

Yann Duzert | Frank Zerunyan | Márcia Moraes

New **Negociação** Para **PROFISSIONAIS** do **SETOR PÚBLICO**

Técnicas de solução consensual com
Governança Colaborativa
em harmonia com
Agenda 2030 da ONU


ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2021

CAP. DE AMOSTRA

SUMÁRIO

Prefácio	Xiii
Introdução	Xvii
Capítulo 01	
Contexto da Colaboração na Governança no Brasil e no Mundo	1
Capítulo 02	
Gênese e Evolução da Newgociação como Processo Ético	33
Capítulo 03	
Atores: Identidade e Características dos Negociadores	47
Características dos Newgociadores:	47
O Autoritário	48
O Controlador	52
O Facilitador	55
O Empreendedor	62
O Visionário	64

x Newgociação Para Profissionais do Setor Público

Capítulo 04

Newgociação como um Processo	69
-------------------------------------	----

Capítulo 05

Os Seis Elementos da Qualidade da Decisão, Por Ali E. Abbas, Phd	73
---	----

Seis Elementos de Uma Decisão:	74
--------------------------------	----

Quadro Útil: Alternativas Criativas, Útil, Em Formação, Limpar Valores, Raciocínio Sadio e Comprometimento.	76
--	----

Oportunidades e Desafios para a Tomada de Decisões Nas Organizações	78
--	----

Capítulo 06

A Técnica 4-10-10 De Newgociação	83
---	----

Etapas Da Técnica 4-10-10	83
---------------------------	----

10 Elementos da Técnica 4-10-10	89
---------------------------------	----

Contexto	90
----------	----

Interesse	93
-----------	----

Opções	99
--------	----

Poder	100
-------	-----

Cognição	113
----------	-----

Relacionamento	117
----------------	-----

Concessões	123
------------	-----

Conformidade ao Estado De Direito	125
-----------------------------------	-----

Critérios	128
-----------	-----

Tempo	132
-------	-----

Capítulo 07

Avaliação da Newgociação Concluída	139
---	-----

Capítulo 08	
Newgociação na Prática	147
Etapas	147
Passo 1 — Preparação	148
Passo 2 — Criação de Valor	152
Etapa 3 — Distribuição de Valor	153
Etapa 4 — Implementação	153
Capítulo 09	
Papel da Liderança em Nossa Prática de Newgociação	157
Capítulo 10	
Conclusão — Nosso Objetivo é a Newgociação	169
Apêndice A	177
Bibliografia	179
Índice	183

CAP. DE AMOSTRA

INTRODUÇÃO

Este livro curto e de fácil leitura oferece uma nova visão para os profissionais do setor público negociarem, desenvolvendo tópicos acadêmicos e práticos que impactam diretamente a vida cotidiana, comportamentos, hábitos e habilidades de funcionários públicos bem-sucedidos na arte e ciência de newgociação.

Livros acadêmicos, artigos e alguns manuais de prática foram escritos sobre o assunto temático único de *Newgociação*, no entanto, nenhum que pudéssemos encontrar, especificamente, que se dirija aos profissionais do setor público no contexto da administração pública, destacando especialmente “*governança*” em oposição a “*governo*”. O primeiro mandato legislativo implica que o desenvolvimento e implementação de políticas públicas e administração é cada vez mais compartilhado entre uma pluralidade de atores. Usamos esse tópico de governança e, mais importante, “*governança colaborativa*” para enquadrar nosso assunto, que nós chamamos de “*Newgociação*”, que requer uma mentalidade diferente com esforço colaborativo para buscar o bem comum.

Governança é tudo sobre a busca pelo ganha/ganha, que espelha nosso novo processo de newgociação que exploramos neste livro.

O tema governança corporativa começou a ser estudado na década de 1970, no âmbito das Organizações Privadas, devido ao processo de aglutinação societária, principalmente nos Estados Unidos da América, e se intensificou com a ocorrência de casos de quase falência de algumas empresas consideradas sólidas no mercado em que atuavam.

Somos professores da prática de Governança e Newgociação. Nós nos preocupamos com exploração e aplicação da melhor forma de estudos possíveis e melhores práticas disponíveis em administração e gestão. As inovações cívicas criadas nas *torres de marfim* de nossas universidades de pesquisa criam um mundo ou atmosfera onde intelectuais se envolvem em questionamentos desvinculados das preocupações práticas do dia a dia, indicando uma desvinculação deliberada do mundo cotidiano.

Nós acreditamos que o serviço público é um chamado nobre e para a grande maioria dos gestores públicos no esforço para servir a própria comunidade, cidade, distrito, município, estado ou país, ganhar a confiança das pessoas é um sentimento especial para todos os que servem em cargos públicos, especialmente em mandato eleito. Infelizmente, nos últimos anos, temos testemunhado a degradação dessa confiança com as exibições mais notórias de conduta imprópria a um profissional do setor público.

Este livro chega em um momento em que os cidadãos, a nível global, nacional, estadual e municipal estão exigindo melhor governança, maior participação nos assuntos públicos, mais integridade e responsabilização dos profissionais do setor público em todas as formas de newgociação.

Nós, ao escrevermos este livro, tivemos a intenção de orientar os profissionais do setor público para:

1. focar boas práticas de governança ética;
2. adaptar-se ao novo paradigma de colaboração e construção de consenso;
3. reconhecer os piores e melhores negociadores e suas táticas;
4. rever desafios e oportunidades para alcançar a “*integração*” de interesses ou o “*ganha/ganha*”;
5. criar valor para as pessoas que eles representam;
6. distribuir valor para sustentar a longo prazo um viável relacionamento com os parceiros de *newgociação*;
7. facilitar a colaboração por meio de liderança.

A orientação que descrevemos é uma nova perspectiva, fornecendo estrutura baseada na teoria normativa, mas, ao mesmo tempo, é sugestiva de áreas para análise empírica escrita para profissionais do setor público em todo o mundo. Nós não somos ingênuos o suficiente para pensar que nós fornecemos neste livro uma mágica ou “*prata rara*” para lidar e resolver todas as *newgociações*. Nós simplesmente tentamos ajudar os profissionais do setor público para encontrar o quadro de colaboração e alcançar o desejado, mas dificilmente obtido *ganha/ganha* por meio do resultado. Buscamos um novo estilo, uma nova mentalidade, um novo relacionamento com a liderança no contexto de administração pública, com estrutura normativa, mas, ao mesmo tempo, sugestivo de áreas para análise empírica escrito para estar em todo o mundo.

Este livro é o culminar do nosso trabalho ao longo de 18 anos da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Rio de Janeiro-RJ, em colaboração com nossos colegas da Universidade do Sul, da Universidade de Goiás, Escola de Políticas Públicas da California Sol Price (USC). Jun-

tos, nós construímos um método moderno de newgociação adaptado aos gestores do setor público, que chamamos de “**Newgociação para Profissionais do Setor Público**”.

O método subjacente foi publicado em numerosos seminários acadêmicos e já é discutido em 18 livros publicados por 3 prêmios Nobel, nossos colegas da FGV, USC, Universidade de Harvard, Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), Universidade de Stanford, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Escola Superior de Guerra, Escola Superior de Magistratura, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Esse método é baseado na matriz de newgociação complexa chamada 4–10–10, técnica que é ensinada para mais de um milhão de pessoas em todo o mundo, incluindo o Brasil, China, França, Itália, México e Estados Unidos da América.

Pesquisas mostram que gastamos mais de 80% de nossas vidas negociando com nossa família, vizinhos, colegas, fornecedores, acionistas e nossos governos. A palavra *negociação*, em latim *Nega Otium*, significa negar o lazer, tempo livre ou prazer. Essa definição implica que devotamos a maior parte de nossas vidas para uma ocupação, um negócio ou atividade que é ineficaz. Muitas vezes, descrevemos a negociação como competição de luta livre, uma luta ou uma guerra. O mundo corporativo, bem como o público, em geral, continua a comprar o livro de Sun Tsu, *A Arte da Guerra*. Nesse livro, a newgociação é descrita como uma tática de guerra, uma estratégia de xadrez, um quadro onde um ganha e o outro perde. Assim, a pedagogia tradicional da newgociação se concentra em estratégias beligerantes, manipulações e jogos de persuasão.

A newgociação tradicional é definida como um jogo de poder, influência, táticas políticas. Infelizmente, no mundo moderno, esta velha escola, representação de newgociação é o que a Kodak é para o Iphone: a velha rival impotente, obsoleta. As organizações públicas do século XXI não podem mais decidir racionalmente com base na autoridade e poder e muito menos contando com ferramentas ultrapassadas. Um governo federal, estadual e local tem chance de 80% de ser submetido a uma grande crise por não conseguir ser aceito. Essa fragilidade requer um quadro diferente de competição, luta ou guerra. Organizações públicas não podem mais permitir decisões com base na racionalidade da maioria. Os jogos de poder, as regras da maioria, nem sempre são suficientes para executar decisões.

Muitas vezes uma minoria pode bloquear uma decisão. Uma minoria pode impor regras, normas e posições de poder. A força das redes sociais coloca o indivíduo no centro da newgociação. David e Golias na nova era digital revelam a importância da transparência, integridade, reputação e confiança. Essas são habilidades e características compartilhadas na governança, newgociação e liderança.

Uma estrutura opaca fica congelada no tempo, onde os vários departamentos da organização operam em um contexto onde não existe mais função. Profissionais do setor público, hoje, valorizam um novo estilo de newgociação, com base na elegância moral, governança colaborativa, sustentabilidade e desenvolvimento. Os gestores públicos buscam mudar sua cultura para obterem o sucesso do Vale do Silício, desburocratizando e compartimentalizando por meio da colaboração e inovação. Um estudo descobriu que as organizações que têm hábitos graciosos, serviço cordial e pensamento de longo prazo aproveitam as melhores margens e sustentabilidade do futuro. A gestão operacional é estratégica, no entanto não vale muito, se não estiver harmonizada com uma relação de marketing.

O presidente Clinton mencionou, em uma conferência da qual nós participamos, que a maioria dos conflitos que ele teve que resolver começou e terminou com a *gestão da identidade*. O paradigma de newgociação que abordamos neste livro leva em conta este triângulo: *interesses, identidade e comunicação*. As newgociações teóricas, nomeadamente a literatura baseada em interesses estabelecidos entre estudiosos e profissionais em Harvard, levaram em conta alguns elementos de newgociação harmonizados aos interesses; esse método, que tem agora 30 anos, permanece eficaz, mas incompleto.

Optamos que este livro está enraizado na literatura, teoria, análise e prática, algumas das quais são refletidas pelo nosso original trabalho em governança, boa tomada de decisão e newgociação. Nós vemos este livro como uma newgociação teórica e prática, uma visão para a liderança pública com foco no papel e responsabilidade do profissional do setor público, ambos eleitos e nomeados. Enquanto nossa principal direção é para os gestores dos governos nas esferas federais, estaduais e municipais, vemos, claramente, aplicações para qualquer profissional do setor público ou funcionário em qualquer cargo público.

Queremos reconhecer que optamos por não fazer este livro acadêmico, no sentido de documentar fontes utilizadas em grandes detalhes bibliográficos. Nós fornecemos informações sobre autores, títulos de livros e artigos de periódicos que tornam possível que nossos leitores procurem facilmente por essas fontes quando mais detalhes ou informação são desejados. Na verdade, esperamos que nossos leitores sejam estimulados o suficiente para buscar mais informações sobre as fontes a serem discutidas neste livro, bem como nosso assunto.

CONTEXTO DA COLABORAÇÃO NA GOVERNANÇA NO BRASIL E NO MUNDO

Acreditamos que o campo da administração pública esteja passando por mudança de paradigma na “direção da sociedade” de “*governo*” para “*governança*”. O último termo implica que o desenvolvimento e implementação de políticas públicas são cada vez mais distribuídas ou compartilhadas entre uma pluralidade de atores e setores. Hoje, público, organizações privadas, sem fins lucrativos ou não governamentais (ONGs), e as OS (Organizações Sociais, às vezes chamadas de 4º setor) são muito mais conectados e predispostos a colaborar.

Esses setores, organizações ou pessoas, cada um com seus próprios interesses, motivações, recursos e capacidades estão fornecendo oportunidades sem precedentes para reestruturar os governos para melhor. Acordos de colaboração, hoje, especialmente, entre os setores, preveem novas abordagens para a organização de administração. Talvez

2 Newgociação Para Profissionais do Setor Público

por mais de um século, o público, privado e não para setores de lucro desenvolvidos intrasetorialmente, mas explorados e consumidos intersetorialmente. Os “silos” hierárquicos, que acontecem quando uma empresa não é capaz de fazer com que seus setores se comuniquem e cooperem para um único objetivo comum, o sucesso do negócio, geralmente ignoram o outro, criando tensões duradouras e violações de confiança. Enquanto os três setores geralmente servem o mesmo eleitorado (o público), suas motivações e intenções são bastante diferentes e inconsistentes na estrutura.

O setor público continua sendo o mordomo e guardião do estado de direito, da justiça social, do interesse público e da prestação de “bens públicos”. O setor privado, por outro lado, centra-se nos lucros, no interesse privado e nos “bens privados”. Interesses e bens concorrem e, por vezes, em detrimento dos de outros. Ironicamente, nenhum dos dois pode existir sem o outro. Wall Street é inimaginável sem regras e regulamentos. Nós temos décadas de história e exemplos para ilustrar esse ponto. O irresponsável, pior e menos pensativo, na melhor das hipóteses, a falta de leis, as desregulamentações de poupança e empréstimos, o setor de energia na era Enron Corporation (líder no mundo em distribuição de energia e comunicações que decretou falência) e os recentes títulos hipotecários trouxeram de volta o privado e o público “mercado de joelhos” (manipulação das taxas interbancárias durante vários anos e a queda abrupta de Wall Street). Enquanto regulamentos e desregulamentações são questões de debate no contexto político, seus efeitos na Administração Pública são claros. Sem uma regra equilibrada e justa de lei, esses setores são incapazes de funcionar e muito menos de contribuir.

Nas páginas seguintes discutiremos a colaboração como um tópico para orientar nossos profissionais do setor público no contexto de liderança pública e newgociações que levam a resultados sustentáveis. Nosso ex-colega Warren Bennis articulou claramente “em uma

sociedade global, em que a informação oportuna é a mais importante mercadoria, a colaboração não é simplesmente desejável, é inevitável.”

Nossa esperança é orientar os profissionais do setor público, os órgãos da administração direta dos estados, Distrito Federal e municípios, autarquias, fundações públicas, empresas dependentes dos tesouros estaduais, do Distrito Federal e municipais, consórcios públicos, assembleias legislativas, câmara legislativa dos estados, Distrito Federal e municipais, tribunais de contas dos estados e do Distrito Federal, ministérios públicos e magistraturas dos estados e do Distrito Federal, territórios e municípios, Bancos do Brasil e Caixas Econômicas Federais, para melhor governança e serviço público.

As agências reguladoras a nível federal que em junho de 2019, por projeto de lei foi aprovado pela câmara e senado e sancionado pelo Presidente da República do Brasil, com veto a lista tríplice para dirigentes, argumentando que a prévia seleção pública para elaborar essas listas com nomes para comandar agência, invade a competência da Presidência. Esses entes da administração indireta regulam atividades de determinados setores, a exemplo dos setores de energia elétrica, telecomunicações, comercialização de petróleo, recursos hídricos, planos e seguros de saúde complementar, aviação civil e transportes; e fiscalizam e regulam atividades de serviços públicos executados por empresas privadas em diferentes setores da economia,

Por exemplo, Anatel (setor de telecomunicações), Aneel (setor de energia) ANP (Agência Nacional de Petróleo), ANS (Agência Nacional de Saúde), Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). Por exemplo, a ANA — Agência Nacional de Águas, (Lei 9984/2000), Autarquia Federal, vinculada ao meio ambiente, responsável pela implementação da gestão dos recursos hídricos brasileiros, negocia com diferentes setores, como fazendeiros, prefeitura, distribuidora de energia elétrica e saneamento.

4 Newgociação Para Profissionais do Setor Público

A ANP (Agência Nacional de Petróleo), gás natural e biocombustível (Lei 9.478/97), é o órgão regulador das atividades que integram as indústrias de petróleo, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, negocia biodiesel por meio de leilão.

O Brasil tinha, em dezembro de 2018, um total de servidores públicos de 11,5 milhões de pessoas, divididos entre serviço público federal, estadual e municipal e poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Conforme dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), o total de servidores públicos aumentou 83% no Brasil em 20 anos e a maior parte do aumento foi no funcionalismo municipal, que ganhou impulso após a Constituição Federal de 1988 com os serviços de saúde, educação e assistência social. Nesse modelo, as parcerias público-privadas, por meio de contratos firmados entre os setores público e privado, trazem benefícios à saúde, educação, segurança, moradia, transporte, trabalho, lazer e alimentação. São apenas alguns dos chamados direitos sociais e dever do Estado, ou seja, condições mínimas, previstas na Constituição Federal do Brasil de 1988, para que os indivíduos possam usufruir de uma vida digna.

São inúmeras as formas com que o poder público pode trazer benefícios à população; uma delas é por meio dessas parcerias com o setor privado pautadas em resultados. E, no intuito de garantir a execução das atividades compartilhadas pelos parceiros, o governador de São Paulo, João Dória, em parceria com o BNDES — Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social —, cria um polo de desenvolvimento social com a finalidade de aumentar a produtividade do setor privado na indústria, atraindo investimento, impulsionando a inovação e a geração de emprego. A Petrobras, por meio de negociação com a chinesa CNPC, fez uma parceria que prevê a troca de petróleo da Bacia de Campos por aportes da empresa na China para a conclusão de obra em refinaria no Rio de Janeiro.

As parcerias e criação de legislação única são também estratégias para reduzir gastos e trazer maiores benefícios à população. Temos, como exemplo, o lançamento do programa “*juntos pelo Araguaia*”, feito pelos estados de Goiás e Mato Grosso em parceria com o governo federal, visando recuperar a bacia do Araguaia, produzindo e preservando o meio ambiente. Visando propiciar resultados positivos às políticas públicas e à preservação do patrimônio do estado, o governador de Goiás, Ronaldo Caiado, lança o Programa de Compliance Público do Poder Executivo do Estado de Goiás, coordenado pela Controladoria Geral do Estado (CGE), que se fundamenta em *quatro eixos principais: a gestão da ética, a transparência, a responsabilização e gestão de risco*. Como princípio da boa governança pública, o governo deve ter compromisso com valores éticos e transparência nos atos, ações e decisões praticadas no intuito de detectar e tratar eventuais desvios e garantia da boa execução de políticas públicas.

Historicamente, as colaborações nos trouxeram inovações e surpreendentes projetos. No setor privado, colaborações de inovadores e conjuntos de habilidades criados pela Apple, Disney, Hewlett Packard e até mesmo o filme *Star Wars*. No setor público, as colaborações facilitaram o Plano de Lakewood, de 1954, na Califórnia, permitindo que os municípios contratem outros governos e setores para a entrega de serviços municipais especiais. Essas colaborações fornecem estatutariamente serviços municipais especiais definidos em finanças, economia, contabilidade, engenharia, administração e direito, criando um sistema eficiente de administração pública. No Brasil, por meio de decreto, o governo federal ampliou as contratações indiretas para empresas públicas e sociedades de economia mista controladas pela União, como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Petrobras, Correios e Eletrobras, e uma das diretrizes do decreto é a premissa que a Administração Pública Federal contrata serviços e não a mão de obra.

6 Newgociação Para Profissionais do Setor Público

Por exemplo, na cidade de Rolling Hills Estates, Califórnia, uma cidade de pouco mais de 8000 habitantes, os resíduos são recolhidos pela Gestão de Resíduos, uma empresa de engenharia de tráfego da cidade; e os serviços jurídicos também são entregues pelo setor privado. O xerife do condado de Los Angeles, Departamento e Corpo de Bombeiros são os primeiros socorristas da cidade de propriedades de Rolling Hills Estates, assim como o condado de Los Angeles. A cidade emprega diretamente apenas 19 pessoas, que gerenciam, principalmente, contratos com outros governos e com o setor privado para fornecer todos os serviços municipais necessários em propriedades de Rolling Hills Estates.

O impacto gerado pelos resíduos sólidos contribui para prejuízos aos cofres públicos, alagamentos, poluição da água, do ar, além de gerar impacto sobre a saúde pública, como doenças respiratórias e proliferação de insetos vetores de doenças. De fato, soa difícil e representa para o Brasil um desafio, cuja população supera 208,5 milhões de habitantes, dados do (IBGE/18), precisamos de educação ambiental, mas também de controle das empresas na biodegradação, na poluição e no uso de materiais menos agressivos ao meio ambiente. Cabe, portanto, às diferentes esferas de governo — União, Estados e Municípios — diversificarem suas estratégias para que se busque, ao máximo, fazer escolhas corretas, enquanto são desafiados pelo crescimento da população, pela necessidade de serviços de qualidade e pela falta de recursos financeiros.

No Brasil muito se discute sobre a geração de resíduos sólidos e os problemas socioambientais que acarreta. Segundo Confúcio, *“Você não pode mudar o vento, mas pode mudar as velas.”* Citamos o exemplo da reciclagem, que é uma forma de educar as pessoas sobre problemas ambientais; é interessante como essas iniciativas podem ter impacto na mentalidade das pessoas. Podemos verificar a reciclagem do lixo em Curitiba, que foi destaque em simpósio da Unesco. Os programas

municipais de reciclagem do lixo, “*Ecocidadão*” e “*Câmbio Verde*”, receberam elogios de especialistas internacionais em educação ambiental. O “*Ecocidadão*” visa a melhoria da qualidade de vida dos catadores de material reciclável da cidade e fortalece a coleta e separação de materiais recicláveis e reutilizáveis. O “*Câmbio Verde*”, onde cada quatro quilos de lixo valem um quilo de frutas e verduras, chamou a atenção do francês Louis Albert de Broglie, representante da instituição Deyrolle, de Paris, especialista em Educação Ambiental, Ciências Naturais e Planejamento Urbano; “É um programa fantástico”, comentou. “A combinação de trabalho com o lixo e a troca por alimento traz muito mais respeito à comida.”

A organização humanitária internacional “*Médicos Sem Fronteiras*”, que recebeu o Nobel da Paz de 1999 como reconhecimento do seu combate em favor da ingerência humanitária, combateu no Brasil a epidemia de cólera na Amazônia e o trabalho de medicina preventiva com tribos indígenas. No setor sem fins lucrativos ou de ONGs, o produto Red concebido por Bono e Robert Shriver, do U2, enfoca a erradicação da AIDS na África, conectando governos, organizações internacionais e empresas privadas para a missão. No Brasil temos um dos melhores programas de HIV/AIDS do mundo; segundo o médico Dráuzio Varella, a política de distribuição gratuita de medicamentos revolucionou o tratamento e reduziu a velocidade de disseminação da epidemia mundial.

A Apple, The Gap, Starbucks e outros produzem produtos Red para doar porções dos lucros para a missão. Além disso, uma colaboração provocada pelo ex-embaixador Morgenthau em 1919, criou a Cruz Vermelha pela Near East Relief Foundation para ajudar os órfãos do primeiro genocídio do século XX. O próximo East Relief Foundation arrecadou mais de 117 milhões de dólares em 1919 para os “armênios famintos”. No Brasil, em comemoração ao Dia Mundial da Alimentação, a FAO/ONU — Organização das Nações Unidas para

Alimentação e Agricultura, lançou a campanha “*Um mundo#fomezero até 2030 é possível*”, com conscientização e ação global sobre a necessidade de garantir a segurança alimentar.

Hoje as colaborações exigem novas habilidades e conhecimentos. De acordo com a Harvard Business Review (HBR), essas novas habilidades exigem “apreciação muito mais profunda das necessidades da sociedade, compreensão das verdadeiras bases da produtividade da empresa e capacidade de colaborar entre os limites de lucros sem fins lucrativos. E o governo deve aprender a regular de forma que permita compartilhar valor em vez de trabalhar contra ele.” HBR continua a explicar: “a solução reside no princípio do valor compartilhado, que envolve criando valor econômico de uma forma que também cria valor para a sociedade, abordando suas necessidades e desafios.”

As empresas precisam se reconectar, sucesso na empresa com o progresso social. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova maneira de alcançar o sucesso econômico. Alinhando esse valor compartilhado, boas decisões e motivações fornecem nossa estrutura para governança colaborativa, bem como o que chamamos de newgociação. As reformas no Brasil também são necessárias e importantes para o desenvolvimento econômico do país; as estruturantes do governo federal, sob avaliação do congresso nacional, aprovaram a reforma da previdência, com sua versão final em outubro e promulgaram em novembro de 2019, foi bem recebida pelo mercado financeiro e em vigor poderá gerar uma economia na grandeza de 800 bilhões de reais, além de ajudar a resolver o problema fiscal que o Brasil enfrenta hoje no qual os gastos excedem as receitas.

Em todos os setores está presente a newgociação, TSE — Tribunal Superior Eleitoral — negocia com Dataprev o cruzamento de dados biométricos dos cidadãos (únicos em cada indivíduo), para checagem

de informação das pessoas cadastradas na Previdência Social. É importante o uso da tecnologia para trazer mais segurança aos beneficiários do INSS e reduzir prejuízos bilionários ao instituto.

A corte eleitoral no Brasil é responsável pelo ICN, conforme determina a Lei 13.444/17. O comitê gestor do programa, que auxilia instituições públicas na verificação de informações a emitir identidade digital de todos os brasileiros, foi constituído por integrantes dos três Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, em parceria com o presidente do INSS e presidente da Dataprev, no intuito de reduzir fraudes previdenciárias, facilitando, a partir dos interesses dos órgãos públicos, para a corte usar recursos tecnológicos de integração para conectar com a base de dados da Justiça Eleitoral, possibilitando ao TSE capacitar, controlar, fiscalizar, conferir segurança e atender aos usuários com maior rapidez.

Outro setor importante é o meio ambiente, a implementação do Código Florestal é decisiva para o cumprimento das metas assumidas pelo Brasil no Acordo de Paris. A Coalizão Brasil recomenda ao Congresso Nacional e ao governo brasileiro a efetiva implementação do código. Combater a ilegalidade deve ser a prioridade de qualquer governo, porque fortalecer o agro legal contribui para a imagem do setor no exterior, garantindo acesso aos mercados internacionais mais exigentes. A grande preocupação no Brasil deve ser de evitar o desmatamento na Amazônia, que, quase sempre, é de origem ilegal, o que prejudica o meio ambiente e o futuro da nação. O combate ao desmatamento ilegal representa uma forma de valorizar os esforços dos produtores rurais que cumprem a lei e sofrem com a desleal concorrência dos infratores.

O quadro competitivo (luta ou guerra) do século passado trás as violações da confiança que está em um estado de fluxo. Tensões construídas para criar vencedores e perdedores também conhecidas como

“*hard power*” estão sendo reconsideradas e substituídas por “*poder inteligente*”. Discutiremos “poder inteligente” nos capítulos posteriores. As necessidades do século XXI e o contexto global dominado pela mídia ajudam a aliviar essas tensões e a proporcionar uma melhor compreensão de cada setor, por sua vez facilitando colaborações não necessariamente para se sentir bem, mas para melhorar a produtividade. Mudanças demográficas e preferências de millennials, a maior corte de compras em 2017, reorientam nossa atenção para uma pegada menor com uma economia compartilhada e conveniência por meio da *internet das coisas* (interconexão digital de objetos cotidianos com a internet).

Mais de um bilhão de pessoas têm smartphones para compartilhar coisas e colaborar. Como a segurança financeira das cidades enfraquece, a complexidade dos problemas da administração pública aumenta, e colaborar com parceiros que podem trazer novas perspectivas e recursos para a administração pública são ampliados. Aumentando o interesse entre os especialistas em tecnologia millennials, há a melhora do envolvimento e a alavancagem da mudança. As agências públicas estão começando a ver o benefício e posicionando-se para se alinharem com a alta tecnologia não orientada apenas em lucros, mas organizações inovadoras com fins lucrativos e cidadãos engajados para criar as ferramentas que permitem uma melhor governança.

O crescente número de inovações criativas fornece valiosas soluções para o setor público por meio da criação de aplicações móveis. A Code for America (CfA) é uma organização sem fins lucrativos, empenhada em trazer programadores de alta tecnologia em conjunto com governos para resolver problemas do mundo real. Empresas como Google, Esri e O’Reilly Media se uniram para não apenas patrocinar essas inovações, mas também fornecer capital humano para fazer esse bom trabalho.

As cidades inteligentes no mundo usam a tecnologia como solução de problemas urbanos e despertam cada vez mais o interesse do governo e da população, visando melhoria da qualidade de vida, de serviços públicos e da sustentabilidade. Já existem em vários locais, como Coreia do Sul, Espanha e Dinamarca. No Brasil, estão avançando aos poucos, São Paulo se destaca pelos investimentos em mobilidade urbana, com a criação de mais ciclovias e metrô; Curitiba com a criação do Ecoelétrico, frotas de carros elétricos que prestam serviços públicos; e Croácia, São Gonçalo do Amarante, no Ceará, é a primeira cidade inteligente voltada para a habitação social no mundo, criada por moradores de baixa renda que poderão contar com infraestrutura e tecnologia avançada.

A cidade de Nova Orleans, em parceria com a CfA, em 2012, ajuda a resolver a lenta identificação de propriedades ameaçadas. Depois do furacão Katrina, a cidade de Nova Orleans ajudou os desenvolvedores a identificarem 35.000 propriedades abandonadas. A CfA lançou o BlightStatus, um aplicativo que vasculhou as camadas de dados digitais e forneceu informações em tempo real sobre propriedades arruinadas. Esse projeto, desde então, tem sido celebrado como um exemplo do que a inovação criou e que, implementado por atores não governamentais, pode resultar em governança.

O planejamento energético para 2027, não está refletindo em um futuro limpo e justo, é necessário buscar diferentes alternativas, temos por exemplo a Amazon Echo que interage com outros aparelhos, como ar condicionado, controle de iluminação, TV e um universo de variações que a automação pode nos dar a um custo relativamente baixo e podem ser usados juntamente com ela ou outros dispositivos, como a Nest, HomeKit e Alexa, da Amazon, estão enfrentando desafios energéticos em residências, onde 40% de toda energia é usada. Civic Insight, uma empresa do setor privado, projetou uma nova maneira de visualizar a permissão da cidade de Palo Alto, processo para torná-la

mais fácil e transparente para os candidatos. Standby Task Force, ONG criada por Patrick Meier para combater a violência; qualquer um no Quênia com acesso a um telefone celular denuncia violações dos direitos humanos por meio de uma mensagem de texto. Essas mensagens foram mapeadas e atualizadas em tempo real, dando completa cobertura do Quênia. Agrupando o número de chamadas por localização, a Standby Task Force gerou um “*mapa de calor*”, que mostrou áreas de concentração com a maior parte da violência relatada.

Essa inovação de mapeamento de calor foi utilizada no Haiti quando um terremoto devastador atingiu a nação insular. Um mapa ao vivo de chamadas de socorro humano atualizado em tempo real guiou as equipes do núcleo marinho dos Estados Unidos para implantação estratégica. No Colorado, o aplicativo Adopt-a-Hydrant permite que os membros da comunidade assumam a responsabilidade por limparem a neve de hidrantes específicos em seus bairros. O trabalho de apenas alguns minutos pelos cidadãos revela-se vital em caso de um incêndio. Alinhando interesses, motivações e valores nesses exemplos de colaboração há a chave para seus sucessos, que, por sua vez, devem facilitar a governança de hoje. Todos os setores participam de eficiência e eficácia. Missão de alta tecnologia sem fins lucrativos, existem as redes para colocar essa força altamente qualificada e tecnicamente experiente em contato com causas significativas em um esforço para resolver problemas cívicos complexos.

O “UN-Habitat”, programa das Nações Unidas, trabalha para o desenvolvimento de um futuro melhor, desenvolvendo projetos internacionalmente com a missão de promover povoações sustentáveis, tanto no âmbito social como ambiental, por exemplo a “*Participatory Slum Upgrading Programme*” (PSUP), desde o lançamento em 2008, se instalou em 38 países, inclusive no Brasil, e em mais 160 cidades para melhorar a vida de dois milhões de habitantes de favelas. A geração da inovação urbana, como por exemplo, por meio da prefeitura de

São Francisco, estimula a colaboração de funcionários governamentais, planejadores, com eventos inovadores como o “*Summer of Smart*”, com experiência em inovação urbana.

As agências públicas precisam apenas fornecer acesso a seus maiores ativos, os dados. Mais do que qualquer outro ativo, os órgãos públicos produzem uma riqueza de dados, que é pública. Esses dados podem ser usados para projetar aplicativos úteis, criar análises produtivas, encontrar padrões e adicionar um grande valor às agências que os criam. Essa forma de dados transparentes e gratuitos foi denominada *Open Data* e é uma função de um novo movimento, cunhado *Open Governo*. Dados abertos permitem que os cidadãos acessem coletivamente conhecimento e informação para criar serviços, sugerir novas ideias e identificar bugs críticos na infraestrutura e serviços que recebem. Tal conceito levou à criação de terceiros para, de forma criativa, solucionar problemas complexos das cidades que não têm meios ou capacidade de perseguir, dado o estado dos seus orçamentos ou recursos técnicos.

Nas mãos das pessoas certas, a inovação cívica é, agora, possível com um computador portátil, uma conexão com a internet e dados municipais públicos disponíveis. Mas haverá dias em que público com público, e público com parcerias privadas serão uma virtude de proximidade. Os esforços de colaboração entre os setores são, agora, sem limites. Governança colaborativa, com inovação cívica em seu núcleo, pode escalar rapidamente e em vários níveis. A ideia pode se desenvolver e se dimensionar rapidamente, mas o número de inovações em uma agência limita-se apenas pela largura da banda da administração pública, orquestrando a inovação. Isso começa a desafiar o modelo tradicional da administração pública que presta um serviço de governança e torna-se mais do que um gerente, um facilitador de muitos atores, trabalhando juntos para fornecer e encontrar soluções para os desafios da administração pública da vida real.

Constatamos que o setor privado ainda não se sentia compelido a um alinhamento com o Estado, pois existiam críticas em relação às políticas públicas. O setor público, por outro lado, não acreditava na capacidade das empresas em relação ao trabalho social. Hoje, na realidade, nós estamos vivendo uma nova era, onde não há limite do número de atores e colaboradores que podem se envolver com uma agência. Em vez de fornecer soluções, os governadores atuam como plataforma para permitir que vários atores forneçam soluções. A inovação é limitada apenas pela imaginação dos desenvolvedores e do público, com dados disponíveis para uso. Encontramos essas inovações na administração em todo o mundo, porque governos que priorizam pessoas nos processos decisórios dão oportunidade de a sociedade participar da promoção de políticas públicas.

Todas as demais áreas da vida pública e privada no Brasil e no mundo vivem momentos marcados por intensas transformações das relações sociais, na ciência e na tecnologia, o que tem afetado o ser humano. As constantes mudanças no contexto da administração pública definem aspecto de boa governança. A aplicação de mecanismo de inteligência rende resultados animadores, tais como garantir o crescimento das organizações de forma sustentável com menor risco, oferecendo soluções com melhores práticas e metodologias de governança corporativa, como comitês técnicos ou especialistas para o suporte à newgociação, monitoração por meio de análises factuais e evidências comparativas, transparência negocial e competição administrativa.

Como princípio da boa governança pública, os profissionais do setor público devem ter compromisso com valores éticos, cumprimentos de leis e regulamentos aplicáveis, transparência nos atos, ações e decisões praticadas para garantir o crescimento das organizações de forma sustentável e com menor risco; devem oferecer soluções com melhores práticas e metodologias de governança corporativa e, por meio de projetos, garantir o crescimento das organizações, que pode ser feito

com uma norma sustentável, programas de anticorrupção e políticas e comissão de ética.

Os pesquisadores de Harvard sugerem que os profissionais do setor público devem praticar habilidades políticas que podem ser divididas em quatro dimensões: astúcia social, influência interpessoal, capacidade de networking e aparente sinceridade.

- **ASTÚCIA SOCIAL:** *refere-se à “capacidade de ler as outras pessoas e a autoconsciência para entender como elas o veem”;*
- **INFLUÊNCIA INTERPESSOAL:** *refere-se à “uma capacidade convincente de afetar como e o que na forma que outras pessoas pensam”;*
- **CAPACIDADE DE NETWORKING:** *refere-se à “capacidade de formar relacionamentos mutuamente benéficos com uma ampla gama de pessoas diferentes”;*
- **APARENTE SINCERIDADE:** *refere-se à “parecer honesto, aberto e franco”.*

No Brasil, crises econômicas recorrentes fizeram com que o Estado, principal ator do cenário econômico, buscasse modelos de desenvolvimento, ficando reservado a ele a função de agente normativo e regulador da atividade econômica. Por meio do Programa Nacional de Desestatização (Lei 9.491/97 e art. 174, caput da CF), serviços públicos em setores estratégicos foram transferidos aos particulares, a iniciativa privada, por meio de concessões, por exemplo, serviços de telefonia, eletricidade e exploração de petróleo e vários outros; por meio de decreto, o governo federal ampliou as contratações indiretas para empresas públicas e sociedades de economia mista controladas pela União, como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Petrobras, Correios e Eletrobras; e uma das diretrizes do decreto é a premissa que a Administração Pública Federal contrata serviços e não a mão de obra.

Temos como excelente oportunidade de aumento de produtividade para a economia brasileira o desfecho dos acordos negociados há duas décadas por europeus e sul-americanos. *Mercosul e União Europeia* fecham acordo de livre comércio e são considerados um marco, um fato histórico. Segundo integrantes do bloco, o mais ambicioso e maior acordo já firmado pelo Mercosul, a finalização de uma newgociação de 20 anos, ocorreu no G20, em junho de 2019. O acordo abrange bens, serviços, investimentos e compras governamentais. O Brasil assina acordo para acabar com cobrança de “roaming” internacional no Mercosul, o imposto dos produtos agrícolas de grande interesse para o Brasil serão eliminados e formarão uma das maiores áreas de livre comércio do planeta; juntos, os dois blocos representam cerca de 25% da economia mundial, um mercado de 780 bilhões e um impacto positivo na economia brasileira de US\$125 bilhões em 15 anos. Com o acordo, praticamente 100% das exportações do Mercosul terão preferências para melhor acesso ao mercado europeu.

O professor Yann Duzert também participou do grupo de newgociação do acordo Mercosul com a Europa por meio do Itamaraty, com o Ministério das Nações das esferas francesas há 18 anos, falando sobre governança colaborativa com empresários (Peugeot), acadêmicos (FGV), especialistas e órgãos de governos para construir acordo, passo a passo, mesmo que a longo prazo. A França, por exemplo, fez concessão sobre a agricultura, com a abertura do mercado para produtos da agricultura brasileira, porque se preparou para focar mais em produtos de alto valor agregado, sem agrotóxicos, diminuindo os subsídios das grandes plantações agrícolas focadas no leite, momento em que vemos a agricultura e os supermercados se equilibrando. A Europa fez concessão sobre abertura dos produtos brasileiros de agribusiness para ficar no Acordo de Paris; as companhias aéreas europeias abriram oportunidades para funcionar como Air Europa nas linhas internas brasileiras e, com isso, haver mais competição, aumentar o PIB brasileiro e revelar

ganhos múltiplos por meio da economia positiva a longo prazo, baseada na governança colaborativa e na negociação, que visa ganhos múltiplos, ganha/ganha e não a forma interesseira de ganhar mais que o outro e de pensar a curto prazo. São exemplos interessantes no âmbito do alto escalão de negociadores do governo. Na verdade, é uma mudança de paradigma, e não a arte da guerra, que hoje não funciona mais.

O Brasil não é um país membro da OCDE — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico —, mas tem a distinção de membro pleno, com participação em algumas reuniões e plena cooperação em diálogos e negociações, por meio do Ministério do Exterior e do Itamaraty, sobre o desenvolvimento das economias mundiais. Com o exercício da influência e da negociação, o presidente Jair Bolsonaro, na ocasião do G20, usa o diálogo com Donald Trump, presidente dos EUA, para trataram de temas como a relação comercial entre os dois países e a entrada do Brasil na OCDE, organização internacional composta por 34 países, com sede em Paris e com o objetivo de promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e bem-estar social das pessoas por todo o mundo, cuja meta de trabalho é apoiar os governantes no sentido de recuperarem a confiança nos mercados e o restabelecimento de políticas saudáveis para um crescimento econômico sustentável no futuro.

Na Índia, nos deparamos com um setor público maravilhoso, capaz e com um fascinante programa implementado no estado de Karnataka. A lei é conhecida como Karnataka Garantia de Serviços aos Cidadãos. No estado de Karnataka é fornecida garantia de serviços para cidadãos dentro de um prazo-limite estipulado. Nos termos da lei, quando é feito um pedido de serviço estatal, o cidadão recebe um recibo de confirmação com um sakala, número equivalente a um número de rastreamento. Isso garante que a solicitação seja processada dentro dos

dias especificados. Com a ajuda do número sakala, um cidadão pode monitorar online e em tempo real o status de sua aplicação.

Um cidadão pode até enviar SMS de um celular. Em caso de atraso, um cidadão pode apelar para o próximo nível de gestão diretamente e, de acordo com os requisitos da lei, demanda um “custo compensatório” à taxa de 20 rupias por dia por período do atraso sujeito a um máximo de 500 rupias por aplicação, em conjunto a partir da ofensa designada a oficial do governo. Hoje, 668 serviços estaduais com menos de 50 departamentos fornecem transparência, responsabilidade, eficiência e resultados da boa governança. E o alinhamento setorial baseado na motivação permite ao estado Karnataka prestar melhores serviços de administração pública ou governar com o uso de inovações do setor privado em tecnologia.

Nunca esses setores foram tão interdependentes e tão predispostos a colaborar, criando oportunidades sem precedentes para relações negociadas intersetoriais, bem como intrasetoriais. Essas colaborações fornecem importantes funções, bens públicos e infraestruturas, abordando resolução de problemas socioeconômicos. A governança colaborativa, como prática, tem muitas definições e usos. Nossos colegas Chris Ansell e Alison Gash, da Universidade da Califórnia em Berkeley, forneceram uma útil definição de trabalho: “um arranjo governamental onde um ou mais órgãos públicos entre si, envolvendo diretamente organizações que não são partes interessadas em um processo coletivo de tomada de decisão que é formal, orientado para o consenso deliberativo e que visa tornar ou implementar políticas públicas ou gerenciar programas ou ativos públicos”.

Outros estudiosos expandem essa definição para incluir diferentes áreas do setor e organizações sem fins lucrativos. O setor privado, o setor público e as instituições sem fins lucrativos/não governamentais (NFP/OSC/ONG/OS), complementam-se mutuamente com o

aumento de complexidade e contêm altos níveis de sobreposição fundacional. As distinções entre setores são cada vez mais sem diferença, mas, na avaliação, técnicas mais eficazes de negociação devem abarcar a ética, a capacidade de se respeitar as diferenças, a escuta atenta dos envolvidos, a franqueza amistosa, a elegância moral e o respeito à identidade dos envolvidos nos conflitos em conceitos tratados no âmbito da responsabilidade social.

Temos como exemplo o papel do CADE — Conselho Administrativo de Defesa Econômica —, vinculado ao Ministério da Justiça e sua importância no papel repressivo para a economia brasileira. Com a estabilidade da moeda, bem como com a privatização e desregulamentação comercial a partir dos anos 1990, tornou-se vital o desenvolvimento de uma política de defesa da livre concorrência para atender à nova realidade do mercado, haja vista a necessidade de regras claras e estáveis a serem seguidas pelas empresas em um mercado competitivo.

Boas políticas servem a um propósito mais elevado para contribuir a um bem maior. Também no processo de profissionalização da gestão hospitalar, se destacam os desafios para a atuação das lideranças para lidar com a dimensão do conflito existente entre as subculturas médicas, de enfermagem e administrativa, gerando a necessidade de negociação. A saúde e o direito são campos bastante politizados no Brasil. As instituições jurídicas e sanitárias têm sido testemunhas desse processo, que influencia decisivamente as sociabilidades e o estabelecimento de estratégias de reivindicação de direitos pelos atores sociais. No Brasil, a relação entre direito e saúde ganhou sua versão atual há pouco mais de 25 anos, a partir da Constituição de 1988, e sua cristalização foi fruto de amplos debates com grupos de pressão, sociedade civil e Estado. A judicialização do direito à saúde, mais especificamente, tem se direcionado a diversos serviços públicos e privados, tais como o fornecimento de medicamentos, a disponibilização de exames e a cobertura de tratamentos para doenças. Não é difícil observar em qualquer governo

no Brasil a existência de ações judiciais que buscam o deferimento de pedidos sobre esses e outros assuntos.

As fabricantes de aeronaves Embraer e Boeing negociaram fusão em junho de 2018, a nova companhia de aviação com o nome de Boeing Brasil-Commercial. A união entre as empresas poderá criar uma gigante global de aviação, com forte atuação nos segmentos de longa distância e na aviação regional, e capaz de fazer frente a uma união similar entre as concorrentes Airbus e Bombardier. Em comunicado, Embraer e Boeing esclareceram da necessidade do aval de autoridades brasileiras e americanas. “Qualquer transação estará sujeita à aprovação do governo brasileiro e dos órgãos reguladores, dos conselhos de administração das duas companhias e dos acionistas da Embraer”.

A corrupção no Brasil afeta diretamente o bem-estar do cidadão ao diminuir os investimentos públicos na saúde, na educação, na infraestrutura, segurança, habitação, dentre outros direitos essenciais à vida, e fere a Constituição Federal ao ampliar a exclusão social e a desigualdade econômica. Importante início de combate à corrupção, onde o então juiz Sérgio Fernando Moro prendeu inúmeros políticos influentes que por meio da delação premiada passou a ter maior conhecimento com a Operação Lava Jato, uma operação da Polícia Federal que descobriu esquemas gigantescos de corrupção, sendo a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. Consiste em uma colaboração firmada entre Ministério Público e o acusado, em troca de benefícios que a ele podem ser concedidos com a colaboração.

Outro fator importante é a conclusão da transposição das águas do rio São Francisco, que teve origem na época do império e até hoje esse projeto não foi implantado concretamente por questões, acima de tudo, políticas. A transposição não é unanimidade. Atualmente, o projeto prevê a transposição de aproximadamente 5% do volume de água

do rio São Francisco baiano, através de extensos canais, para os estados de Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte e Paraíba, sabendo-se que esses três últimos estados não são dotados plenamente por bacias hidrográficas perenes (rios permanentes), e sim por bacias hidrográficas intermitentes.

Na literatura existente sobre governança colaborativa, Ansell e Gash visam identificar variáveis críticas que influenciam na colaboração bem-sucedida a ser alcançada. Essas variáveis incluem a história anterior de conflito ou cooperação, os incentivos para partes interessadas, desequilíbrios de poder e recursos, liderança e desenho institucional. Da mesma forma, existem vários fatores dentro do próprio processo colaborativo que são úteis, incluindo diálogo face a face, construção de confiança (capital social) e o desenvolvimento de compromisso e compreensão compartilhada.

Ciclos virtuosos de colaboração tendem a se desenvolver quando os fóruns, redes ou organizações se concentram em “pequenas vitórias” por meio da confiança, compromisso, relacionamentos e compreensão compartilhada. Confiar em relacionamentos é princípio fundamental que discutiremos ao longo deste livro, especialmente no contexto de newgociação.

Grupos que praticam o trabalho de colaboração intersetorial visam redistribuir o poder e utilizar o controle de uma autoridade central para vários atores, indivíduos ou organizações. Essa partilha de poder leva à inovação, cooperação, coordenação e parceria em um nível mais elevado do que é possível em hierarquias típicas ou sistemas burocráticos. Essas colaborações abordam problemas como HIV/AIDS, padrões de trabalho, obesidade, corrupção, prestação de serviços públicos de educação, água, planejamento, engenharia, transporte de lixo, desenvolvimento e construção de infraestruturas.

Assim, é necessário agir de forma a favorecer boas políticas públicas, como, por exemplo, a OAB, se pronunciando oficialmente contra a reforma da Previdência, alegando abusos contra os direitos sociais; o Congresso Nacional, negociando coalizão no decreto presidencial de porte de armas; a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, por meio de portaria, autorizando acordo com contribuinte, procuradores negociando com devedores questões ligadas ao cumprimento de decisões judiciais, desistência de recursos e forma de inclusão de dívidas previdenciárias no cadastro geral de credores; o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, criando cultura colaborativa com habilidade de consenso entre departamentos para melhorar a performance organizacional; prefeituras negociando com a bancada rural; a Estatal Boliviana e a Petrobrás fechando acordo de transição e suprimento para as exportações de gás natural, por meio do gasoduto Bolívia-Brasil (Gasbol). O acordo estabelece um período de transição de 01 de janeiro a 10 de março de 2020, a tragédia em Brumadinho por meio de advogados da Vale, negociando com a vítimas, onde o Poder Judiciário condena a Vale a pagamento de indenização às vítimas da tragédia e a reforma da Previdência tem margem de negociação no Congresso; o governo federal, negociando com as bancadas para as reformas necessárias no Congresso Nacional; portanto é preciso talento para negociar e argumentar propostas convincentes para apresentar novas ideias junto à população e ao Congresso.

Colaboração, no entanto, requer mais do que apenas trabalhar juntos. Deve haver uma missão comum, compromisso com recursos compartilhados, poder e talento sem um único indivíduo ou ponto de vista da organização dominante. Dominância mina a colaboração. Ao avaliar o sucesso dos esforços de colaboração numa base regular e metódica, pode-se construir confiança, relacionamento e compromisso compartilhado.

Comprovada a lentidão na justiça para decidir, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) aprovou relatório que recomenda a ampliação do sistema prisional de Guarulhos-SP. O documento aponta a necessidade de aprimoramento da tramitação dos processos dos presos, já que atrasos na concessão de benefícios penais, dentre eles liberdade e progressão de regime de cumprimento de pena, têm mantido pessoas encarceradas além do prazo legal, contribuindo para a superlotação. Utilizar a forma de conduzir, prever, neutralizar e atuar em algum momento de crise dentro da segurança pública faz parte de algumas das atribuições do “negociar de crise” no corpo operacional das polícias em todo o mundo, independentemente da forma ou modelos por elas adotadas em circunstâncias críticas no cenário do crime ou de um incidente que deu causa a ele.

Optando, ainda, por aprimorar o sistema de justiça, o Observatório Nacional sobre Questões Ambientais, Econômicas Sociais de Alta Complexidade e Grande Impacto e Repercussão foi efetivado no dia 31 de janeiro de 2019, por meio de portaria conjunta n.º 1/2019, do Conselho Nacional de Justiça e do Conselho Nacional do Ministério Público, assinada por Dias Toffoli, presidente do Supremo Tribunal de Justiça e do Conselho Nacional de Justiça e por Raquel Elias Ferreira Dodge, procuradora-geral da República e presidente do Conselho Nacional de Justiça, que elegeu quatro casos para acompanhamento inicial: a chacina de Unai, em Minas Gerais; os rompimentos das barragens de Mariana e Brumadinho, em Minas Gerais; e o incêndio na boate Kiss, no Rio Grande do Sul. A demora no julgamento dos processos judiciais é considerada um problema no Brasil, Europa e Estados Unidos, por isso a relevância do tema newgociação, com objetivo de buscar soluções e consenso. É necessário chamar a atenção para soluções capazes de evitar a repetição das tragédias.

Para Raquel Dodge, “o observatório pretende cumprir seus objetivos de promover integração institucional e apoiar, estruturar e

fortalecer a atuação do Judiciário e do Ministério Público em questões complexas que demandam respostas rápidas de resolutividade”. Segundo a portaria da instituição, o observatório, que possui caráter nacional e permanente, tem a atribuição de promover integração institucional, elaborar estudos e propor medidas concretas de aperfeiçoamento do Conselho Nacional de Justiça, nas vias extrajudicial e judicial, para enfrentar situações concretas de alta complexidade, grande impacto e elevada repercussão social, econômica e ambiental.

Essa iniciativa propiciou o curso com o tema central “Negociação em Causas Complexas”, ministrado a integrantes do Poder Judiciário e Ministério Público, na sede do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. A iniciativa teve a finalidade de promover capacitação qualificada por meio de curso presencial conduzido pelo professor Yann Duzert, expert mundial em negociações ambientais. Esse foi o tema central desse curso, ministrou ainda, também em Minas Gerais, o curso “Técnicas de Negociação e Resolução de Conflitos Complexos na Área Ambiental”.

A tragédia que deixou mais de 200 mortos em Brumadinho, poderá se enquadrar nas novas regras. A novidade é que as empresas, agora, podem fazer acordos com a AGU antes mesmo de a questão ir parar na justiça, possibilidade que não existia. As tratativas são avaliadas pela promotoria e pela Defensoria Pública da União como prejudiciais aos atingidos. Já a Defensoria Pública do Estado afirma que “*não existe*” uma força-tarefa atuando em relação ao rompimento da barragem. Dados recentes do mês de julho de 2019, após negociação, informam que a Justiça Estadual condenou a Vale pela primeira vez pelo rompimento da barragem da mina de Córrego do Feijão, determinando à mineradora a reparação de todos os danos causados às vítimas, mantendo o bloqueio de R\$11 bilhões para garantir a reparação.

Sucesso que definimos como eficiência, qualidade, preço e/ou entrega, e com base em laços de feedback positivo e impulso para a frente, pode ser uma força motriz poderosa. Finalmente, descrevemos a governança colaborativa como boa governança, que é a interação proposital desses três setores para efetivamente avançar, com eficiência, às comunidades grandes e pequenas. Enquanto as características definidoras de boa governança não são universais ou de tamanho único, cabem várias características significativas, também observadas pelas Nações Unidas e pelo Banco Mundial, por exemplo, incluem transparência, eficiência, eficácia, participação, responsabilidade e resultados.

Nós trabalhamos na ONU com nossos estudantes de política pública para estudar governança nos países menos desenvolvidos (PMD). Examinando mais de 200 projetos colaborativos patrocinados pela ONU, descobrimos que governança de alta qualidade, caracterizada por colaboração dos interessados, comunicação eficaz, altos níveis de responsabilidade e transparência, forte apoio humano e capacidade institucional é fundamental para melhorar o desenvolvimento humano, pois são indicadores para populações vulneráveis. Por outro lado, partilha de informação, baixos níveis de transparência e responsabilização com fraca capacidade humana e institucional dificultam o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável.

A literatura suporta esses achados. Dois reconhecidos estudiosos nesse campo, Kania e Kramer, afirmam que organizações individuais, operando isoladamente, normalmente não têm capacidade de criar mudanças sistêmicas. Parcerias intersetoriais foram iniciadas em resposta a essa restrição e problemas sociais complexos. Osborne, outro estudioso, escreve que essas parcerias são vistas como “eficientes e eficazes mecanismos para o desenvolvimento de comunidades inclusivas, fornecendo bens e serviços públicos, satisfazendo as necessidades das populações-alvo e implementando políticas públicas”.

As partes interessadas sabem que a colaboração é essencial para o sucesso de todas as parcerias. A colaboração dos interessados pode ocorrer em qualquer momento durante a parceria e quase sempre leva a resultados reduzidos. O mesmo é verdade em resultados de newgociação, quando as partes, em vez de alto nível de colaboração, recorrem ao alto nível de competição para criar vencedores e perdedores. Nós discutiremos isso em nossos capítulos posteriores deste livro.

Baseado em nosso trabalho e experiência na ONU, comunicação e compartilhamento de informações em governança são elementos essenciais para a coleta de recursos divergentes, eliminando incompreensão e estabelecimento de apoio público. É também uma chave, um passo para transformação em inovação, que requer a correspondência dos interesses da parte com as ofertas de outra parte. Nós discutimos semelhante processo em nossas etapas de newgociação de criação de valor e distribuição nos capítulos 4 e 6. A falta de comunicação e compartilhamento de informações na administração pública impede o fluxo de ideias, cria desconfiança e desaprovação, dificultando o estabelecimento de consenso público.

O professor Rothstein escreve: “prestação de contas e transparência no setor público é um marco na garantia de estabilidade econômica e social. A propriedade da comunidade é a diferença entre “feito para” e “feito em colaboração com”, e essencial por instigar vontade política, onde não existe, organicamente, de cima para baixo”. Dado que a organização é um ato voluntário, é fundamental para entender as motivações e intenções dos setores e forjar os laços necessários para atuar em colaboração. O conceito em newgociação não é diferente. Entender as motivações e as intenções da outra parte é crucial para a criação de valor, para distribuir valor e fazer acordo.

Examinamos brevemente aqui cada setor, identificando os desafios e procurando oportunidades para colaborar. Nós buscamos colaboração

para promover uma melhor administração pública; e mais, é importante incentivar a “governança” hoje e amanhã. As crises financeiras globais, restrições de mercados, formação de redes complexas, concorrência, receios crescentes de desemprego e enormes déficits de infraestrutura apresentam desafios significativos nos setores público, privado e sem fins lucrativos, hoje. Por outro lado, esses desafios significativos representam oportunidades para colaborar por meio de métodos eficazes de newgociação e habilidades para forjar ganha/ganha, oportunidades de maiores proporções para esses três setores.

Esses desafios são mitigados pela evolução do setor público por meio da descentralização e do uso de recursos sem fins lucrativos para executar tarefas de serviços, associadas a uma especial habilidade e administração pública. Como nossos leitores notarão, ao longo deste livro, emprestamos extensivamente dessa literatura de colaboração e governança colaborativa para criar valor e distribuir valor em nosso paradigma de newgociação.

Sugerimos, ainda, que os profissionais do setor público se concentrem na administração pública por meio da colaboração, criando valor para a sua organização e distribuindo valor para várias partes interessadas e parceiras da newgociação. Qualquer estrutura para a administração pública deve levar em conta as habilidades e capacidades necessárias para indivíduos e grupos agirem, mesmo quando essas habilidades se encontram em circunstâncias emergentes.

Hoje, mais do que nunca, precisamos que nossos profissionais do setor público dominem a arte e a ciência da newgociação para evitar a polarização e forjar colaborações entre setores para entrega da governança. Buscar o interesse público requer uma disposição para tornar-se informado, ouvir empaticamente vários pontos de vista, colaborar, compartilhar, construir relacionamentos e assumir a responsabilidade não apenas por nós mesmos, mas, mais importante, para nossos

constituintes. Essa marca de liderança ainda é praticada para a maior parte em níveis locais de governo em oposição a mais organizações politicamente motivadas e ideologicamente posicionadas, governos estaduais e federais.

A sequência evolutiva nas visões da administração pública, os cidadãos como eleitores, clientes, proprietários e parceiros são agentes de mudança. A mesma evolução considera administradores públicos como servidores públicos, curadores, gerentes, parceiros, facilitadores e líderes. O principal desafio é criar normas e melhores práticas comuns entre todos esses atores no avanço da sociedade.

O desafio é criar uma administração pública não apenas em setor hierárquico, mas aberta ao serviço com padrões de legitimidade, transparência e eficiência em todos os setores. Frank escreveu sobre tal modelo em um artigo em que ele é coautor com um estudante de doutorado, intitulado *Cidades, contrato para massa colaborativa e governança*, publicado na *American City and County*. No artigo, os autores revisam o Plano de Lakewood, de 1954, que deu nascimento ao modelo de contratação de serviços municipais em todos os setores, usando colaboração para oferecer serviços municipais eficientes.

Da governança colaborativa e toda a negociação, patologias e desafios, examinamos, praticamos, ensinamos e encontramos uma newgociação clara, prática e inovadora, mas com técnica ou mentalidade superior, que chamamos de newgociação. Nós concluímos e discutimos neste livro que a newgociação está enraizada na partilha e colaboração. Newgociação tem ciência biológica e cognitiva, componentes, juntamente com um processo claro, que é impactante nos resultados que buscamos na governança.

Entre os milhares de estagiários e estudantes que tivemos em nossas aulas e seminários ao redor do mundo, quase 100% dizem que eles

desejam uma abordagem ganha/ganha para newgociação, porque leva a resultados mais agradáveis. No entanto, na prática, apenas 20% realmente alcançam a abordagem de ganhos mútuos. Os 80% restantes selecionam mais prática competitiva de newgociação enraizada no *hard power*.

Max Bazerman escreveu um livro brilhante sobre a racionalidade de negociadores e porque eles alcançam resultados mais vantajosos do que ganha/ganha. Há um pouco de literatura sobre o tema da construção de consenso, livros como “*Getting to Yes*”, de Roger Fisher, onde, por exemplo, ele aponta que, na prática, a maioria dos negociadores vê newgociação como um jogo de queda de braço competitivo em que 70% resultam em um impasse (0–0) e os 30% restantes pontuações de (1–0), (1–1), (2–1). Apenas um grupo de elite de negociadores vê a possibilidade de pontuações em linha com maiores taxas de ganho de (10–10), (9–8) ou (9–9). Apenas colaboração produz os últimos resultados.

Neste livro, nos concentramos nestes profissionais do setor público, a fim de:

- A. Melhorar a probabilidade para fechar um negócio melhor;
- B. Melhorar o valor público de um negócio, inventando e tomando boas decisões;
- C. Melhorar a produtividade (maior taxa de ganho) para fechar um acordo compartilhado;
- D. Melhorar a newgociação com as redes sociais para a sustentabilidade;
- E. Melhorar a newgociação, reconhecendo e prevenindo conflitos;
- F. Melhorar as regras e a linguagem de newgociação no contexto de colaboração.

No entanto, deve-se dizer, desde o início, que seria ingênuo acreditar que tudo pode ser resolvido por meio da newgociação. Newgociação

não é ser legal, cooperativo ou submisso todo o tempo, nem é sobre ser agressivo, assertivo ou competitivo o tempo todo. É sobre todas essas coisas equilibradas. É sobre estabelecer limites, ser cooperativo e competitivo, é sobre ter empatia, ser suave e gentil com as pessoas, mas resistente na defesa dos valores e interesses centrais. É sobre ter criatividade para encontrar soluções dos problemas percebidos que impedem o acordo.

Depois de inventar a abordagem de ganhos mútuos com Lawrence Susskind, Robert Mnookin escreveu um ótimo livro chamado *Negociando com o Diabo, Quando Dialogar, Quando Lutar*. Em nosso livro sobre newgociação, nós discutiremos o que é negociável e o que não é. Mais importante, nós discutiremos, neste livro, uma linguagem comum para todos, que chamamos de técnica “4-10-10”. Esperamos que usem mais a técnica para alcançar melhores resultados em newgociações públicas ou privadas. A técnica, no mínimo, é uma lista abrangente para tudo o que é necessário negociar de forma eficaz. Finalmente, a newgociação tem tudo a ver com a moldura. Discutiremos esse conceito do quadro ao longo deste livro.

Embora não possamos garantir nenhum resultado de newgociação, estamos confiantes de que lendo este livro você será capaz de identificar o errado ou o competitivo (ganha/perde), para habilmente substituí-lo por um mais colaborativo (ganha/ganha).

Quadro destinado a benefícios mútuos.