

## SUMÁRIO

<i>Apresentação</i> .....	7
<i>Prefácio</i> .....	9

### 1 INTRODUÇÃO

*Robert H. Mnookin e Lee Ross*

1.1 Barreiras estratégicas e táticas.....	31
1.1.1 A prática do sigilo ou fraude .....	31
1.1.2 Intransigência e outras táticas “linha-dura”.....	33
1.2 Barreiras psicológicas .....	35
1.2.1 Em busca de igualdade ou justiça .....	35
1.2.2 Parcialidade na assimilação ou interpretação.....	39
1.2.3 Desvalorização “reativa” dos acordos e concessões.....	40
1.2.4 Aversão à perda .....	42
1.2.5 Autoconfiança litigiosa .....	44
1.2.6 Redução de dissonância cognitiva .....	45
1.3 Barreiras institucionais, organizacionais ou estruturais .....	46
1.3.1 Canais restritos de informação e comunicação ..	46
1.3.2 Múltiplos grupos de interesse .....	47
1.3.3 O problema mandante/mandatário.....	47
1.4 Ultrapassando barreiras: o papel dos mediadores.....	49

1.5 Conclusão.....	52
Referências.....	53

## 2 PERSPECTIVAS SOCIAIS E PSICOLÓGICAS

2.1 Desvalorização reativa na negociação e a resolução de conflitos.....	63
<i>Lee Ross</i>	
2.1.1 Resumo da pesquisa empírica .....	66
2.1.2 Mecanismos subjacentes à desvalorização reativa.....	73
2.1.3 Implicações: superando a desvalorização reativa.....	80
2.1.3.1 O uso de elicitação prévia e de menus de concessão .....	81
2.1.3.2 O processo de questionamento e aviso ..	83
2.1.3.3 Direcionando preocupações de atribuição.....	84
2.1.3.4 O papel da terceira parte .....	85
2.1.3.5 Ideologia e expectativa da negociação ..	86
2.2 Resolução de conflito: uma perspectiva cognitiva .....	87
<i>Daniel Kahneman e Amos Tversky</i>	
2.2.1 Superconfiança otimista.....	88
2.2.2 Certeza e pseudocerteza.....	95
2.2.3 Aversão à perda.....	101
2.2.3.1 Aversão à concessão.....	104
2.2.3.2 Ganhos, perdas e justiça.....	106
2.2.4 Observações de conclusão.....	110
2.3 O papel das considerações de justiça e dos relacionamentos em uma perspectiva subjetiva da negociação .....	111
<i>Max H. Bazerman e Margaret A. Neale</i>	

2.3.1	Irracionalidade em julgamentos de justiça.....	114
2.3.1.1	Justiça e violação das considerações oferta/demanda.....	115
2.3.1.2	Justiça e ótimo de Pareto.....	116
2.3.1.3	Justiça e inconsistência.....	119
2.3.2	Relacionamentos sociais e justiça .....	126
2.3.2.1	Relacionamentos, comparações sociais e justiça.....	128
2.3.2.2	Relacionamentos e a facilitação de acordos.....	132
2.3.3	Sumário e conclusões.....	141
	Referências.....	142

### 3 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS E ANALÍTICAS

3.1	Barreiras estratégicas e de informação para a negociação .....	157
	<i>Robert B. Wilson</i>	
3.1.1	O exemplo de Akerlof.....	157
3.1.2	Negociações pré-julgamento.....	161
3.1.3	Arbitragem de oferta final .....	166
3.1.3.1	Penas e recompensas para melhoria da taxa de acordos.....	168
3.1.4	Observações finais.....	171
3.2	Barreiras analíticas.....	173
	<i>Howard Raiffa</i>	
3.2.1	Minha experiência no CSCE .....	173
3.2.2	A decisão de negociar ou não.....	174
3.2.3	O valor das perfeitas e imperfeitas informações..	177
3.2.4	Desequilíbrios de poder .....	180
3.2.5	Equidade e legitimidade.....	182

3.2.6	Onde é a fronteira eficiente? .....	182
3.2.7	Sincronização de negociações internas e externas .....	183
3.2.8	Negociar sem negociar.....	184
3.2.9	Mediador.....	185
3.2.9.1	O acordo Valletta.....	185
3.2.9.2	Papéis do mediador e barreiras .....	186
3.2.9.3	Uma simulação do jogo de papéis em uma intervenção inicial .....	187
3.2.9.4	PMBRs (Pré-Mediation Briefing Reports – Relatórios que antecedem reuniões de medição) .....	189
3.2.9.5	Identificação prévia dos conflitos e ofertas não solicitadas de ajuda pelos mediadores.....	190
3.2.10	Notas de conclusão .....	193
3.3	Coalizões e barreiras: lições de negociação envolvendo oceanos, o ozônio e o clima .....	194
	<i>James K. Sebenius</i>	
3.3.1	Uma abordagem “estrutura-protocolo” para controle das mudanças climáticas.....	198
3.3.1.1	“Lições” da Convenção do Direito do Mar .....	199
3.3.1.2	“Lições” das negociações de CFC.....	200
3.3.2	Negociações sobre as mudanças climáticas serão mais difíceis que as negociações envolvendo CFCs ou o Direito do Mar .....	202
3.3.2.1	Convenção de imposição de limites <i>versus</i> convenção de expansão .....	204
3.3.2.2	Bens comuns globais com incentivos danosos .....	204

3.3.3	Assegurando suficientes ganhos mútuos sem o susto pela complexidade: protocolos para questões individuais <i>versus</i> pacotes abrangentes .....	205
3.3.4	As bases de “coalizões de bloqueio” nas negociações do aquecimento global: ciência, interesses, ideologia e oportunismo.....	210
3.3.4.1	Coalizões de bloqueio baseadas em interesses econômicos e ideologias: a alarmante experiência do Direito do Mar .....	211
3.3.4.2	Implicações nas negociações climáticas .....	212
3.3.4.3	Coalizões de bloqueio baseadas em interesses científicos e econômicos: negociações do CFC .....	214
3.3.4.4	Extensão de prováveis coalizões de bloqueio em negociações para redução do efeito estufa.....	216
3.3.4.5	As bases de coalizões de bloqueio: ciência, interesse, ideologia e oportunismo .....	220
3.3.4.6	Abordagens genéricas para lidar com coalizões de bloqueio .....	221
3.3.5	Lidando com potenciais coalizões de bloqueio I: prevenção .....	222
3.3.5.1	Abordagens sequenciais para mitigar o risco de energizar e unificar interesses disparatados em uma grande coalizão de bloqueio.....	223
3.3.6	Lidando com potenciais coalizões de bloqueio II: acordos incrementais e “guinchos”.....	224

3.3.6.1	Ações voluntárias carentes de limites de emissões ou regimes específicos de controle do efeito estufa .....	225
3.3.6.2	Um protocolo basal.....	227
3.3.6.3	“Mecanismos de guincho”.....	228
3.3.7	Lidando com potenciais coalizões de bloqueio III: reduzindo o risco de um impasse Norte-Sul .....	230
3.3.7.1	<i>Workshops</i> informais.....	231
3.3.7.2	Grupos de conselho e coalizões cruzadas .....	233
3.3.7.3	Elos de benefício mútuo.....	233
3.3.7.4	Um novo “modelo” ideológico.,.....	234
3.3.8	Lidando com potenciais coalizões de bloqueio IV: um acordo em pequena escala expansível.....	235
3.3.9	Conclusões .....	239
	Referências.....	240
3.4	Análise do processo e negociação entre o IBAMA, o Ministério do Meio Ambiente e a Agência Nacional de Águas brasileira à luz da matriz de negociações complexas.....	244
	<i>Yann Duzert, Fabio dos Santos Cardoso, Octavio Penna Pieranti e Fabiana Camera</i>	
3.4.1	Introdução .....	244
3.4.2	Instrumentos teóricos da negociação .....	246
3.4.2.1	A matriz de negociações complexas.....	248
3.4.2.2	Etapas no processo de negociação.....	250
3.4.2.3	Os dez elementos da negociação .....	252
3.4.2.4	A perspectiva cognitiva no processo de negociação .....	255



3.4.3 O caso .....	258
3.4.3.1 Os atores da negociação .....	258
3.4.3.2 Relação e processos de negociação entre os atores .....	263
3.4.3.3 Os dez elementos da negociação .....	268
3.4.3.4 Processos de negociação eficientes e ineficientes .....	274
3.4.3.5 A mediação e a fronteira eficiente.....	277
3.4.4 Conclusão.....	282
Referências.....	283

#### 4 PERSPECTIVAS INSTITUCIONAIS

4.1 Cooperação e competição em ações judiciais: advogados podem amenizar conflitos?.....	289
<i>Ronald J. Gilson e Robert H. Mnookin</i>	
4.1.1 Litígio como uma rodada do Dilema do Prisioneiro .....	292
4.1.2 Litígio como um jogo do Dilema do Prisioneiro de muitas rodadas.....	297
4.1.3 Advogados podem facilitar a cooperação? .....	299
4.1.3.1 O jogo do pré-litígio: escolhendo os advogados .....	299
4.1.3.2 Um mercado de reputação para os advogados .....	301
4.1.3.3 Problemas de atuação que podem arruinar a cooperação.....	304
4.1.4 Escritórios de advocacia e os compromissos envolvendo reputação.....	306
4.1.4.1 Como os escritórios de advocacia podem se vincular à cooperação quando um advogado autônomo não o pode fazer...	306

4.1.4.2	Problemas de agentes com vínculo de cooperação através de escritórios de advocacia.....	309
4.1.5	Compreendendo o cenário do litígio .....	313
4.1.5.1	Compreendendo as disputas em litígios comerciais.....	313
4.1.5.2	Entendendo a distribuição da cooperação por meio de definições práticas.....	318
4.1.6	Conclusão.....	323
4.2	Mediação no Brasil: uma forma de negociar baseada na abordagem de ganhos mútuos.....	327
	<i>Yann Duzert e Humberto Dalla Bernardina de Pinho</i>	
4.2.1	Abordagem da negociação de ganhos mútuos..	328
4.2.2	Formas de solucionar conflitos .....	329
4.2.3	Negociar por intermédio de mediadores .....	333
4.2.4	Perspectivas da mediação no Brasil .....	337
4.3	Nova arquitetura institucional no sistema de disputas do Brasil: Câmara de Indenização TAM 3054 .....	350
	<i>Diego Faleck, Marcus Fontes, Max Fontes e Yann Duzert</i>	
4.3.1	A crise do Judiciário e o esgotamento dos mecanismos tradicionais de solução de litígios..	350
4.3.2	Nova arquitetura institucional no sistema de disputas .....	353
4.3.3	Conclusão.....	356
4.4	A aquisição de informação e a resolução de conflitos..	357
	<i>Kenneth J. Arrow</i>	
4.4.1	Um breve esforço da economia de informação..	359
4.4.2	Conflito de ambiente e informação: ilustrações	361
4.4.3	Conflito ambiental e informação: caracterização geral .....	367



4.4.3.1 Ambiente como bem público.....	368
4.4.3.2 Conflitos de interesse .....	369
4.4.3.3 Incerteza.....	371
4.4.3.4 Busca de informação .....	371
4.4.4 Organização social para a aquisição de informação.....	372
Referências.....	376

## 5 EXPLORAÇÃO CONTEXTUAL

5.1 Barreiras à efetiva execução de um tratado ambiental..	383
<i>Lawrence Susskind</i>	
5.1.1 O processo de elaboração do tratado ambiental.	386
5.1.2 A abordagem da convenção-protocolo para negociação do tratado ambiental .....	389
5.1.3 Quatro barreiras-chave para confecção de tratado ambiental eficaz.....	391
5.1.3.1 Oportunidades inadequadas para construção de coalizão .....	393
5.1.3.2 Respostas inapropriadas à incerteza científica .....	398
5.1.3.3 Uma separação problemática de benefícios e custos.....	401
5.1.3.4 Conceitos inviáveis de soberania.....	405
5.1.4 Aplicações gerais .....	407
Referências.....	407
5.2 Negociação em situações de crise e a matriz de negociações complexas.....	408
<i>Yann Duzert, Ana Tereza Spinola e Gerson Borges</i>	
5.2.1 Introdução .....	408
5.2.2 Conflitos.....	410
5.2.2.1 Conflitos entre pessoas .....	412

5.2.3	Negociação sem situação de crise .....	413
5.2.3.1	Negociação de crise moderna – Perfis geradores de crises.....	414
5.2.3.2	Negociações de conflitos dentro das organizações.....	416
5.2.4	Matriz e negociações complexas.....	417
5.2.4.1	Etapas do processo de negociação .....	418
5.2.4.2	Elementos da negociação .....	422
5.2.5	Perfil do negociador em crise .....	427
5.2.5.1	Perfis comportamentais dos interlocutores .....	428
5.2.6	Conclusão.....	432
	Referências.....	434