V ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI MONTEVIDÉU – URUGUAI

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I

CHARLISE PAULA COLET GIMENEZ

MARIELLA BERNASCONI

Copyright © 2016 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos.
Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN
Vice-presidente Norte/Centro - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP
Secretário Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC
Secretário Adjunto - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

Representante Discente – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

Conselho Fiscal:
Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara – ESDH
Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG/PUC PR
Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches – UNINOVE
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)
Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais – Ministro José Barroso Filho – IDP
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho – UPF
Educação Jurídica – Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues – IMED/ABEDi
Eventos – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC
Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG
Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA
Comunicação – Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro – UNOESC

F724
Formas consensuais de solução de conflitos I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/UdelaR/ Unisinos/URI/UFSM /Univali/UPF/FURG;

Coordenadores: Charlise Paula Colet Gimenez, Mariella Bernasconi – Florianópolis: CONPEDI, 2016.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-5505-261-3
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Instituciones y desarrollo en la hora actual de América Latina

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Interncionais. 2. Formas consensuais. 3. Solução de conflitos. I . Encontro Internacional do CONPEDI (5. : 2016 : Montevidéu, URU).

CDU: 34

Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito
Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

Universidad de la República
Montevideo – Uruguay
www.fder.edu.uy

V ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI MONTEVIDÉU – URUGUAI

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I

Apresentação

Los temas que ahora se presentan hablan de la necesidad de reconocimiento y la aplicación de nuevas formas de resolución de conflictos como medio de pacificación social y la realización de la ciudadanía. Se entiende que la transferencia al tercero juez de los resultados de la decisión de conflictos determina quién gana y quién pierde, pero carecen las personas implicadas en una respuesta eficaz a sus necesidades e intereses. Por otra parte, se observa que el poder judicial se constituye en una forma de venganza institucionalizada, siendo la difusión de ganador-perdedor.

Así, los textos se centraron en la necesidad de legislar sobre la negociación, conciliación, mediación e justicia restaurativa. Que sean integrantes del proceso y no simples medios no vinculantes en el derecho. Dichas modalidades deben estar reglamentadas por ley y si se celebran tengan valor jurídico que evite un proceso.

Por tanto, se trató la abogacía preventiva y la prevención del litigio, tratando de cambiar el perfil del egresado, que el mismo no se centre en el abogado litigante sino también en el abogado que previene el litigio y que puede por medio de las modalidades relacionadas supra evite un proceso y con ello se solucione un conflicto evitando todo un proceso judicial.

Profa. Dra. Charlise Paula Colet Gimenez - URI

Profa. Mariella Bernasconi - UDELAR

ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DA NEGOCIAÇÃO: NOVOS PARADIGMAS PARA FORMAÇÃO JURÍDICA

NEGOTIATION THEORY AND PRACTICE: BUILDING A NEW PARADIGM IN LEGAL EDUCATION

Flavia Foz Mange [1]
Daniela Monteiro Gabbay [2]

Resumo

Este artigo discute a teoria da negociação, abordando as suas técnicas e fundamentos dentro do contexto dos mecanismos consensuais de solução de controvérsias. Nesse sentido, são apresentados seus princípios, procedimentos, fases e elementos, considerando aspectos práticos de sua aplicabilidade e o papel relevante da negociação no ensino do direito, contribuindo para a formação do aluno e o desenvolvimento de habilidades relevantes à sua atuação profissional. A importância da negociação foi reconhecida pelo Novo Código de Processo Civil, que valoriza a cooperação entre as partes e prevê possibilidades de negociação do procedimento.

Palavras-chave: Negociação, Técnicas de negociação, Princípios e elementos da negociação, Papel da negociação na formação do aluno no curso de direito

Abstract/Resumen/Résumé

This article discusses negotiation as a theory, addressing its fundamentals and techniques as a consensual method of dispute resolution. In this context, it addresses its principles, process, phases and elements, considering its application in daily life and its importance in legal education. By studying negotiation, students develop different skills for their future professional life. The role of negotiation was recognized in the new code of civil procedure that values cooperation between the parties and foresee the possibility of negotiation the procedure.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Negotiation, Negotiation techniques, Negotiation principles and elements, The role of negotiation in law schools

---

[1] Mestre e Doutora pela USP. LL.M. na NYU. Professora substituta da graduação e visitante da pós graduação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP).

[2] Mestre e Doutora USP. Professora da graduação e pós graduação da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. Visiting fellow em Yale e na LSE

INTRODUÇÃO

Existe uma teoria da negociação? Se estamos negociando o tempo todo, em casa, no trabalho, com a família, amigos, clientes, etc., precisamos estudar, apreender e ensinar negociação? Este artigo defende a existência de uma técnica de negociação que, como tal, tem um papel relevante no desenvolvimento de habilidades e na formação do aluno do curso de direito, devendo ser estudada, aprendida e ensinada (BREST, 1995; GALANTER, 1984).

O diferencial da negociação do cotidiano e da negociação como técnica, está em como esta negociação ocorre. Nesse sentido, algumas perguntas podem ser levantadas: Definimos nossas estratégias e nos preparamos para uma negociação? Estamos negociando racionalmente? Conseguimos expressar nossos reais interesses? Conseguimos escutar os interesses daqueles com quem estamos negociando? Sabemos qual resultado queremos alcançar e quais nossas alternativas? Costumamos chegar em resultados que representem ganho mútuo para os envolvidos? Sabemos qual é o nosso perfil como negociador (se somos competitivos, colaborativos, assertivos, passivos)? Como lidamos com as pessoas com quem negociamos?

Se a negociação é realizada com essa consciência, ela pode ser aprimorada com base na preparação cuidadosa para a negociação e na utilização de técnicas de comunicação e negociação que se pode apreender e aprimorar com a prática.

É nesse sentido que a negociação pode ser enquadrada dentre os meios consensuais de solução de conflitos. A negociação está entre os meios que não costumam perceber o conflito de forma negativa, como algo que precisa ser evitado e eliminado, mas sim como algo natural, decorrente das relações entre as pessoas, e que representa uma oportunidade de melhorar a comunicação entre aqueles que se encontram em desarmonia. Esse potencial transformador da relação costuma ser trabalhado pelos meios autocompositivos, que garantem uma participação dos envolvidos na decisão e também contribuem para gerar um autoconhecimento sobre seu perfil de solução de conflitos.

A negociação difere de outros mecanismos consensuais de solução de conflitos que são assistidos pela presença de um terceiro, como a mediação e conciliação[1]. Isso porque

[1] As diferenças entre mediação e conciliação são consideradas no novo Código de Processo Civil, que determina que as mesmas decorrem do papel exercido pelo terceiro e do tipo de relação existente entre as partes. O conciliador atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes e poderá sugerir soluções para o litígio, enquanto o mediador atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes e auxiliará os interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos. Nesse sentido, vide o artigo 165, §§ 2º e 3º do Novo CPC (Lei 13.105/2015).

enquanto na negociação há um diálogo direto entre as partes, na mediação e conciliação há a presença de um terceiro (devidamente capacitado), que tem o papel de facilitar a comunicação entre as partes e costuma auxiliar na troca de informações e esclarecimento da controvérsia. Todos esses métodos autocompositivos, assistidos ou não por um terceiro, trabalham adequadamente as relações continuadas entre as partes e podem criar valor quando utilizados para resolver litígios. Além disso, ainda quando não resolvem a controvérsia, costumam melhorar a compreensão das partes sobre a disputa envolvida[2].

A negociação não é estudada apenas na área do direito, tanto é que o programa de negociação de Harvard (PON), que, como veremos abaixo, foi um dos precursores em estudar um modelo de negociação baseado em princípios, surgiu de uma relação interdisciplinar envolvendo as áreas de direito, administração, governo, relações internacionais, economia, antropologia, artes, educação, e conta com uma parceria entre as Universidades de Harvard, Massachusetts Institute of Technology e Tufts University[3].

Este artigo busca didaticamente apresentar as técnicas, princípios, fases e elementos de negociação e sugerir uma forma de o aluno do direito se preparar melhor para negociar, antes, durante ou após o curso, em sua atuação profissional. São apresentados os conceitos de negociação integrativa e distributiva e analisados os principais aspectos envolvendo a criação de valor e os preços na negociação. Ao final, trazemos considerações sobre a negociação e o novo Código de Processo Civil. Ao longo do artigo, algumas situações práticas são também apresentadas, para ilustrar o que é exposto sobre a negociação.

1 AS TÉCNICAS E PRINCÍPIOS DA NEGOCIAÇÃO

Ao estudar negociação como uma técnica, é inevitável começar pelo modelo de negociação baseada em princípios, que foi estudado no Programa de Negociação de Harvard (PON), no qual Roger Fisher e Willian Ury foram os precursores em sugerir uma via alternativa à polarização entre a *hard* e a *soft positional bargaining*. Esse método parte da premissa de que é possível criar valor em uma negociação, e possui quatro princípios gerais, descritos por Fisher, Ury e Patton no livro "*Getting to yes*: negotiating agreement without

[2] Sobre uma análise centrada na mediação para a escolha da forma de solução de conflitos mais adequada, pautando-se em critérios que auxiliam as partes e advogados a analisarem, diante do caso concreto, os interesses buscados e as características das diferentes formas de solução de conflitos, vide SANDER e ROZDEICZER (2006).

[3] Para mais informações, vide o site http://www.pon.harvard.edu . Acesso em 15.05.2016.

giving in" (FISCHER, URY, PATTON, 2011). Falaremos destes quatro princípios e técnicas de negociação abaixo (FISCHER, URY, PATTON, 2011, pp. 19-95):

1.1 Separar as pessoas do problema

As partes devem trabalhar lado a lado, atacando o problema e não o adversário. A ideia deste princípio é não pessoalizar o conflito, de forma que a situação litigiosa não seja refletida de forma adversarial, com uma pessoa contra a outra, mas sim colocando ambas do mesmo lado da mesa contra o problema (os autores citam que nesse caso há uma mudança de *face-to-face orientation* para *side-by-side orientation*). Isso permite a manutenção das relações, que não se confunde com o conflito, substancialmente considerado (FISCHER, URY, PATTON, 2011, pp. 19-41).

1.2 Focar nos interesses em jogo e não na posição das partes

É importante levar em conta que a posição, que é muitas vezes a expressão mais aparente do conflito (equiparada à "ponta do *iceberg*"), corre o risco de ofuscar o interesse, que consiste nas reais preocupações, desejos, necessidades, motivações e prioridades dos envolvidos (FISCHER, URY, PATTON, 2011, pp. 42-57). Um exemplo simples e muito utilizado para distinguir interesses e posições é o do bolo e da laranja.

Imagine que uma mãe fez um bolo para seus dois filhos, que disputam quem ficará com o maior pedaço. Para evitar a briga dos filhos, a mãe decide adotar a regra de que um partirá o bolo e o outro escolherá o primeiro pedaço. Aquele que irá partir o bolo tende a fazê-lo exatamente no meio, dado que não será o primeiro a escolher. Temos aqui um exemplo de negociação distributiva.

Agora imagine um outro exemplo de disputa entre esses filhos, que agora brigam por uma mesma laranja. A tendência da mãe é adotar a mesma regra, de partir a laranja ao meio, distinguindo quem parte daquele que escolhe o primeiro pedaço. Ocorre que a mãe esqueceu de perguntar por que cada filho quer a laranja. Nesse caso, enquanto um deles quer a parte interna da laranja para fazer um suco, o outro quer a casca para fazer a calda de um bolo. O que acontece quando a laranja é partida ao meio? Ambos saem perdendo, mesmo que no caso pudessem ter tido os seus interesses integralmente satisfeitos, dado que não querem a mesma coisa. A posição aqui, de querer a laranja inteira, ofuscou os interesses que eram compatíveis

e estavam relacionados à motivação de cada irmão. Daí a importância de focar nos interesses e não nas posições em jogo, em uma negociação que seja baseada em princípios.

A escuta ativa e troca de informações são essenciais para se entender quais são os interesses envolvidos em um litígio. Fazer perguntas é essencial. Colocar-se no lugar do outro também é uma boa forma de perceber os interesses em jogo. Uma dica simples para mapear os interesses é perguntar: "Por quê?" ou "Por que não?" e focar não apenas no passado, mas também no futuro da relação.

1.3 Inventar opções de ganho mútuo

Separadas as pessoas do problema, e mapeados os interesses envolvidos, passa-se à tentativa de solução do conflito a partir de resultados que possam transformar o binômio perde-ganha em ganha-ganha. Muitas vezes, nesse interregno, é útil construir uma agenda de temas e de passos para se percorrer na negociação.

Ao se pensar em soluções, a tendência é que cada parte pense naquilo que é melhor para si, e com isso restrinja as opções possíveis. Não há uma única resposta e solução possíveis, e um bom negociador é aquele que consegue pensar de forma ampla em várias opções e alternativas que possam implicar em ganho mútuo às partes, sem considerar que o que um ganha, o outro necessariamente perde. Uma boa dica para pensar em opções de ganho mútuo é realizar o que se chama de *brainstorming*, levantando uma série de ideias e opções possíveis e, principalmente, separando o ato de inventar as opções do ato de julgá-las. Ou seja, pense primeiro na opção e depois decida como escolher o que é melhor (MENKEL-MEADOW, 2001). Dessa forma, se amplia o espectro de opções que são colocadas na mesa de negociação.

O *brainstorming* pode ser feito tanto individualmente por cada lado, como também pelas partes conjuntamente. O importante é ampliar as opções possíveis. Boas opções são aquelas pautadas na escuta ativa dos interesses, que se legitimam a partir das informações trocadas e fortalecem a confiança das partes envolvidas no litígio (FISCHER, URY, PATTON, 2011, pp. 58-81).

1.4 Insistir em critérios objetivos

Os critérios objetivos, que não dependem exclusivamente da vontade e subjetivismos das partes, sempre se revelam razoáveis para se chegar a uma solução que implique em

ganhos mútuos e seja obtida de forma amigável e eficiente (FISCHER, URY, PATTON, 2011, pp. 82-95).

Alguns exemplos de padrões razoáveis e critérios objetivos são: o valor de mercado (no caso da negociação de compra e venda de um imóvel, por exemplo), uma tabela de preços reconhecida na área (como a tabela FIPE para automóveis), uma opinião especializada (no caso de uma negociação que envolva algum aspecto técnico do conflito), precedentes envolvidos (no caso de uma negociação de caso que tenha sido judicializado), além de padrões profissionais, custos envolvidos, dentre outros critérios que não dependam da vontade das partes em litígio.

O ideal é que ambas as partes se envolvam nessa busca de critérios objetivos e pactuem primeiro em relação aos mesmos, depois em relação ao resultado, que acaba sendo uma decorrência da adoção dos critérios objetivos.

Como exposto acima, a negociação baseada em princípios da escola de Harvard tem na sua base esses quatro elementos: pessoas, interesses, opções e critérios.

A negociação baseada em princípios, também denominada negociação integrativa, deve ser vista como um processo, como será estudado abaixo. Na negociação integrativa, o negociador faz uma preparação inicial, refletindo sobre uma série de elementos e técnicas para buscar informações e passar da fase de posições para a de interesses, atingindo assim um melhor resultado na negociação. Mesmo em uma negociação baseada em princípios, existem momentos em que discussões sobre o preço são inevitáveis. O que se deve evitar é uma negociação que já se inicia e restrinja pela troca de oferta de preços e divisão do objeto da negociação, o que se denomina de negociação distributiva. No próximo item, traremos elementos da negociação integrativa e da negociação como um processo, no item 3, trataremos com mais detalhes dos alguns conceitos sobre preços e alternativas que estão presentes em negociações distributivas, mas também em negociações integrativas.

2 A NEGOCIAÇÃO COMO UM PROCESSO

2.1 Negociação vista como um processo

A partir do momento que estudamos a negociação como uma técnica, precisamos visualizá-la como um processo, com etapas que se encadeiam para produzir um resultado. As etapas do processo de negociação são usualmente divididas em quatro etapas: 1) preparação; 2) condução da negociação; 3) resultado; e 4) implementação e avaliação do processo

(MOURÃO, 2014, pp. 135-144). Alguns autores subdividem ainda a etapa de condução da negociação em: troca de informações, criação de valor e distribuição de valor.

A importância de analisar a negociação como um processo nos permite desenvolver técnicas para cada etapa, traçar estratégias e sentar em uma mesa de negociação com objetivos claros e cientes do que pretendemos e quais são os nossos limites e alternativas.

2.2 As fases da negociação: preparação, condução da negociação, resultado e avaliação

A primeira etapa, que ocorre antes mesmo de sentarmos à mesa de negociação, é a de preparação. Partindo do pressuposto de que a negociação é uma técnica que pode e deve ser estudada, é necessário que haja uma profunda preparação prévia. Devido à importância da fase de preparação, ela será analisada com maior detalhamento no próximo item, mas, em síntese, antes de sentar-se para uma negociação, o bom negociador deve fazer uma avaliação interna e refletir sobre diversos aspectos. A Escola de Harvard sugere a análise de 7 elementos, quais sejam: interesse, opção, critérios de legitimidade, alternativa, compromisso, comunicação e relação.[4] Como analisaremos a seguir, para cada um desses elementos o negociador deve fazer uma análise do seu ponto de vista e do ponto de vista da (ou das) contraparte(s).

A condução da negociação pode ser vista como uma etapa em si, como também pode ser subdividida em algumas sub etapas. Essa é a fase que a negociação realmente acontece e estamos sentados frente à frente com o outro lado, por isso a denominação "condução da negociação". Essa fase normalmente se inicia com um diálogo de abertura e a troca de informações. Embora aparentemente trivial, essa fase de troca de informações é crucial para o bom desenvolvimento da negociação. Nesse momento é importante que o negociador faça uso de técnicas de escuta ativa e busque obter o máximo de informação para poder passar à fase seguinte de criação de valor. A condução da negociação não deve começar diretamente por troca de ofertas de preço, um oferecendo e querendo pagar 10 e o outro querendo receber 100. Quanto mais informações o negociador obter da parte contrária, mais fácil será a criação de valor e de opções para um acordo. Apenas após explorar a fase de criação de valor é que se deve discutir os termos do acordo e da distribuição de valores, sejam eles monetários ou não monetários.

[4] Os 7 elementos são expostos em no livro *Getting Ready to Negotiate: the getting to yes workbook* (FISHER, ERTEL, 1995).

Alcançado um acordo, obtém-se o resultado daquela negociação. Esse resultado pode ser registrado como um acordo formal, assinado por todas as partes envolvidas, para que possa ser implementado sem surgir controvérsia a respeito da sua execução.

Após a conclusão do acordo, temos ainda a fase de implementação do mesmo e de avaliação do processo de negociação. Justamente pela negociação ser analisada como uma técnica, mas ser realizada na prática por seres humanos com sentimentos e emoções, é importante fazer uma revisão do processo de cada negociação para manter-se aprendendo e evoluindo na técnica. Essa revisão pode ser realizada etapa por etapa. As partes se preparam de maneira adequada? Poderiam ter vislumbrado melhor a posição e interesses da outra parte antes da negociação? Havia alguma informação disponível sobre o negociador ou a negociação que poderia ter sido obtida antes de sentar na mesa? Na mesa de negociação, conseguiram seguir o que tinham planejado? Estiveram atentos às informações trazidas pela outra parte? Quais foram os momentos de tensões? O que gerou alterações de emoções? O acordo final foi satisfatório para ambas as partes? As relações foram mantidas? O acordo pode ser implementado?

2.3 Elementos da negociação: interesse, opção, critério de legitimidade, alternativa, compromisso, Relacionamento e Comunicação

A teoria dos 7 elementos ou os 7 passos de Harvard para o sucesso na negociação são a base de preparação para uma negociação (FISHER, ERTEL, 1995, pp.19-106). A seguir iremos apresentar os 7 elementos e no item seguinte traremos um exemplo de formulário que pode ser utilizado para realizar a preparação em qualquer tipo de negociação. Os quatro primeiros dos 7 elementos – interesse, opções, alternativa e critérios - são bastante inter-relacionados com os princípios expostos no primeiro item, mas aqui são analisados à luz do momento de preparação para uma negociação. Além desses quatro, são acrescentados outros três elementos – compromisso, relacionamento e comunicação – que garantem a fluidez de uma boa negociação e também devem ser previamente analisados, pois refletem a estratégia para a negociação.

2.3.1 Interesse

Um dos pilares da negociação baseada em princípios é a transposição das posições iniciais das partes para a busca dos interesses que estão por trás daquelas posições. Passa-se a buscar o real motivo que leva o negociador à mesa de negociação e isso envolve não apenas a

posição inicial, mas a busca pelos motivos que levaram o negociador àquela posição. A busca de interesses exige um autoconhecimento próprio, bem como um esforço de buscar entender e identificar os interesses da outra parte. Ao vislumbrar os interesses, existem diversas formas de satisfazê-los. Também é crucial que o negociador explore os interesses da parte contrária. Isso pode ser realizado a título especulativo na fase de preparação como também de maneira consciente no início da negociação por meio de perguntas que lhe levem ao interesse da outra parte. Ao compreender melhor os seus interesses e os da outra parte, é possível identificar interesses comuns, que podem atender as duas partes, interesses que são diferentes, mas não necessariamente colidentes e, por fim, onde estão os interesses opostos e como é possível satisfazer esses interesses.

Para ilustrar essa situação, imaginemos em um caso de uma sociedade na qual um dos sócios deseja se retirar e receber um valor determinado pela sua participação acionária. Se as partes ficarem apenas na discussão distributiva sobre quanto vale a posição acionária daquele sócio que pretende se retirar, dificilmente chegarão em um acordo que satisfaça todas as partes. No entanto, se para além disso passarem a buscar os interesses pelos quais o sócio quer sair e pelos quais os demais não querem fazer desembolso ou descapitalizar a sociedade, outras soluções podem surgir. Aquele sócio que quer se retirar pode ter diversos interesses, como, por exemplo, mudar de cidade ou país, retirar-se da gestão, receber o dinheiro por uma questão de saúde ou outra qualquer, não querer mais se relacionar com um ou alguns dos demais sócios, ter recebido uma oferta de trabalho de outra empresa, etc. (FISHER, URY, PATTON, 2011, 42-57; FISHER, ERTEL 1995, pp. 21-32). Para cada um desses interesses, é possível vislumbrar inúmeras opções, como mencionaremos no próximo item.

2.3.2 Opção

Uma vez identificados os interesses que estão na mesa é mais fácil pensar em opções que possam acomodar os interesses de todas as partes envolvidas. Nesse momento, é importante que fique claro que as partes estão apenas vislumbrando opções e não é o momento de tomar decisões. Isso é muito importante para evitar inseguranças de compartilhar uma ideia. Existem inúmeras barreiras à nossa criatividade de buscar opções e precisamos tê-las em mente para que possamos ultrapassá-las. Por exemplo, muitas vezes antes mesmo de expor a ideia já fazemos um julgamento prematuro de que aquilo não é viável ou aceitável ao outro lado. Outras vezes ficamos muito apegados à opção inicial e não deixamos espaço para criarmos outras opções. Também é muito comum acharmos que cabe a outra parte fazer uma proposta e solucionar o problema, mas na verdade quando sentamos junto da outra parte e

tentamos lado a lado buscar soluções para os problemas conjuntos a chance de atingirmos um resultado satisfatório para todas as partes é bem maior (FISHER, URY, PATTON, 2011, pp. 58-81; FISHER, ERTEL, 1995, pp. 33-44).

2.3.3. Critérios de Legitimidade

Para que as opções trazidas à mesa sejam mais facilmente aceitas pela outra parte, é de extrema importância que essas sejam justificadas por um critério externo e objetivo. Tal fato leva a outra parte a perceber aquela proposta como algo justo ou adequado. Ao trazer uma opção baseada em um critério que é reconhecido amplamente, o negociador tem mais facilidade de persuadir a parte contrária e a coloca em uma posição de necessidade de justificar eventual contraproposta também por um critério reconhecido como legítimo. Ademais, um acordo negociado com base em critérios de legitimidade tem maior chance de ser respeitado e implementado, pois os dois lados da negociação saem da mesa confortáveis com a negociação e sentindo que fizeram um bom negócio (FISHER, URY, PATTON, 2011, pp. 82-95; FISHER, ERTEL, 1995, pp. 61-75).

2.3.4 Alternativa

Alternativa é um elemento essencial da negociação. Como já mencionamos no item acima, nem sempre vale a pena fazer um acordo na negociação. Para isso, é muito importante que o negociador reflita não apenas sobre as suas alternativas, ou seja, como mencionado na primeira parte deste artigo, a sua melhor alterativa à negociação de um acordo (MAANA ou, a sigla em inglês mais usada no ambiente de negociação: BATNAs), mas também sobre potenciais MAANA ou BATNA de quem está do outro lado da mesa na negociação.

Ao refletir sobre as suas alternativas, bem como as alternativas da contraparte, você estará melhor preparado para a negociação e saberá o momento de se retirar da mesa de negociação. É sempre recomendável que, antes de fechar o acordo e formalizá-lo, o negociador faça uma pausa e verifique se aquele acordo é realmente sua melhor alternativa ou se existem melhores alternativas sem que ele precise realizar aquele acordo (FISHER, ERTEL, 1995, pp. 45-60).

2.3.5 Compromisso

O compromisso é o elemento final da negociação e corresponde ao acordo entabulado entre as partes. Esse compromisso pode ter diversas formas, dependendo do estágio da negociação e do que se busca com ela. Pode ser desde um documento com os principais

pontos e premissas para uma contratação futura ou mesmo já a redação final do contrato com a negociação de cada uma das cláusulas para assinatura. Dependendo de qual for o tipo de compromisso que você pretende chegar ao final de cada negociação, é importante que você se certifique que a pessoa negociando pelo outro lado tenha autoridade para assinar aquele compromisso (FISHER, ERTEL, 1995, pp. 96-106).

2.3.6 Comunicação

Como dissemos no início deste artigo, quem se comunica negocia, e, na negociação, a boa comunicação interfere diretamente no resultado. Uma grande parte das dificuldades nas negociações decorre de falhas na comunicação. É muito comum que, embora no mesmo ambiente, as partes não estejam realmente se ouvindo e enquanto uma fala a outra já esteja pensando em o que vai responder ou mesmo outros pensamentos. Momentos de silêncio e pausas onde nenhuma das partes falam também se tornam corriqueiros. E, pior ainda, equívocos na comunicação – quando uma parte fala algo e a outra entende outra coisa – são recorrentes. Assim, é importante refletir sobre a sua forma usual de se comunicar e pensar em estratégias para garantir que a comunicação seja efetiva nas negociações. Além disso, é importante lembrar que, além da comunicação verbal, também nos expressamos de forma não verbal, com a postura e movimento do nosso corpo, as roupas que usamos e como nos portamos na negociação. Mesmo a comunicação verbal pode ser transmitida em diversos tons, volume e velocidade que indicam o estado emocional do negociador.

Para melhorarmos a nossa comunicação, podemos fazer uso de estratégias como a escuta ativa e o *framing*. A escuta ativa implica estar atento efetivamente ao que o outro está falando, e é possível melhorar a qualidade da sua escuta ativa por meio de técnicas que envolvem a realização de perguntas de esclarecimento, espelhamento da fala da outra parte, resumos e reformulações sobre o que você está escutando (FISHER, BROWN, 1989, pp. 84-106). Isso não apenas lhe faz permanecer ativo na escuta, mas possibilita a outra parte corrigir qualquer equívoco na comunicação. Por outro lado, o modo como você comunica algo também é muito sensível em uma negociação. Assim, é importante pensar naquele que irá receber aquilo que você está comunicando e apresentar de modo que pareça mais interessante para o receptor. Essa técnica denomina-se *framing,* com referência à moldura ou embalagem que você coloca em sua comunicação. Um belo exemplo de *framing* foi dado pelo Min.

Barroso em discurso como patrono da turma de 2014 da UERJ.[5] Na ocasião, ele comparou a previsão de 2 sábios que foram chamados para interpretar o sonho do sultão sobre a perda de dentes. O primeiro deles informou ao sultão que ele iria assistir a morte de todos os seus parentes e em seguida recebeu cem chibatadas. O segundo sábio informou que o sultão seria muito feliz e iria viver muito mais que todos os seus parentes e recebeu cem moedas de outro. Qual a diferença entre as duas previsões? O modo como cada uma foi contada. Assim como a reação do sultão foi diferente, o negociador do outro lado da mesa podereceber a mesma informação de maneiras bem diferentes, dependendo da forma como for comunicada (FISHER, ERTEL, 1995, pp. 76-85).

2.3.7 Relação ou Relacionamento

O relacionamento entre as partes da negociação pode facilitar ou dificultar uma negociação. Um dos princípios da negociação é justamente separar as pessoas dos problemas, para evitar um desgaste no relacionamento que possa dificultar a negociação. Ao focar no problema, o negociador passa a trabalhar de maneira colaborativa com a outra parte e atentar mais aos fatores humanos, como emoções e valores, que podem dificultar a solução do problema. Algumas outras atitudes que ajudam a construção de uma boa relação na negociação são, por exemplo, evitar trocar acusações e buscar culpados para a situação e, caso surjam críticas, não contra-atacar, mas responder com questionamentos. Quanto mais conhecimento o negociador tem sobre si próprio, mais controle ele tem sobre as suas emoções e sabe como evitar chegar aos pontos onde perde o controle sobre as emoções e muito provavelmente põe em risco a relação (FISHER, ERTEL, 1995, pp. 86-95).

2.4 Formulário de preparação para uma negociação

Existem alguns modelos de formulários que tratam dos elementos mencionados acima e possibilitam uma reflexão que auxilia o negociador na sua preparação antes de entrar na fase de condução da negociação[6]. A título ilustrativo e didático, trazemos a seguir um exemplo de formulário de preparação com base nos elementos acima expostos:

---

[5] BARROSO, Luis Roberto. Cinco lições sobre a vida e o Direito (regra n. 3). Discurso publicado no Migalhas de 20.04.2015 e disponível em: http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI217918,61044-Cinco+licoes+sobre+a+vida+e+o+Direito+por+ministro+Barroso . Acesso em 15.02.2016.

[6] Vide modelos de formulários de preparação para a negociação em FISHER e ERTEL (1995, pp. 117-172 e 173-192).

INTERESSES:	
Nossos	Deles
OPÇÕES *(caminhos possíveis para atender os nossos interesse e o deles)*	
1. 2. 3.	4. 5. 6.
CRITÉRIOS DE LEGITIMIDADE *(critérios externos para decidir o que é justo para cada opção traçada acima, ex.: valor de mercado)*	
1. 2. 3.	4. 5. 6.
ALTERNATIVA: MAANA *(melhor alternativa à negociação de um acordo)*	
Nossos	Deles

COMPROMISSO *(quais resultados você busca nesta negociação)*		
Deseja	Se contenta	Pode viver com

COMUNICAÇÃO *(quais informações você precisa buscar e que técnicas usar)*

O que você quer saber? Quais as suas estratégias para isso? Quais perguntas irá fazer?

Que informações você gostaria de revelar? Qual estratégia usará para comunica-las de maneira efetiva?

Possível agenda para esse encontro:

- Abertura:
- Troca de informações
- Verificação da compreensão
- *Brainstorming* de opções
- Verificação dos critérios de legitimidade das opções
- Análise de possível acordo
- Comparação do acordo com o seu MAANA
- Compromisso

RELACIONAMENTO *(como manter um bom relacionamento com a outra parte?)*

Diagnóstico	**Estratégia**
O que causa ou contribui para o ruído na comunicação?	O que você pode fazer para mudar a situação atual e a dificuldade na comunicação.

3 O PREÇO E ALTERNATIVA NA NEGOCIAÇÃO

Como dito anteriormente, mesmo nas negociações integrativas, baseada em princípios, é inevitável as discussões em torno de valores, preços. Dessa forma, após a fase integrativa da negociação e a exploração de interesses e opções, chegará o momento de se falar em valores. Esta é a etapa distributiva das negociações e mesmo nessa etapa é importante ter em mente oportunidades de se criar valor (MNOOKIN, 2009, pp. 254 e ss.).

3.1 Preço Alvo

Ao sentarmos em uma mesa de negociação, sempre temos uma meta, algo que é aquilo que desejamos receber no melhor cenário. Esse preço que cada negociador projeta é o que chamamos de preço alvo. Importante ressaltar que esse preço alvo será diferente para cada parte da negociação. Por exemplo, em uma relação de compra e venda, o preço alvo para o vendedor é o preço mais alto possível que ele pode receber pelo produto. Por outro lado, para o comprador o preço alvo será o menor preço possível que ele gostaria de pagar pelo produto. O mesmo pode acontecer para relações de serviço sobre, por exemplo, um prazo para entrega. Suponha que você está comprando um móvel sob medida para sua cozinha; para além do preço, o prazo de entrega é algo central na negociação. O prazo alvo para você que está contratando o móvel sob medida, no caso o tomador do serviço, geralmente é a entrega o mais rápido possível, assim seu prazo alvo seria algo como 1 semana. Por outro lado, o prestador de serviço irá buscar o maior prazo possível para entrega em razão de outros serviços que ele já se comprometeu e o prazo alvo dele poderá ser 90 ou 180 dias, dependendo do serviço (MOURÃO, 2014, pp. 120-121).

3.2 Preço Limite

Para além do preço alvo, temos também sempre que saber qual é o nosso preço limite, ou seja, qual o valor máximo que estamos dispostos a pagar por determinado bem ou serviço ou, no caso do vendedor ou prestador do serviço, qual o preço mínimo que aceitamos por esse produto ou que poderíamos receber por determinado serviço. Por exemplo, no caso da aquisição de um carro usado, o preço limite que você pode pagar pode ser o valor máximo que você tem de reserva para essa compra ou o valor da tabela FIPE para o veículo que você

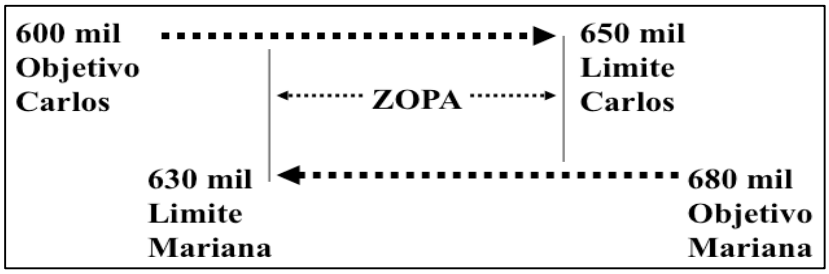
está interessado. Por outro lado, para o vendedor, o preço limite pode ser o valor que ele pagou no veículo ou, em caso de produtos novos, o valor limite pode ser o valor de custo do produto. Ou seja, se o produto custou 100 para ficar pronto o vendedor pode pedir 120,150 ou até mais, mas sabe que não pode vender por menos de 100 pois terá prejuízo, não cobrindo os custos da produção. Obviamente, ninguém está disposto a pagar o preço máximo ou receber o preço mínimo, mas é importante termos esses preços em mente antes de iniciarmos a negociação para não fecharmos um mau negócio e depois nos sentirmos frustrados com aquela negociação (MOURÃO, 2014, pp. 121-122).

3.3 Zona de Possível Acordo (ZOPA)

A Zona de Possível Acordo (ZOPA) é justamente o intervalo de preço entre o preço limite de cada parte. Em um caso de compra e venda, é o intervalo entre o máximo que o comprador está disposto a pagar e o mínimo que o vendedor está disposto a receber (MOURÃO, 2014, pp. 126-128).

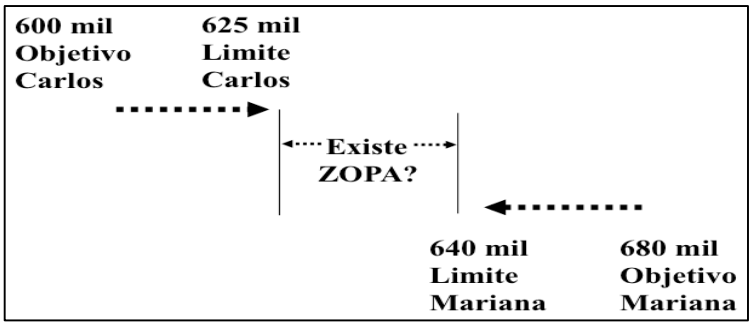
Consideremos o seguinte exemplo: Mariana pretende vender seu apartamento para mudar-se para um maior e perto do novo trabalho, e está pedindo 680 mil reais. Carlos, seu colega de turma, demonstrou interesse em adquirir, e propôs pagar 600 mil reais. O mínimo que Mariana aceitaria pelo apartamento é 630 mil e o máximo que Carlos pagaria é 650 mil.

Nesse caso, há uma zona de barganha entre o preço mínimo que seria aceito pela vendedora (630 mil) e o preço máximo que seria pago pelo comprador (650 mil), conforme ilustra o gráfico abaixo:



Ocorre que como esses limites máximos e mínimos muitas vezes não são revelados, ou são exagerados pelas partes, é possível não haver zona de barganha e a negociação significar uma simples perda de tempo. Quando não há uma zona de possível acordo, ou esta é negativa, a negociação distributiva apenas não trará resultados. Voltando ao exemplo de

Carlos e Mariana, imagine que o preço limite da Mariana para venda do apartamento seja R$ 640 mil e o máximo que o Carlos pode pagar seja R$ 625 mil. O gráfico abaixo ilustra o caso e evidencia o cenário de uma ZOPA negativa:



Aparentemente, não haveria solução para essa negociação. Ocorre, contudo, que em uma negociação que não seja meramente distributiva outras opções e valores podem ser criados e trazidos à mesa de negociação para melhorar o cenário da negociação e permitir que, mesmo com uma ZOPA negativa, seja celebrado um acordo que inclua outros valores além do preço.

Imaginemos que no caso acima, Carlos e Mariana cheguem no preço de R$ 625 mil e R$ 640 mil e percebam que não conseguem se mover dali. Existe a possibilidade de fecharem um acordo em um valor que seja inferior ao preço limite de cada um deles e incluir na negociação outros elementos, como por exemplo deixar o apartamento mobiliado evitando o gasto de Carlos com mobília e permitindo que ele aumente o preço limite dele ou ainda o pagamento da diferença de R$ 15 mil em serviços que Carlos poderia prestar para Mariana, supondo que na troca de informações na fase de negociação Mariana tenha descoberto que Carlos é *web designer* e poderia refazer o blog de viagens dela, por exemplo. Ou, ainda, Carlos poderia dar o seu carro ou outro objeto de valor como parte do pagamento complementar se houve interesse por parte da Mariana de receber. Carlos poderia ainda, comprar o apartamento e deixar Mariana morando lá gratuitamente por mais 4 meses enquanto ela reforma o apartamento que quer mudar perto do trabalho já que Carlos ainda mora com os pais e poderia continuar com eles gratuitamente por mais alguns meses. Isso evitaria que Mariana pagasse aluguel por esses 4 meses e compensaria o valor da diferença de preço. Existem inúmeras possibilidades de criação de valor em cada negociação, no entanto, para isso acontecer é preciso que as partes se comuniquem e descubram interesses por trás das posições.

No entanto, nem sempre é possível compensar uma ZOPA negativa, da mesma forma que em casos de ZOPA positiva podem existir situações em que não seja vantajoso fechar o negócio. Para poder fazer uma análise criteriosa da proposta na mesa antes de fechar o acordo, é muito importante que, antes de sentar à mesa, o negociador tenha refletido sobre as suas alternativas. É sobre isso que trataremos no próximo item.

2.4 Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA) ou "*Best Alternative to a Negotiated Agreement*" (BATNA)

Normalmente, quando negociamos, tentamos barganhar valores e não necessariamente pensar nas alternativas reais que temos à negociação de um acordo, o que é chamado de BATNA ("*Best Alternative to a Negotiated Agreement"*) ou MAANA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo) (FISHER, URY, PATTON, 2011**,** pp. 99-108). Mas tão importante quanto ter um limite máximo ou mínimo do que se aceitaria em eventual acordo é estar ciente das opções que o negociador tem fora daquela mesa de negociação. Muitas vezes, essas opções podem ser mensuráveis em preço e até mesmo se confundirem com o preço limite; porém, existem inúmeros outros fatores não precificáveis (em especial fatores emocionais) que podem fazer que seu BATNA não coincida com seu preço alvo e limite.

Os limites máximo e mínimo de uma barganha podem ser comparados com a posição, que costuma ser rígida e inibir a imaginação que pode ser usada para se pensar em alternativas mais flexíveis na negociação, pautadas nos interesses envolvidos. Sempre é importante, portanto, conhecer o seu BATNA, inclusive como medida de avaliação da qualidade do acordo.

Considerando o mesmo exemplo acima, as perguntas adequadas a fazer seriam então: qual é a alternativa que Mariana tem se não negociar um acordo e conseguir vender o seu apartamento pelo preço que deseja a Carlos? Poderá ela alugar seu apartamento e alugar um outro apartamento perto do trabalho? Poderá esperar mais e colocar o apartamento com outros corretores para a venda? Vale a pena comprar um carro para ir ao novo trabalho? Pensar em alternativas concretas caso não negocie a venda de seu apartamento decorre diretamente do mapeamento dos interesses de Mariana, que consistem em mudar-se para um apartamento maior que seja próximo do novo trabalho. Quanto mais alternativas Mariana tiver, melhor é seu BATNA ou MAANA e mais fortalecida ela estará na negociação. O BATNA ou MAANA também garantem que Mariana não aceitará um acordo que a coloque em situação

pior do que poderia buscar em alternativas concretas. É uma boa métrica para avaliar a qualidade do acordo (GABBAY, 2011, pp. 210-220).

Vejamos o mesmo exemplo pelo olhar do Carlos. A melhor alternativa dele poderia ser comprar um outro apartamento que ele já viu por R$ 610 mil. No entanto, ele realmente prefere a localização do apartamento de Mariana e está disposto a pagar mais do que a sua melhor alternativa por conta da localização. Neste exemplo, o preço limite não se confunde com a alternativa. Por outro lado, se a melhor opção fosse um apartamento no mesmo edifício em condições bastante semelhantes, muito provavelmente o BATNA e o preço limite seriam coincidentes.

Outro bom exemplo para identificar o BATNA está relacionado à busca de emprego. Se você está procurando um emprego e mapeia suas alternativas à negociação de um acordo (outras propostas de trabalho recebidas, tempo e recursos que tem para aguardar a sua recolocação no mercado, mudança de área de atuação ou de cidade, dentre outros), você vai mais fortalecido para uma entrevista de trabalho do que se você não pensou em nada disso ou não tem nenhuma alternativa em relação a essa entrevista. O BATNA ou MAANA está relacionado, portanto, ao poder das partes na negociação e é sempre importante considerar, além do seu próprio BATNA, o BATNA da parte com quem negocia.

2.5 Preço Âncora

Quem deve colocar o preço na mesa primeiro? Essa é uma questão sempre difícil de ser respondida. O primeiro preço que é colocado na mesa é denominado preço âncora em referência à âncora lançada por um barco. Esse preço inicial é muito importante, pois é em torno dele que a negociação vai girar (assim como o barco gira em torno de sua âncora). Obviamente, existe uma margem para negociação após esse primeiro preço que foi trazido à mesa, mas em geral esse é o preço central em torno do qual a negociação ocorre. Em tese, qualquer parte pode lançar o primeiro preço, mas justamente para não queimar a largada muitas vezes ambas as partes se sentem receosas de lançar esse primeiro preço. Em geral, recomenda-se que aquele que tem mais informações, ou se sente mais confortável com as informações que possui, lance um primeiro preço com base em algum critério (MOURÃO, 2014, pp. 120-126).

4 NEGOCIAÇÃO NO NOVO CPC: NEGOCIAÇÃO DO PROCEDIMENTO

A importância da negociação foi reconhecida pelo Novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015), que trouxe como uma de suas normas fundamentais o princípio da cooperação, prevendo em seu art. 6º que "todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva". Essa diretriz principiológica está também em outros artigos, como os que preveem a boa-fé processual, o efetivo contraditório entre as partes e o juiz, o direito de obter esclarecimentos, dentre outros.

O modelo do processo, dessa forma, sai da dicotomia entre o adversarial (que foca na competição e disputa entre as partes, com predomínio do princípio dispositivo) e o inquisitivo (focado na decisão e protagonismo do órgão jurisdicional) para se tornar mais cooperativo (DIDIER, 2011, pp. 207-217), com ênfase no diálogo processual entre as partes e na condução cooperativa do procedimento, de forma que as partes tem mais poderes para fazer escolhas tanto de procedimento quanto de resultado, responsabilizando-se por elas.

É nesse contexto que surge a negociação do procedimento, novidade do código que está prevista no artigo 190. Trata-se de disposição que amplia a possibilidade de negócios jurídicos processuais, podendo as partes convencionarem sobre mudanças no procedimento que incidam sobre ônus, poderes, faculdades e deveres processuais. Sendo feita antes ou durante o processo, o juiz fica vinculado aos acordos celebrados pelas partes, sem necessidade de homologação. Podem as partes também negociar com o juiz um calendário para a prática de atos processuais (artigo 191 do CPC).

Nesse sentido, é importante considerar o espaço que a negociação tem no Novo CPC, onde predomina um modelo cooperativo e de maior flexibilidade procedimental. Os advogados que estiverem melhor preparados para negociar conseguirão fazer uso dessas possibilidades de forma mais efetiva. Também é importante considerar qual é o limite do que pode ser negociado pelas partes, como questões de ordem pública ou que gerem prejuízo à parte hipossuficiente, além de garantias processuais que não podem ser violadas

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora haja muito mito em torno da negociação e crenças limitativas de que negociar é um talento nato ou de que quem não é bom negociador não vai saber jamais negociar, atualmente a negociação é estudada como uma técnica que pode ser ensinada e aprendida, desenvolvendo habilidades importantes à formação do aluno do direito, de forma que cabe a

cada um de nós treinarmos para nos tornarmos melhores negociadores (GARTH, 1987, pp. 32-34; SALLES, 2010, pp. 67-74).

Temos oportunidades corriqueiras de negociar e, se para cada negociação tomarmos um tempo anterior para nos prepararmos e tivermos uma maior clareza dos nossos objetivos com aquela negociação, utilizando na mesa técnicas como a escuta ativa e *framing* para obter a maior quantidade de informações, mantendo a boa qualidade na comunicação e, após concluir a negociação, fazendo uma análise crítica da nossa própria performance, isso fará que em uma próxima negociação nós conheçamos melhor nossos pontos fortes e fracos e saibamos onde temos que tomar cuidado para não deixar as emoções prevalecerem. Certamente, a cada dia seremos melhores negociadores.

Obviamente, mesmo com a busca contínua da melhora nas negociações, existem tensões que sempre estarão presentes, haja vista que a negociação é realizada por pessoas e que existe um caráter humano envolvido. Essas tensões, contudo, podem ser mitigadas se corretamente identificadas. Assim, mesmo se adotarmos a negociação baseada em princípios e buscarmos criar valor para além da distribuição, em algum momento podemos nos deparar com a tensão entre a criação e a distribuição de valor. Ao aprofundarmos os estudos sobre as técnicas de comunicação, também constataremos que o bom negociador deve ser empático e assertivo, embora exista sempre uma tensão entre assertividade e empatia, que pode ser mitigada com uso de técnicas de comunicação.

Além disso, a grande maioria das negociações envolvem partes que estão representadas por algum terceiro, seja o advogado representando uma parte ou mesmo um diretor ou funcionário representando uma empresa, e nesses cenários existe uma possibilidade de conflito de agência e tensão entre os interesses do negociador e de quem ele representa. Trata-se de alguns exemplos de tensões e desafios, que terão que ser enfrentados diante de cada caso concreto.

Dessa forma, o artigo buscou apresentar aspectos práticos e teóricos da negociação, abordando as suas técnicas e fundamentos dentro do contexto dos mecanismos consensuais de solução de controvérsias, além de considerar o papel relevante da negociação no ensino do direito e no desenvolvimento de habilidades relevantes à formação e comunicação dos alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BREST, Paul. **The responsibility of law schools:** educating lawyers as counselors and problem solvers. 58 Law & Contemp. Probs, 1995, pp. 5-17

DIDIER JR, Fredie. Os três modelos de direito processual: inquisitivo, dispositivo e cooperativo. **Revista de Processo** n. 198, agosto de 2011, pp. 207-217.

FISHER, R; BROWN, S. **Getting Together**: Building Relationship as we Negotiate. Boston: Penguin Books, 1989.

FISHER, R. and ERTEL, D. ***Getting Ready To Negotiate: the getting to yes workbook***, EUA: Penguin, 1995.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. ***Getting to yes*: negotiating agreement without giving in**. 3rd edition, 2011 EUA: Penguin Books. Tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005.

GABBAY, Daniela Monteiro. Negociação. In **Conciliação e Mediação:** Estruturação da Política Judiciária Nacional, Rio de Janeiro: Forense, 2011.

GALANTER, Marc. **World of Deals:** Using Negotiation to teach about the legal process. 34 Journal Legal Education 268 (1984).

GARTH, Bryant G. **ADR and Civil Procedure:** A Chapter or an Organizing Theme? 37 Journal of Legal Education, 1987, pp. 34-36.

MENKEL-MEADOW, **Carrie. Aha? Is Creativity possible in legal problem solving and teaching in legal education?** 6 Harvard Negotiation Law Review 97, 105-109 (2001).

MNOOKIN, Robert H. **Mais que vencer:** negociando para criar valor em negócios e disputas. Trad. Mauro Gama. Rio de Janeiro: Best*Seller*, 2009.

MOURÃO, Alessandra Nascimento S. F., coord. **Resolução de Conflitos**: Fundamentos da Negociação para o Ambiente Jurídico. São Paulo: Saraiva, 2014 (Série GV*law*).

SALLES, Carlos Alberto et. al. **A experiência do Núcleo de Estudos de Meios de Solução de Conflitos** - NEMESC. Revista Direito GV, v. 6, 2010, p. 67-94.

SANDER, Frank. E. A., ROZDEICZER, Lukasz. **Matching cases and dispute resolution procedures:** detailed analysis leading to a mediation centered approach. Harvard Negotiation Law Review, vol. 11, 2006.