

ISSN 1127-8579

Pubblicato dal 11/02/2010

All'indirizzo <http://www.diritto.it/docs/28907-an-lise-cr-tica-dos-ensinamentos-do-harvard-negotiation-project-como-chegar-ao-sim-aplicado-como-guia-para-solucionar-conflitos-por-meio-de-m-todos-alternativos-de-solu-o-de-conflitos>

Autori: Gizele Luzia De Mello De Freitas, Raphael Fernando Pinheiro

Análise crítica dos ensinamentos do harvard negotiation project – como chegar ao sim – aplicado como guia para solucionar conflitos por meio de métodos alternativos de solução de conflitos

ANÁLISE CRÍTICA DOS ENSINAMENTOS DO *HARVARD NEGOTIATION PROJECT* –
COMO CHEGAR AO SIM – APLICADO COMO GUIA PARA SOLUCIONAR CONFLITOS
POR MEIO DE MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

1. NOME COMPLETO DOS AUTORES:

GIZELE LUZIA DE MELLO DE FREITAS
RAPHAEL FERNANDO PINHEIRO

2. OBRA:

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao SIM:** negociação de acordos sem concessões. 2. Ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

3. ESPECIFICAÇÃO DO REFERENTE UTILIZADO:

Conceitos e Categorias de Negociação

4. REGISTRO DE CATEGORIAS E SEUS SIGNIFICADOS:

4.1 “Quer a negociação diga respeito a um contrato, uma discussão familiar ou um acordo de paz entre as nações, as pessoas empenham-se rotineiramente na barganha posicional. Cada um dos lados toma uma posição, defende-a e faz concessões para chegar a uma solução de compromisso.” (p. 21)

4.1.1 “Qualquer método de negociação pode ser julgado imparcialmente por três critérios: deve produzir um acordo sensato, se houver possibilidade de acordo; deve ser eficiente; e deve aprimorar, ou, pelo menos, não prejudicar o relacionamento entre as partes. (Um acordo sensato pode ser definido como aquele que atende aos interesses legítimos de cada uma das partes na medida do possível, resolve imparcialmente os interesses conflitantes, é duradouro e leva em conta os interesses da comunidade).” (p. 22)

4.1.2 “Quando os negociadores discutem posições, tendem a fechar-se nelas. Quanto mais procura convencer o outro lado da impossibilidade de modificar sua posição inicial, mas difícil se torna fazê-lo. Seu ego se identifica com sua posição.” (p. 22)

4.1.3 “À medida que se presta maior atenção às posições, menos atenção é voltada para o atendimento dos interesses subjacentes das partes. O acordo torna-se menos provável.” (p. 23)

4.1.4 “A barganha posicional converte-se numa disputa de vontades.” (p. 24)

4.1.5 “Muitas pessoas reconhecem o ônus elevado de barganhar asperamente quanto às posições, particularmente para as partes e seus relacionamentos. Assim, esperam evitá-los adotando um estilo de negociação mais gentil.” (p. 25)

4.1.6 “Se você não gostar da escolha entre a barganha posicional áspera e afável, pode mudar o jogo. O jogo de negociação transcorre em dois níveis. Num deles a negociação diz respeito a substância; no outro concentra-se em geral, implicitamente no procedimento para lidar com a substância.” (p.26)

4.1.7 “A resposta para a pergunta a respeito de usar barganha posicional afável ou áspera é “nenhuma das duas”. Mude o jogo. No Projeto de Negociação de Harvard, vimos elaborando uma alternativa em barganha de posições: um método de negociação explicitamente destinado a produzir resultados sensatos, eficientes e amigavelmente. Esse método, chamado negociação baseada em princípios ou negociação dos méritos, pode ser resumido em quatro pontos fundamentais.” (p.28)

4.1.7.1 “Pessoas: Separe as pessoas do problema. Interesses: Concentre-se nos interesses, não nas posições. Opções: Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer. Critérios: Insista que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.” (p. 28)

4.1.8 “Os participantes devem chegar a perceber-se como trabalhando lado a lado, atacando o problema e não uns aos outros. Daí a primeira preposição: separe as pessoas do problema.” (p.29)

4.1.9 “Em suma, em contraste com a barganha posicional, o método da negociação baseada em princípios, concentrando-se nos interesses básicos, nas opções mutuamente satisfatórias e em padrões imparciais, resulta, tipicamente em acordos sensatos.” (p. 31)

5. SEPARE AS PESSOAS DO PROBLEMA

5.1 “Antes de mais nada, os negociadores são pessoas.”(p.37)

5.2 “Um dado básico sobre negociação, fácil de esquecer nas transações empresariais e internacionais, é que se está lidando não com representantes abstratos do outro lado, mais sim com seres humanos.” (p.37)

5.3 “Uma relação de trabalho em que a confiança, compreensão, o respeito e a amizade se constroem no tempo pode tornar cada nova negociação mais tranqüila e mais eficiente.” (p.37)

5.4 “A maioria das negociações ocorre num contexto de um relacionamento contínuo em que é importante conduzir cada negociação a que ajude, e não prejudique as relações futuras e as futuras negociações.” (p.38)

5.5 “Lidar com um problema substantivo e manter uma boa relação de trabalho não precisam ser metas conflitantes, caso as partes estejam empenhadas e psicologicamente preparadas, para tratar cada um desses objetivos separadamente, segundo seus próprios méritos legítimos.” (p.39)

5.6 “Para achar a trilha na selva dos problemas pessoais, é útil raciocinar em termos de três categorias básicas: percepção, emoção e comunicação. Todos os diversos problemas das pessoas recaem numa dessas três classes.” (p.40)

5.7 “A capacidade de ver a situação tal como o outro lado vê, por mais difícil que seja, é uma das mais importantes habilidades que um negociador pode possuir. Não basta saber que eles vêem as coisas de maneira diferente. Se você quiser influenciá-los, precisa também compreender empaticamente o ponto de vista deles e sentir a força emocional com que acreditam nele.” (p. 41)

5.8 “Não reaja às explosões emocionais. A liberação de emoções pode revelar-se arriscada se levar a uma reação emocional. Se não for controlada, poderá resultar uma violenta discussão.” (p.50)

5.9 “Sem comunicação não há negociação. A negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.” (p. 50)

6. CONCENTRE-SE NOS INTERESSES, NÃO NAS POSIÇÕES

6.1 “O problema básico de uma negociação não está nas posições conflitantes, mas sim nos conflitos entre as necessidades, desejos, interesses e temores de cada lado.” (p.59)

6.2 “Tais desejos e preocupações constituem interesses. Os interesses motivam as pessoas, são eles os motores silenciosos por trás das algazarras das posições. Sua posição é algo que você decidiu. Seus interesses são aquilo que fez com que você decidisse desta forma.” (p. 59)

6.3 “A conciliação dos interesses, em vez das posições, funciona por dois motivos. Primeiro porque, para cada interesse, geralmente existem diversas posições possíveis e capazes de satisfazê-lo.” (p. 60)

6.4 “Quando se examinam os interesses motivacionais por trás das posições opostas, frequentemente se descobre uma posição alternativa que atenda não apenas aos interesses de uma das partes como também da outra.” (p. 60)

6.5 “A conciliação de interesses, em vez de compromisso entre posições, funciona também porque, por trás das posições opostas, há muito mais interesses em comum do que conflitantes.” (p.60)

6.6 “Uma técnica básica para identificar esses interesses consiste em colocar-se no lugar do outro. Examine cada posição que ele assumir e pergunte a si mesmo: Por quê?” (p.62)

6.7 “Aperceba-se de que cada lado tem interesses múltiplos. Em quase todas as negociações, cada uma das partes tem muitos interesses e não apenas um.” (p. 65)

6.8 “Os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas. Ao buscar os interesses básicos por trás de uma das posições declarada, procure particularmente os interesses fundamentais que motivam todas as pessoas. Se puder cuidar dessas necessidades básicas, você estará aumentando a probabilidade tanto de chegar a um acordo quanto, caso o acordo seja obtido, de fazer com que o outro lado o respeite.” (p. 67)

6.9 “A finalidade de negociar consiste em atender os seus interesses. A probabilidade de que isso aconteça aumenta quando você os comunica.” (p.68)

7. INVENTE OPÇÕES DE GANHOS MÚLTIPLOS

7.1 “A habilidade de inventar opções é um dos dons mais úteis com que pode contar um negociador.” (p. 75)

7.2 “Na maioria das negociações, há quatro obstáculos fundamentais que inibem a invenção de uma multiplicidade de opções: (1) o julgamento prematuro; (2) a busca de uma resposta única; (3) a pressuposição de um bolo fixo; (4) pensar que resolver os problemas deles é problema deles.” (p.76)

7.3 “Para inventar opções criativas, portanto, você precisa (1) separar o ato de inventar opções do ato de julgá-las. (2) ampliar opções sobre a mesa, em vez de buscar uma resposta única; (3) buscar benefícios mútuos; (4) inventar meios de facilitar as decisões do outro.” (p. 79)

7.4 “As sessões de sugestões livres destinam-se a produzir tantas idéias quantas sejam possíveis para resolver o problema em pauta. A regra-chave fundamental é adiar qualquer crítica e a avaliação das idéias. O grupo simplesmente inventa idéias, sem deter-se para considerar se são boas e ruins, realistas ou irrealistas. Eliminadas essas inibições, uma idéia passa a estimular a outra.” (p. 79)

7.5 “Observe através dos olhos de diferentes especialistas. Outra maneira de gerar opções múltiplas é examinar seu problema da perspectiva de diferentes profissionais e disciplinas.” (p.87)

7.6 “Os acordos podem ser parciais, envolver um número menor de partes, cobrir apenas alguns aspectos selecionados aplicar-lhe somente a certa área geográfica ou permanecer em vigor apenas por um período de tempo determinado.” (p.89)

7.7 “Em quase todas as situações, sua satisfação depende até certo ponto de fazer com que o outro lado fique suficientemente satisfeito com um acordo para desejá-lo mantê-lo.” (p. 91)

7.8 “O teste final de uma opção consiste em escrevê-la sob a forma de uma proposição passível de receber um sim. Tente rascunhar uma proposta para a qual uma resposta do outro com a simples palavra sim fosse suficiente, realista e operacional. Quando conseguir fazê-lo você terá reduzido o risco de seus próprios interesses imediatos tenham cegado para a necessidade de atender os interesses da outra parte.” (p. 98)

7.9 “Portanto, gere muitas opções antes de escolher entre elas. Invente primeiro, decida depois. Procure os interesses comuns e interesses diferentes a serem harmonizados. E procure facilitar a decisão do outro.” (p.98)

8. INSISTA QUE O RESULTADO TENHA POR BASE ALGUM PADRÃO OBJETIVO

8.1 “Quanto mais você aplicar padrões de imparcialidade, eficiência e mérito científico a seu problema específico, maior será sua probabilidade de produzir uma solução final sensata e justa. Quanto mais você e o outro lado se referirem aos precedentes e a praxe na comunidade, maior será sua chance de beneficiar-se da experiência passada. E os acordos compatíveis com os precedentes são menos vulneráveis aos ataques.” (p.101)

8.1.1 “A batalha constante pela dominação ameaça o relacionamento; a negociação baseada em princípios o protege. É muito mais fácil lidar com as pessoas quando ambas as partes discutem padrões objetivos para solucionar um problema, em vez de tentarem forçar-se mutuamente a recuar.” (p.101)

8.1.2 “Em termos mínimos, os critérios objetivos precisam independem da vontade de qualquer dos lados. Idealmente, para garantir um acordo sensato, os critérios objetivos devem ser não apenas independentes da vontade, como também legítimos e práticos.” (p.103)

8.1.3 “Para produzir um resultado independente da vontade, podem ser usados padrões justos para a questão substantiva ou procedimentos justos para resolver os interesses conflitantes.” (p.104)

8.1.4 “Negociar com base nos méritos tem três elementos básicos:

1. Formule cada questão como uma busca conjunta de critérios objetivos.
2. Pondere e permaneça aberto às reflexões sobre quais são os padrões mais apropriados e como devem ser aplicados.
3. Jamais ceda à pressão; mas tão-somente aos princípios.” (p.106)

8.1.5 “As pessoas pensam no poder de negociação como sendo determinado por recursos como riqueza, ligações políticas, força física, amigos e poderio militar. De fato, o poder relativo de negociação de duas partes depende, primordialmente, de quão atraente para cada uma delas é a opção de não chegar a um acordo.”

8.1.6 “A vigorosa exploração do que você fará se não chegar a um acordo pode fortalecer enormemente sua situação. As alternativas atraentes não estão simplesmente a sua espera: em geral é preciso desenvolvê-las. A geração de possíveis MAANAs exige três operações distintas: (1) inventar uma lista de providências que você poderia tomar caso não chegue a um acordo; (2) aperfeiçoar algumas das idéias mais promissoras e convertê-las em opções práticas; e (3) escolher provisoriamente a opção que se afigura como a melhor.” (p.123).

8.1.7 “Quando o outro declarar suas posições, não as rejeite. Quando ele atacar suas idéias, não as defenda. Quando atacar você, não contra-ataque. Rompa o círculo vicioso recusando-se a reagir. Em vez de pressionar de volta, esquive-se do ataque do outro e desvie-o para o problema. Tal como nas artes marciais orientais do judô e do jiu-jítsu. Evite jogar sua força, diretamente contra a dele; em vez disso, use sua habilidade para esquivar-se e direcionar a força do outro no sentido que lhe interessa. Em vez de resistir a força dele, canalize-a para a exploração de interesse, a invenção de opções de lucro mútuo e a busca de padrões independentes.” (p.128)

8.1.8 “Quando o outro lado expuser sua posição, não a rejeite nem aceite. Trate-a como uma opção possível. Procure os interesses por trás dela, busque os princípios que ela reflete e pense em meios de aprimorá-las.” (p.129)

8.1.9 “Muito do tempo das negociações é gasto em críticas. Em vez de resistir as críticas do lado oposto, solicite-as. Em vez de pedir-lhe que aceite ou rejeite uma idéia, pergunte-lhe o que há de errado com ela.” (p. 130)

8.2.1 “Quando o outro lado o atacar pessoalmente – o que frequentemente acontece –, resista a tentação de defender-se ou de atacá-lo. Em vez disso, relaxe e deixe-o desabafar. Ouça-o, mostre compreender o que ele está dizendo e, quando ele estiver terminado, reformule o ataque feito a você com um ataque ao problema.” (p.131)

8.2.2 “[...] usar perguntas em vez de afirmações. As afirmações geram resistência, ao passo que as perguntas geram respostas. As perguntas permitem que o outro lado exponha seu ponto de vista e o leve a entendê-lo. Elas propõem desafios e podem ser usadas para levar o outro lado a confrontar o problema. As perguntas não constituem alvos de mira nem posições a serem atacadas. Elas não criticam, instruem.” (p.132)

8.2.3 “Com maior facilidade do que uma das pessoas diretamente envolvidas, o mediador separa as pessoas do problema e orienta a discussão para os interesses e opções. Além disso, frequentemente sugere base imparcial para a resolução das diferenças.” (p.133)

8.2.4 “Colocar-se aberto a correção e a persuasão é um suporte fundamental da estratégia da negociação baseada em princípios. Você só poderá convencer o outro lado a permanecer aberto aos princípios e fatos objetivos que você lhe sugerir se você próprio se mantiver aberto aos que ele sugerir.” (p.138)

8.2.5 “Um bom negociador raramente toma uma decisão importante na mesma hora. A pressão psicológica no sentido de ser gentil e fazer concessões é grande demais. Um pouco tempo de distancia ajudam a separar as pessoas do problema.” (p.144)

8.2.6 “Não ataque pessoalmente alguém por usar uma tática que você considere ilegítima. Se as pessoas se tornarem defensivas, talvez lhe seja mais difícil abrir mão da tática, e elas poderão ficar com um resíduo de raiva que se inflamará e interferirá em outras questões.” (p.150)

8.2.7 “Separe as pessoas do problema. A menos que você tenha bons motivos para confiar em alguém, não confie. Isso não equivale a chamar o outro de mentiroso; significa, antes, fazer com que a negociação transcorra independentemente da confiança. Não deixe que alguém trate suas dúvidas com um ataque pessoal.” (p.151)

8.2.8 “As ameaças são uma forma de pressão. A pressão frequentemente gera precisamente o oposto daquilo a que visa: gera pressão no sentido inverso. Em vez de facilitar a decisão para o outro lado, amiúde a dificulta.” (p.156)

8.2.9 “Se a outra parte é um cliente muito considerado, manter o relacionamento talvez seja mais importante do que o resultado daquele negócio específico. Isto não significa que deva ser menos persistentes em seus interesses, mas sugere evitar táticas tais como ameaça ou ultimatos que acarretem o risco de prejudicar a relação. A negociação auxilia a evitar uma escolha entre ceder ou irritar a outra parte.” (p.170)

8.3.1 “Barganhar posições tende a inibir a busca de ganhos conjuntos. Em muitas negociações, as partes acabam com resultados que deixam muito por fazer. A barganha de posições os interesses prejudica muito pouco se manifestada depois de você ter identificado os interesses do outro, criando opções de ganho mútuo, e discutindo padrões relevantes de justiça.” (p.171)

8.3.2 “As diferenças de valores, cultura, experiências, e percepções podem levar as partes a divergir quanto aos méritos relativos dos diferentes padrões. Se fosse necessário concordar em relação ao “melhor” padrão, não seria possível conciliar uma negociação. A concordância de

critérios não é necessária. Os critérios são apenas uma ferramenta que pode auxiliar as partes a chegar a um acordo, o que seria melhor que nenhum acordo.” (p.172)

8.3.3 “O sentido e o esforço despendido na negociação depende do quanto satisfatória você acha a sua MAANA e de como avalia a probabilidade dessa negociação produzir melhores resultados. Se sua MAANA é satisfatória e a negociação parece pouco promissora, não há razão para investir muito tempo nela. Por outro lado, se sua MAANA for aterradora, deve estar disposto a investir um pouco mais de tempo - mesmo onde a negociação parece pouco promissora [...]” (p.181)

8.3.4 “Antes mesmo de começar a negociar, cabe prefigurar como seria um acordo bem-sucedido. Isso o ajudará a imaginar quais as questões que deverão ser abordadas na negociação e o que será necessário para resolvê-las. Imagine o que seria executar um acordo.” (p.187)

8.3.5 “Nas negociações que produzem um acordo escrito, é uma boa idéia delinear-lo como parte de sua preparação. Tal “esqueleto” é um documento em forma de acordo, mas com espaços em branco para cada termo a ser decidido pela negociação.” (p.187)

8.3.6 “A elaboração de um esqueleto, não importa quão detalhado ele seja, ajudará a assegurar que questões importantes não sejam descuidadas, durante a negociação. Tal acordo servirá como ponto de partida e agenda para negociação, auxiliando-o a usar seu tempo de maneira eficaz.” (p.187)

8.3.7 “Quanto mais você compreender as preocupações do outro lado, mais capacitado estará para satisfazê-las com o mínimo de custo para si mesmo. Procurar interesses ocultos intangíveis pode ser importante. Com interesses concretos, como o dinheiro, indague o que há por trás dele.” (p.196)

9. REGISTROS PESSOAIS DE CATEGORIAS E CONCEITOS OPERACIONAIS:

No livro os autores demonstram por meio de teorias e exemplos estratégias seguras e eficazes para fechar acordos que beneficiam todas as partes interessadas. Os autores afirmam a importância do foco nos interesses e não nas posições, jogar de forma transparente e não ceder às pressões. Como técnicas de negociações presentes no livro, podemos citar: separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses e não nas posições, trabalhar juntos para criar opções que satisfaçam todas as partes e obter êxito nas negociações de partes que são mais poderosas, recusando-se a ceder às pressões ou a recorrer a truques “sujos”.

O livro nos mostra em uma parte o "Problema: NÃO BARGANHE COM AS POSIÇÕES", onde se aborda aspectos relacionados à não se concentrar em discussão de posições que normalmente geram acordos insensatos, reforçando a idéia de que neste método de "Barganha

posicional", cada um se fecha em uma posição distinta, porém as posições são maléficas aos acordos pois confundem-se com o ego pessoal. Quando se discute posições põe-se em risco a manutenção do relacionamento das partes envolvidas, pois acaba tornando-se uma disputa de vontades que dificulta o atendimento dos interesses das partes envolvidas. Em contraste com a barganha posicional, surge o método da negociação baseada em princípios onde o foco está nos interesses básicos, nas opções mutuamente satisfatórias e em padrões imparciais, que resulta em acordos benéficos as partes envolvidas. No livro temos explicado "O Método", que podemos considerar como técnicas que visam nos ajudar a ter um resultado mais viável e provável nas negociações. Nós como futuros operadores jurídicos devemos primeiramente separar as pessoas dos problemas, isto porque um grande número de pessoas e até profissionais da área possuem uma grande dificuldade em lidar com um problema sem levar a questão para o lado pessoal. É preciso atacar o problema e ser afável com as pessoas, o livro deixa bem claro esta afirmação.

Antes de tudo, devemos observar os negociadores como pessoas. Temos sempre tentar compreender o pensamento da outra parte em um negócio, quando ignoramos tal fator multiplicamos a probabilidade de resolver o problema de maneira rápida e de forma muitas vezes errônea. As pessoas tendem a ver aquilo que querem ver; cada lado de uma negociação pode ver apenas os méritos de sua situação e apenas as falhas da do outro lado. A capacidade de ver a situação tal como o outro lado a vê, por mais difícil que seja, é uma das mais importantes habilidades que os negociadores podem possuir. Na discussão do problema é essencial que parte compreenda a opinião do outro, analise sem julgamentos antecipados, observando como cada um encara a situação, compreender não é o mesmo que aceitar, e sim estar aberto a novas possibilidades e ainda criar uma empatia com o "outro lado" dessa forma as opções para a resolução do problema serão muito maiores.

Como estamos lidando com pessoas, certamente estamos lidando também com emoções, uma solução para o destas é a constante conversa com os indivíduos do outro lado sobre as suas próprias emoções e as delas, as partes devem liberar os seus sentimentos, expectativas e interesses de forma que possam ser conciliados. Em uma negociação não podemos reagir com explosões emocionais, dessa forma se não controlarmos o que sentimos a conversa se transformará em uma violenta discussão. Em várias ocasiões, um pedido de desculpas atenua as emoções, mesmo quando não se sabe ou reconhece qual parte foi responsável pelo dano. Foi muito descrito no livro também que "Sem comunicação não há negociação: a negociação se caracteriza por ser um processo bilateral que tem como objetivo básico a chegada a uma decisão conjunta." Ela se mostra ser difícil, mesmo quando há idéias compartilhadas. Em uma negociação se registra sempre o que está sendo dito, dessa forma conseguimos compreender e captar as percepções do outro, conseguimos sentir suas emoções, escutar nos permite sentir as emoções do outro ouvindo assim a verdadeira intenção de suas palavras, enfatizando que compreender não significa concordar. A negociação não é um

juízo, as partes devem dialogar e não julgar umas as outras, um negociador não deve condenar as motivações e intenções da outra, ele deve tentar se aproximar de um modelo imparcial na medida do possível, analisando a negociação como um todo. A boa comunicação não é a excessiva, mas sim a objetiva. Além de buscar só a solução do problema, a comunicação deve fazer com que as partes se conheçam, objetivando uma solução mais pacífica e benéfica para o caso.

Um dos fundamentos de uma boa negociação é o fato de que devemos enfrentar o problema em si e não as pessoas, para isso devemos lidar com elas visando-as como seres humanos e com o problema segundo seu mérito e não de forma contrária.

Poderíamos concluir que, para uma negociação é necessário haver o ataque, ataque de seus interesses de uma forma firme e em contrapartida apoiar a outra parte, é necessário se focar no objeto da negociação e também nas relações ali estabelecidas, diagnosticando os interesses por trás das posições e através destes conciliá-los com meus próprios interesses, criando várias possibilidades (opções de soluções) de um acordo que atenda boa parte dos interesses e necessidades envolvidos.

E se eles forem mais poderosos?

Nessa parte do livro é demonstrado que não há nenhum método que garanta o sucesso quando a balança pende para o lado oposto, quando isso ocorre o Método objetiva duas coisas: O primeiro é protegê-lo de fazer um acordo que você deveria rejeitar e o segundo é ajudá-lo à extrair o máximo dos recursos de que efetivamente dispõe, para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses tanto quanto possível .

Conheça seu MAANA:

Quando negociamos buscamos o melhor resultado, para isso usamos nossa Melhor alternativa à Negociação de um Acordo (**MAANA**), usando essa idéia nos protegemos de resultados desfavoráveis, os autores afirmam que essa nossa MAANA deve ser flexível para permitir a exploração de soluções imaginativas, ao invés de excluir qualquer solução que não corresponda ao piso mínimo, há a possibilidade de comparar as propostas com a MAANA e verificar se elas atendem aos melhores interesses.

E se eles usam truques sujos?

Alguns negociadores usam métodos de natureza “suja” em processos de negociação, o bom negociador deve estar pronto para combater tais métodos. Ele deve ser fiel a seus princípios, sendo que segundo os autores é bem mais fácil defender princípios corretos nos negócios do que usar táticas ilegítimas .

Informações sobre os autores:

Gizele Luzia de Mello de Freitas é aluna do curso de Direito da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), possui experiência na área do Direito, com ênfase em Direito Tributário, Processo Civil e Estatuto da Criança e do Adolescente. Pesquisadora atuante nos seguintes temas: Direito Tributário e Direito Civil. **(e-mail: giza_freitas@hotmail.com)**

Raphael Fernando Pinheiro é Aluno do Curso de Direito na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Possui cursos de extensão e aperfeiçoamento nas áreas do Direito, Ciência Ambiental, Tecnologia Multidisciplinar e Recursos Humanos. Tem experiência na área do Direito, com ênfase em Direito Civil (em especial Direito de Família), Processo Civil, e Estatuto da Criança e do Adolescente. Pesquisador atuante nos seguintes temas: Direito Penal, Cidadania, Direito Internacional, Direito de Família, Direito da União Européia e Criminologia, atuando no Grupo de Pesquisa em Criminologia da UNIVALI. **(e-mail: raphaelfernando.jud@gmail.com)**