

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Ilustração dos atores envolvidos e dos fatores constitutivos da prática da negociação assistida .....	31
<b>Figura 2</b>	Ilustração representativa da linha de comunicação que se estabelece entre negociador e cliente nas etapas preparatórias e de desenvolvimento da negociação .....	134
<b>Figura 3</b>	Ilustração representativa da linha de comunicação que se estabelece entre o negociador e os demais sujeitos envolvidos na etapa de discussão da negociação .....	134
<b>Figura 4</b>	Diagrama circular: uma estrutura para o raciocínio sistemático e algumas ferramentas subsidiárias para um raciocínio ordenado .....	218

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Formulário de temas, posições e interesses .....	78
<b>Quadro 2</b>	Formulário de criação de opções de ganhos mútuos.....	81
<b>Quadro 3</b>	Formulário de levantamento de alternativas do cliente – ajuda na identificação da MAANA.....	90
<b>Quadro 4</b>	Formulário de levantamento de alternativas do Outro – ajuda na identificação da MAANA da contraparte.....	91
<b>Quadro 5</b>	Formulário de preparação para ouvir .....	94
<b>Quadro 6</b>	Formulário de preparação para falar .....	95
<b>Quadro 7</b>	Formulário de substância – ajuda a separar as questões pessoais de substâncias .....	97
<b>Quadro 8</b>	Formulário de relacionamento – ajuda para separar as questões pessoais de substâncias.....	98
<b>Quadro 9</b>	Formulário de preparação repentina – ajuda rápida para uma negociação iminente .....	107
<b>Quadro 10</b>	Quadrantes para organizar e explicar seu raciocínio .....	217
<b>Quadro 11</b>	Barreiras mais comuns no caminho da cooperação e as estratégias de ação correspondentes .....	222

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	23
-------------------------	----

## *Parte 1*

<b>ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO</b> .....	27
--------------------------------------	----

1. O que é negociação?.....	27
1.1. Conceito.....	27
1.2. Modalidades.....	30
2. O desenho da negociação jurídica: ilustração preliminar.....	31
3. O conflito.....	34
3.1. Características: naturalidade, inevitabilidade e positividade.....	34
3.2. Conceito.....	37
3.3. Os sujeitos do conflito e suas identidades essencial e relacional....	38
3.3.1. A identidade essencial do sujeito do conflito.....	39
3.3.2. A identidade relacional dos sujeitos do conflito e seus elementos: afiliação e autonomia.....	40
3.4. Elementos básicos do conflito: interesses, direito e poder.....	41
3.4.1. Interesses e posições: diferenças e critérios de identificação em situações de conflito.....	46
4. O que se espera de um negociador profissional?.....	53
4.1. Atributos no plano das inclinações naturais: as vocações.....	53
4.2. Atributos técnicos de um negociador profissional.....	54
5. Contribuições que o domínio de técnicas de negociação pode prestar para gestores de conflitos.....	57
6. Estilos de negociação.....	59
7. Negociação competitiva.....	60

- 7.1. Barganha de posições: entenda como se desenvolve a prática que o método de Harvard de negociação se propõe superar..... 61

## Parte 2

<b>TEORIA E PRÁTICA DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS DO MÉTODO DE HARVARD</b> .....	65
8. Negociação colaborativa: primeiras noções sobre uma alternativa à barganha de posições.....	65
9. Etapas de uma negociação: análise, planejamento e discussão.....	66
10. Fases preparatórias da negociação: etapas de análise e planejamento .....	68
10.1. Etapa 1: análise.....	68
10.2. Etapa 2: planejamento.....	73
10.2.1. Os sete elementos básicos da negociação.....	74
10.2.1.1. Interesses.....	74
10.2.1.2. Opções.....	79
10.2.1.3. Alternativas.....	82
10.2.1.4. Legitimidade.....	91
10.2.1.5. Comunicação.....	93
10.2.1.6. Relacionamento.....	96
10.2.1.7. Comprometimento .....	99
10.2.2. Com pouco tempo, é possível fazer um planejamento emergencial? .....	100
10.2.2.1. Primeiro passo: responda a onze perguntas .....	100
10.2.2.2. Segundo passo: preencha um formulário de preparação repentina .....	106
11. Fase de desenvolvimento da negociação: etapa de discussão.....	109
11.1. Como o convite para a sessão conjunta inicial de negociação pode ser formulado e dirigido?.....	109
11.1.1. A sessão conjunta inicial de negociação deve ser presencial ou pode ser realizada de forma virtual? .....	110
11.1.2. E se o convite para a sessão conjunta inicial não for aceito?..	111
11.2. Os quatro princípios informadores do método de Harvard de negociação .....	112
11.2.1. Primeiro princípio: separe as pessoas do problema.....	113

11.2.1.1. Dicas para a aplicação do princípio: <i>separe as pessoas do problema</i> .....	114
11.2.2. Segundo princípio: concentre-se nos interesses, não nas posições .....	126
11.2.2.1. Dicas para a aplicação prática do princípio: <i>concentre-se nos interesses, não nas posições</i> .....	128
11.2.3. Terceiro princípio: invente opções de ganhos mútuos .....	148
11.2.3.1. Dicas para a aplicação prática do princípio <i>invente opções de ganhos mútuos</i> .....	149
11.2.4. Quarto princípio: insista em critérios objetivos.....	154
11.2.4.1. Dicas para a aplicação prática do princípio <i>insista em critérios objetivos</i> .....	156

Parte 3

**COMO NEGOCIAR COLABORATIVAMENTE COM PESSOAS NÃO COLABORATIVAS** .....

12. Cinco barreiras mais comuns no caminho da cooperação .....	159
12.1. Barreira 1: sua reação impulsiva .....	160
12.1.1. Revidar.....	160
12.1.2. Romper.....	161
12.1.3. Ceder .....	161
12.2. Barreira 2: as emoções do outro.....	162
12.3. Barreira 3: a posição do outro .....	165
12.4. Barreira 4: a insatisfação do outro.....	166
12.5. Barreira 5: o poder do outro .....	166
13. Como superar as cinco barreiras no caminho da cooperação? .....	167
13.1. Cinco passos para romper as cinco barreiras no caminho da cooperação: a estratégia de <i>negociação breakthrough</i> .....	167
13.1.1. Saia de cena para subir à galeria: estratégia de enfrentamento à primeira barreira no caminho da cooperação – sua reação impulsiva .....	169
13.1.1.1. A importância do autoconhecimento e da autocrítica para a conquista do autocontrole.....	176
13.1.1.2. Orientações para chegar ao sim com você mesmo ....	177
13.1.1.3. A arte delicada e sutil de dizer Não positivamente .....	198

---

13.1.2. Passe para o lado do Outro: estratégia de enfrentamento à segunda barreira no caminho da cooperação – as emoções do Outro.....	204
13.1.3. Reformule: estratégia de enfrentamento à terceira barreira no caminho da cooperação – a posição do Outro.....	210
13.1.4. Construa uma ponte dourada para o Outro: estratégia de enfrentamento à quarta barreira no caminho da cooperação – a insatisfação do Outro.....	211
13.1.4.1. Obstáculos ao acordo.....	212
13.1.4.2. Como superar os quatro obstáculos mais comuns ao acordo? .....	214
13.1.5. Faça o Outro cair em si, não de joelhos: estratégia de enfrentamento à quinta barreira no caminho da cooperação – o poder do Outro.....	221
13.2. Resumo das cinco passos para romper as cinco barreiras no caminho da cooperação.....	222
14. Possíveis resultados da negociação: impasse e acordo .....	223
14.1. O que fazer em caso de impasse? .....	223
14.2. O que fazer em caso de acordo?.....	225
14.3. Seja qual for o resultado, revise o processo e não deixe de refletir sobre o ocorrido em uma negociação .....	225
<b>CONCLUSÃO</b> .....	227
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	233