e o agravamento do conflito. Por isso, a solução deve ser buscada de modo colaborativo e o negociador deve ser capaz de estimular a parte a ter uma postura cooperativa.

Para esse estímulo, a utilização de técnicas de influência e persuasão é muito relevante. Persuadir a outra parte a participar da negociação, buscar ganhos mútuos, demonstrar seus interesses e ampliar sua zona de negociação é importante para que o acordo seja justo, satisfatório e durável.

Ao analisar a relação entre negociação e direito, foi possível perceber que ao advogado não basta dominar a legislação e a jurisprudência, nem mesmo conhecer os fatos específicos, a persuasão faz parte de sua atuação. No Tribunal, o operador do direito pode exercer influência através de uma escrita persuasiva ou mesmo nas sustentações orais; e na negociação essa persuasão deve ser mais sutil.

Constatou-se que qualquer negociador, em todas as situações, está buscando influenciar, desde o momento em que convence a parte a aceitar ir para o processo de negociação até o fechamento do acordo. Como visto, até mesmo para os mediadores, conhecer estratégias de influência é importante, já que nas sessões buscam demonstrar aos envolvidos que a mediação é uma boa forma de se resolver a disputa, além de estimularem a cooperação entre as partes.

Na negociação, a persuasão é exercida mais intensamente e além de pensar nos argumentos a serem usados, é necessário torna-los mais convincentes. Buscou-se demonstrar com este trabalho que as pessoas são frequentemente persuadidas inconscientemente e nem sempre tomam decisões da forma mais racional possível.

Fatores externos como primeiras impressões e a reputação do negociador podem influenciar o modo pelo qual o acordo foi realizado. Nesse sentido, as rotas de persuasão de Lewicki são interessantes, já que apresentam duas formas de se persuadir, através das estratégias da rota central e da rota periférica.

O negociador deve levar em conta o contexto da negociação e escolher as melhores técnicas a serem utilizadas. Conhecê-las é essencial, uma vez que o negociador pode perder um acordo satisfatório por achar que é mais vantajoso ser duro e descortês ou por não tornar os argumentos claros e inteligíveis.

Ainda, este trabalho aprestou os seis princípios de influência de Robert Cialdini, quais sejam os Princípios da Reciprocidade, da Consistência, da Aceitação Social, da Afinidade, da Autoridade e da Escassez. É relevante conhecê-los e saber como funcionam, para persuadir o outro negociador e, também, evitar que se sofra influencia que devem ser conhecidos pelo negociador, para persuadir ou evitar ser influenciado.

O negociador que entende o processo decisório e sabe identificar as técnicas de persuasão apresentadas neste trabalho estará menos vulnerável em uma negociação. Assim, o receio de ser enganado ou iludido pode ser diminuído e as partes podem ficar mais dispostas a negociar. A negociação torna-se mais eficaz e a solução do conflito é potencializada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, André Gomma de. **Conflito ou disputa? Vencer ou resolver?**, 2014. Disponível em: <<http://justificando.com/2014/10/17/conflito-ou-disputa-vencer-ou-resolver/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Desafios de Acesso à Justiça ante o fortalecimento da autocomposição como política pública nacional. In: CEZAR PELUSO, Min. Antônio, et al. **Conciliação e Mediação: Estruturação da Política Judiciária Nacional – CNJ**. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2011.

\_\_\_\_\_. (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. Brasília: Grupos de Pesquisa, 2004. v. 3.

\_\_\_\_\_. (org.). 2013. **Manual de Mediação Judicial**. Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. 5. ed,

BENJAMIM, Robert. **The Natural History of Negotiation and Mediation: The Evolution of Negotiative Behaviors, Rituals, and Approaches**. 2012. Disponível em: <<http://www.mediate.com/articles/NaturalHistory.cfm>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

BURG, Bob. Persuasion vs. Manipulation. 2010. Disponível em: <<http://www.burg.com/2010/08/persuasion-vs-manipulation/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. Forense, 2007.

COACHMAN, Karla de Souza Escobar. **Boa-fé Objetiva e Função Social dos Contratos Aplicadas à Negociação e Redação de Instrumentos Jurídicos Paritários**. São Paulo. 2010. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/102061789/101105-MONOGRAFIA-Karla-Coachman-Corrigido>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório do Programa Justiça em Números**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoaes/pj-justica-em-numeros/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

FIGLIOLI, José Osir M. J. **Mediação e Solução de Conflitos: Teoria e Prática**. São Paulo. Ed. Atlas, 2008.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro. Ed. Solomom. 2014. 6. ed.

FOLBERG, Jay; GOLLAN, Dwight. **Lawyer negotiation: theory, practice, and law**. New York. Ed. Aspen Law & Business, 2011. 4. ed.

GARTH, Bryant; CAPPELLETTI, Mauro. **Acesso à justiça**. Trad. e rev. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988.

LEWICKI, Roy J.; BARRY, Bruce; SAUNDERS, David M. **Negotiation**, New York: McGraw-Hill Irwin, 2010. 6. ed.

MENKEL-MEADOW, Carrie; SCHNEIDER, Andrea Kupfer; LOVE, Lela Porter. **Negotiation: Processes for Problem Solving**. New York: Aspen. 2006.

ROBERTS, Michael W. **The Difference Between Persuasion and Manipulation**. Disponível em: <<http://michaelwroberts.com/content/persuasion-manipulation/>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

RUSSEL, Korobkin. **Negotiation: Theory and Strategy**. New York: Aspen Law & Business, 2002.

YARN, Douglas E. **Dictionary of Conflict Resolution**. São Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999. p. 272;