XXVIII ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI GOIÂNIA – GO

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I

CAIO AUGUSTO SOUZA LARA

LAFAYETTE POZZOLI

DIEGO MONGRELL GONZÁLEZ

Copyright © 2019 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

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

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - Unimar/Uninove – São Paulo

Representante Discente – FEPODI
Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro Prof. Dr.
Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo
Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)
Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - IMED – Santa Catarina
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará
Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM– Distrito Federal
Relações Internacionais para o Continente Americano
Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goías
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

Eventos:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFSM – Rio Grande do Sul) Prof. Dr.
José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

Comunicação:
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul Prof. Dr. Caio
Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

F723
Formas consensuais de solução de conflitos I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UFG / PPGDP
Coordenadores: Caio Augusto Souza Lara
Lafayette Pozzoli
Diego Mongrell González – Florianópolis: CONPEDI, 2019.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-5505-783-0
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Constitucionalismo Crítico, Políticas Públicas e Desenvolvimento Inclusivo

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. XXVIII Encontro Nacional do CONPEDI (28 : 2019 : Goiânia, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
Univeridade Ferderal de Goiás e Programa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis

Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br





de Pós Graduação em Direito e Políticas Públicas
Goiânia - Goiás
https://www.ufg.br/

XXVIII ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI GOIÂNIA – GO

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I

Apresentação

Os artigos contidos nesta publicação foram apresentados no Grupo de Trabalho Formas Consensuais de Solução de Conflitos I durante o XXVIII Encontro Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito - CONPEDI, realizado em Goiânia-GO, de 19 a 21 de junho de 2019, sob o tema geral: "Constitucionalismo crítico, políticas públicas e desenvolvimento inclusivo", evento realizado em parceria com o Programa de Pós-Graduação em Direito e Políticas Públicas da Universidade Federal de Goiás. Foram parceiros a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ, a Escola Superior da Advocacia - OAB-GO, o Centro de Formação Jurídica da PGE-GO e a Universidade de Rio Verde – UniRV e apoiadores o Centro Universitário de Goiás – UniAnhanguera, a Faculdade Sensu, a Faculdade Evangélica Raízes e a UniEvangélica (Centro Universitário).

A apresentação dos trabalhos abriu caminho para uma importante discussão, em que os pesquisadores do Direito puderam interagir em torno de questões teóricas e práticas, levando-se em consideração a temática central grupo. Essa temática traz consigo os desafios que as diversas linhas de pesquisa jurídica enfrentam no tocante ao estudo dos referenciais teóricos das mais diversas formas consensuais de solução de conflitos, bem como de uma enorme gama de técnicas e experiências a elas relacionada.

Na coletânea que agora vem a público, encontram-se os resultados de pesquisas desenvolvidas em diversos Programas de Pós-graduação em Direito, nos níveis de Mestrado e Doutorado, com artigos rigorosamente selecionados, por meio de dupla avaliação cega por pares. Dessa forma, os 15 (quinze) artigos ora publicados, guardam sintonia direta com este Grupo de Trabalho.

A advogada e mestre em Direito pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE) Virginia Grace Martins de Oliveira, no trabalho intitulado "A MEDIAÇÃO COMO POLÍTICA PÚBLICA PARA O TRATAMENTO ADEQUADO DE CONFLITOS NA ABORDAGEM TRANSFORMATIVA E O EMPODERAMENTO DAS PARTES", analisa a atuação do mediador na mediação, enquanto Política Pública de tratamento adequado de conflitos de interesses, perante a ideia de "mediação transformativa" proposta por Folger e Bush e o princípio do empoderamento trazido pela Resolução n. 125/10. Sustenta que tal princípio

aproxima-se da ideia de “mediação transformativa”. Apresenta a conclusão de que é necessário sistematizar a prática sob a abordagem transformativa da mediação, o que foi possível a partir do método dedutivo de abordagem e da revisão bibliográfica e documental como técnica de pesquisa.

Na pesquisa “A DISCIPLINA FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E O ACESSO À JUSTIÇA AOS ESTUDANTES DAS FACULDADES DE DIREITO”, Diva Júlia Sousa Da Cunha Safe Coelho, Professra da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, e Laura Borges Ricardo, mestranda em Direito Público pela Universidade Federal de Uberlândia, afirmam que a disciplina Formas Consensuais de Solução de Conflitos compõe a atual grade curricular das Faculdades de Direito. Segundo elas, a disciplina tem sido oferecida nos Cursos de Direito do Estado de Minas Gerais, embora com outras denominações, como matéria obrigatória e optativa, possibilitando, de acordo com a quarta onda renovatória, o acesso à justiça aos discentes. Demonstraram que os estudantes devem ser instruídos para assumir uma postura reflexiva e visão crítica da prática processual, para que sejam agentes de transformação social. Utilizaram o método científico dedutivo e a técnica de pesquisa a revisão bibliográfica.

Por sua vez, o ilustre Coordenador Acadêmico do Curso de Direito da Universidade de Mogi das Cruzes - UMC - Campus Villa Lobos/Lapa, Professor Jackson Passos Santos, e a Professora Fernanda Macedo, Orientadora de estágio do Núcleo de Prática Jurídica da UMC, na investigação “OS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E A APLICAÇÃO NOS NÚCLEOS DE PRÁTICAS JURÍDICAS DAS UNIVERSIDADES – UMA ANÁLISE DAS ATIVIDADES NO LABORATÓRIO JURÍDICO DA ‘UMC’”, propõem uma reflexão quanto ao conceito e à aplicabilidade dos métodos adequados de solução de conflitos. Realizam esta tarefa a partir da aplicação da metodologia hipotético-dedutiva pela análise de dados concretos extraídos das atividades do Núcleo de Práticas Jurídicas da Universidade de Mogi das Cruzes- Campus Villa Lobos, vinculada ao Convênio com a Defensoria Pública do Estado de São Paulo em 2018. Por fim, traçam um paralelo entre os dados nacionais extraídos do Conselho Nacional de Justiça e a realidade vivenciada no laboratório jurídico da Universidade.

Sílzia Alves Carvalho, Professora da Universidade Federal de Goiás, e o mestrando pela mesma instituição e Procurador do Estado Rafael Carvalho Da Rocha Lima, asseveram que o acentuado grau de litigiosidade na sociedade brasileira tem produzido elevadas taxas de congestionamento no Judiciário. Segundo eles, a Fazenda Pública constitui uma das maiores litigantes do país e as demandas envolvendo a administração pública não devem ser necessariamente equacionadas pelo Estado-Juiz. No artigo “A ATUAÇÃO DA

ADVOCACIA PÚBLICA NA SOLUÇÃO CONSENSUAL DOS CONFLITOS ENVOLVENDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL", discutiram os impactos das mudanças ocorridas no ordenamento jurídico brasileiro a partir de 2015 no tocante a utilização dos métodos consensuais de solução de conflitos pela Advocacia Pública. Por meio da pesquisa bibliográfica, foi utilizado o método hipotético-dedutivo para aferir a compatibilidade dos mecanismos não adversariais no âmbito da Administração Pública frente à indisponibilidade do interesse público.

Já na investigação científica "OS MÉTODOS DE SOLUÇÃO CONSENSUAL DOS CONFLITOS NA ESFERA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA AMBIENTAL: EM BUSCA DA EFETIVIDADE", a Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás Luciane Martins de Araújo e Letícia Martins de Araújo Mascarenhas, mestranda pela Universidade Federal de Goiás (UFG), problematizaram os mecanismos necessários para tornar efetivo o direito constitucional ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, disposto no art. 225 da CF, no que tange à obrigação da Administração pública. Para tanto, discorreram sobre o SISNAMA, com enfoque na atuação dos órgãos executores e sua competência quanto ao exercício do poder de polícia. Em seguida, analisaram os dificultadores para tornarem efetivas as sanções dele decorrentes. Nesse contexto, as formas de solução consensual dos conflitos aplicadas aos processos administrativos ambientais são importantes instrumentos para garantir a eficiência e o meio ambiente saudável.

No trabalho "A MEDIAÇÃO E A CRISE DO JUDICIÁRIO", os mestrandos em Direito Privado pela Universidade FUMEC de Belo Horizonte-MG Camila Soares Gonçalves e Paulo Eduardo Diniz Ricaldoni Lopes utilizaram o método dedutivo e tem como referencial teórico o CPC/2015 e a Lei nº 13.140/15. Inicialmente, analisaram a crise de efetividade processual decorrente do acúmulo de acervo judicial. Propuseram a utilização da mediação como alternativa para descentralização da tutela judicial dos conflitos. Analisaram a teoria do conflito e demonstraram que os conflitos são inerentes à vida em sociedade e que ocorre por falhas na comunicação. Assim, concluíram que, por meio da mediação, o vínculo entre as partes pode ser restabelecido ou criado e elas mesmas poderão chegar a um acordo com benefícios mútuos.

A pesquisadora Keren Morais de Brito Matos e a Professora Fernanda Heloisa Macedo Soares, ambas da Faculdade Evangélica de Goianésia (FACEG), analisaram a criação e implantação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania na cidade de Goianésia-GO, sendo feito levantamento estatístico quanto ao seu funcionamento e realização de audiência pré-processuais. O principal objetivo desse trabalho foi teorizar sobre a mediação e a conciliação como formas consensuais de solução de conflitos no contexto

goiano. A pesquisa tem por título “BREVE ANÁLISE DA CRIAÇÃO DOS CENTROS JUDICIÁRIOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E CIDADANIA COMO MECANISMOS DE PACIFICAÇÃO SOCIAL”.

Ao seu turno, no artigo “PACIFICAÇÃO E MUDANÇA SOCIAL ATRAVÉS DOS INSTITUTOS DA MEDIAÇÃO E DA CONCILIAÇÃO”, Coordenadora do Curso de Direito da Faculdade Novo Tempo de Itapipoca - FNTI Professora Fernanda Maria Afonso Carneiro e a Professora da Pontifícia Universidade Católica Goiás, Eufrosina Saraiva Silva abordam os institutos da mediação e da conciliação, demonstrando serem estes eficientes instrumentos de pacificação social e de solução de conflitos e que é imperativo refletir sobre a crise do judiciário brasileiro, indicando como solução a utilização de formas alternativas de solução de conflitos. O estudo é baseado em pesquisa bibliográfica e aponta que as Câmaras Privadas de Conciliação e Mediação criadas pelos Tribunais de Justiça estão alcançando índices de sucesso e constituem-se em uma tendência de aprimoramento da prestação jurisdicional com mudança de paradigma social e a criação de um novo pensamento negocial.

Renata Moda Barros, pós-graduada pela Damásio Educacional, em “A EFETIVAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA PELA MEDIAÇÃO JUDICIAL: A EXPERIÊNCIA DA MEDIAÇÃO NAS RELAÇÕES FAMILIARES NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ”, analisa a mediação judicial como forma de efetivação do acesso à justiça através da experiência desenvolvida no Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Para tal desiderato, o tipo de pesquisa escolhida foi o estudo de campo, sendo realizadas observações nas sessões de mediação. O estudo concluiu que a mediação é método de solução de conflito que auxilia o acesso à justiça, pois permite construção da solução personalíssima ao conflito pelos envolvidos, o que reforça o sentimento de justiça e traz uma resposta célere e eficaz ao processo.

As Professoras da Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO, Lucia Helena Ouvernei Braz de Matos e Eneisa Miranda Bittencourt Sobreira, na investigação científica “ACORDOS REFERENDADOS PELA DEFENSORIA PUBLICA: LIMITES E POSSIBILIDADES DE CONSENSO EM DIREITOS DE ALIMENTOS DE MENORES DE 18 ANOS”, afirmaram que o direito de alimentos, por tratar-se de um direito fundamental à vida, possui características próprias e especial proteção do Estado, principalmente quando o seu titular é um incapaz ou vulnerável. Assim, por meio da utilização do método discursivo-dialético, realizou-se uma reflexão sobre a eficácia dos acordos extrajudiciais referendados pela defensoria pública, sem oitiva do ministério público e homologação judicial, quando os titulares desde direito forem crianças e adolescentes.

No trabalho “JUSTIÇA RESTAURATIVA E ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DOMÉSTICA: O DESAFIO DE SUPERAR A LÓGICA PATRIARCAL E PROMOVER AUTONOMIA ÀS MULHERES”, a Professora da Universidade Federal de Sergipe Daniela Carvalho Almeida Da Costa e Niully Nayara Santana Campos, mestranda da mesma instituição, apontaram em que medida a Justiça Restaurativa apresenta um caminho eficaz para a superação da lógica do patriarcado que impera no processo penal. O problema de pesquisa, segundo elas, surgiu a partir da observação da insatisfação das mulheres vítimas de violência doméstica em relação à solução, eminentemente punitivista, ofertada pelo Estado. Elegeu-se a pesquisa bibliográfica sobre feminismo, racionalidade penal moderna e Justiça Restaurativa, chegando-se à conclusão que esta, em contraponto à lógica do patriarcado, promove um resgate da autonomia das mulheres, resgatando-lhes a voz e inaugurando novas possibilidades de atendimento às suas necessidades.

Vinculada à Universidade Nove de Julho – UNINOVE, a Professora Glaucia Guisso Fernandes, no instigante trabalho denominado “A CORRELAÇÃO ENTRE OS FUNDAMENTOS DO MÉTODO DE HARVARD E DOS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA PARA A EFICÁCIA DO PROCEDIMENTO DE NEGOCIAÇÃO”, discorre sobre a importância da aplicação dos fundamentos da negociação do Método de Harvard e dos elementos da Comunicação Não-Violenta no procedimento de negociação, como meio adequado de prevenção e solução do conflito. Tal ação facilita o processo de comunicação, essencial nas relações humanas, resguardando o princípio da dignidade humana, promovendo o restabelecimento dos vínculos entre as partes, de forma eficaz, além de viabilizar outros procedimentos, como a conciliação, a mediação e a constelação, bem como o andamento de um processo judicial ou arbitral. A presente análise foi realizada por meio do método dedutivo.

Já os mestrandos em Direito pela Universidade de Passo Fundo/RS, Lídia de Paola Ritter e Franco Scortegagna, no artigo chamado “MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E O BALCÃO DO CONSUMIDOR COMO FORMAS ALTERNATIVAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS” analisam as diversas faces da sociedade de consumo, bem como os efeitos e consequências do consumismo na atualidade, no que tange as relações de consumo. Na visão dos pesquisadores, emerge a necessidade de implementação de mecanismos e órgãos de defesa do consumidor, tendo em vista que o consumidor é a parte vulnerável de tal negócio jurídico e, ainda considerando que o poder judiciário encontra-se abarrotado de processos, não prestando serviço com eficiência. Em vista disso, a abordagem da conciliação, mediação e o programa de extensão Balcão do Consumidor da Universidade de Passo Fundo, como formas diferenciada de solução de conflitos.

Em mais um artigo desta coletânea, discutiu-se se a mediação sanitária é, de fato, uma alternativa satisfatória para a judicialização, que ainda é um meio de garantir efetividade do direito à saúde aos enfermos. Para melhor compreensão do tema, dividiu-se o estudo em três partes: uma breve explicação sobre a judicialização; a conceituação de mediação sanitária e uma análise entre a mediação sanitária e a judicialização. A metodologia utilizada foi a de pesquisa bibliográfica realizada através de fontes primeiras como livros, artigos de revistas e a legislação vigente, sendo usado conjuntamente o método dedutivo como uma abordagem geral sobre o tema pesquisado. O trabalho foi intitulado "A MEDIAÇÃO SANITÁRIA COMO ALTERNATIVA À JUDICIALIZAÇÃO DO DIREITO À SAÚDE", sendo desenvolvido por Rebecca Falcão Viana Alves e Amanda Inês Morais Sampaio, ambas mestrandas em Direito pela Universidade Federal de Sergipe.

Por fim, em "A POSSIBILIDADE DA MEDIAÇÃO EM SEDE DE MANDADO DE INJUNÇÃO" a pesquisadora Daniela Martins Da Cruz, da Universidade de Itaúna, e Edilene Lôbo, Professora do Programa de Pós-graduação da mesma instituição, investigam a possibilidade de aplicar o instituto da mediação no mandado de injunção, utilizando o método dedutivo, partindo de teorias e conceitos amplos para testar a viabilidade da oferta, e o indutivo, a par da legislação e da jurisprudência, para concluir sobre a praxis no seu manejo. O objetivo foi tecer análise crítica, sob os influxos da teoria do processo como instituto constitucional de garantia e à luz da inclusão do cidadão como sujeito da construção compartilhada dos provimentos judiciais, para indicar, também, alguma atenuação à obstacularização do acesso à justiça pela ineficiência estatal.

Agradecemos a todos os pesquisadores pela sua inestimável colaboração e desejamos uma ótima e proveitosa leitura!

Coordenadores:

Prof. Dr. Lafayette Pozzoli - UNIVEM - Centro Universitário Eurípides de Marília

Prof. Dr. Diego Mongrell González - Universidad de Buenos Aires/Universidad de la República

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara – Escola Superior Dom Helder Câmara/Faculdade Arnaldo

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 8.1 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

A CORRELAÇÃO ENTRE OS FUNDAMENTOS DO MÉTODO DE HARVARD E DOS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA PARA A EFICÁCIA DO PROCEDIMENTO DE NEGOCIAÇÃO

THE CORRELATION BETWEEN THE FOUNDATIONS OF HARVARD'S METHOD AND THE ELEMENTS OF NON-VIOLENT COMMUNICATION FOR THE EFFECTIVENESS OF THE NEGOTIATION PROCEDURE

Glaucia Guisso Fernandes [1]

Resumo

A presente pesquisa apresenta uma análise a cerca da importância da aplicação dos fundamentos da negociação do Método de Harvard e dos elementos da Comunicação Não-Violenta no procedimento de negociação, como meio adequado de prevenção e solução do conflito, facilitando o processo de comunicação, essencial nas relações humanas, resguardando o princípio da dignidade humana, promovendo o restabelecimento dos vínculos entre as partes, de forma eficaz, além de viabilizar outros procedimentos, como a conciliação, a mediação e a constelação, bem como o andamento de um processo judicial ou arbitral. A presente análise será feita por meio do método dedutivo.

Palavras-chave: Negociação, Comunicação, Método de harvard, Comunicação não-violenta

Abstract/Resumen/Résumé

The present research presents an analysis about the importance of applying the foundations of the negotiation of the Harvard Method and the elements of Non-Violent Communication in the negotiation procedure as an adequate means of conflict prevention and resolution, facilitating the essential communication process in human relations, safeguarding the principle of human dignity, promoting the restoration of the bonds between the parties, in an effective way, in addition to enabling other procedures, such as conciliation, mediation and constellation, as well as the progress of a judicial or arbitral process . The present analysis will be done through the deductive method.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Negotiation, Communication, Harvard method, Non-violent communication

[1] Advogada. Gestora de Conflitos. Conciliadora e Mediadora. Palestrante. Professora de Graduação em Direito na UNINOVE e nos cursos técnicos do Centro Paula Souza (ETECs). Mestre em Direito pela UNIMES.

1. INTRODUÇÃO

A negociação está presente na vida das pessoas, no cotidiano pessoal e profissional, na família, no trabalho, nas amizades, na política, na economia, nos processos judiciais, arbitrais ou extrajudiciais, nas comunidades, dentre outras realidades; negociar facilita a relação entre as pessoas, diminuindo as diferenças entre elas.

Muitas pessoas nunca fizeram uma negociação formal, mas, desde o nascimento, o ser humano negocia e isto acontece durante toda a vida; ser um bom negociador ajuda tanto na vida pessoal, como na vida profissional, e esta consciência é fundamental.

A negociação é a essência das relações humanas, inclusive nas situações para buscar a prevenção e solução de conflitos e cada pessoa deve se preparar para negociar durante toda a vida, com o intuito de alcançar seus objetivos, sempre respeitando a dignidade do outro e as instituições.

A comunicação é essencial, como mudança de paradigma, e uma boa negociação viabiliza o processo de comunicação; o negociador não defende posicionamento, não objetiva ganhar totalmente, deve ter bom senso, ser um bom ouvinte, tentar ser imparcial, ser flexível adaptando-se às novas situações, ser criativo concebendo novas idéias com soluções inovadoras, ser sensível e ter capacidade de percepção com os sentidos, controlar a ansiedade e não se precipitar, evitar mal-entendidos evitando reforçar o preconceito que pode gerar reações indesejáveis, estar no controle da situação, sempre de forma ponderada, deixando de lado os preconceitos.

O negociador deve ter como habilidade o conhecimento e a técnica, deve separar o conflito das pessoas envolvidas, deve trabalhar com a comunicação eficaz, sendo uma via de mão dupla, falar e ouvir, entender e checar se foi entendido, ter uma escuta dinâmica, ativa, deve ter empatia, firmeza, ser objetivo e, principalmente, humano.

Cumpre destacar que uma negociação bem feita viabiliza outros procedimentos, como a conciliação, a mediação e a constelação, assim como facilita o andamento de um processo judicial e de um processo arbitral, trazendo benefícios para todos os envolvidos, além de resultados eficazes.

Diante da importância do procedimento de negociação, neste artigo serão estudadas as suas características, aplicando-se as técnicas do Método de Negociação de Harvard, bem como os elementos da Comunicação Não-Violenta (CNV), associando os fundamentos do referido método com os elementos desta comunicação, auxiliando os negociadores na obtenção de resultados satisfatórios, respeitando a dignidade de todos de forma diferenciada e humanizada.

2. CARACTERÍSTICAS DA NEGOCIAÇÃO

O processo de negociação visa preservar a vontade das partes, (DE PLÁCIDO E SILVA, 1994, vol. III, p.238) define o termo negociação como:

> "Do latim *negotiatio*, de *negotiari* (comerciar, fazer comércio, traficar), é comumente empregado para designar a discussão ou estudos feitos acerca de um negócio ou de um contrato, preliminarmente, para que, por eles, se chegue a um acordo e se tenha por concluído ou fechado o negócio ou o contrato.
>
> A negociação, assim, significa o entendimento preliminar, de que possa resultar o contrato ou de que possa resultar o negócio, que não se considera acabado ou concluído, enquanto as partes não se ajustam nas condições ou cláusulas, em que se possa realizar, e não firmam, em definitivo, seu consentimento.
>
> As negociações podem mesmo ser promovidas por intermediários ou agentes autorizados, em virtude das quais uma vez acertadas, as conclusões, que nelas se aceitaram, servem de base ao negócio, ou ao contrato."

Durante o processo de negociação, as partes devem estar dispostas ao diálogo, manter o contato direto, comunicando-se de forma eficiente, buscando resolver o conflito, atendendo as necessidades de todos.

Há uma grande tendência quanto ao crescimento da negociação, pois é importante que as partes conversem e consigam chegar a um consenso, sem ter a necessidade de um terceiro para ajudar ou resolver o conflito, com mais celeridade e satisfação, trazendo bem-estar para os envolvidos.

A negociação pode ser vista como uma oportunidade para prevenir e resolver muitas questões, incluindo os conflitos, sendo uma forma de autocomposição em que as partes buscam caminhos. Há quatro tipos de estratégias numa negociação, (ENAM, 2012, p. 08), a saber:

> "Ao negociarem, as pessoas (físicas e jurídicas) adotam consciente ou inconscientemente, **estratégias competitivas, colaborativas, concessivas ou evasivas**. Cada uma dessas estratégias possui vantagens e desvantagens, dependendo do contexto, da situação e do resultado que se quer alcançar ao final da negociação."

Na estratégia competitiva, as partes não buscam uma relação continuada e apenas um dos lados consegue o que quer, obtendo vantagens em detrimento do outro lado, 'ganha – perde'; na estratégia colaborativa, as partes trabalham em conjunto com o intuito de obter resultados satisfatórios para todos os envolvidos no processo, buscando obter uma relação continuada, 'ganha – ganha'.

Na estratégia concessiva, a negociação ocorre por meio da barganha, com concessões das partes, gerando, muitas vezes, insatisfação quanto ao resultado final; na estratégia evasiva, a negociação fica pendente pelo fato de uma parte evitar a outra, sem comprometimento e inviabilizando a comunicação.

A negociação deve ser planejada com cautela e, ao contrário do que se pensa, o processo nem sempre será rápido, exigindo tempo, dedicação, paciência e atenção; neste sentido (Idem, p. 23):

> "Negociadores experientes atribuem à fase de preparação uma grande importância. Eles sabem que não podem prever tudo o que irá acontecer ao longo de uma negociação, mas também têm consciência de que quanto mais se preparam, maiores são as chances de controlar os imprevistos e propor soluções."

Interessante entender que, em cada relação humana, dependendo das posições, existirão comportamentos que implicarão em estratégias, mas estas, nem sempre, serão adequadas, trazendo vantagens, mas também desvantagens; por isto é importante aplicar os fundamentos e elementos que serão apresentados neste artigo, conjuntamente, para

atingir um resultado eficaz e satisfatório para todos os envolvidos no processo de negociação.

3. FUNDAMENTOS DO MÉTODO DE NEGOCIAÇÃO DE HARVARD e ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

Negociar não é perder, abrir mão dos seus interesses, não implica concessões, pois todas as pessoas têm posições e querem defendê-las; negociar é atender estas posições com o intuito de atingir o interesse comum, viabilizando a comunicação e, se for o caso, chegando a uma autocomposição, um acordo.

O acordo passa a ser algo natural durante o processo de comunicação, pois, sendo feita uma boa negociação, esta agregada valores para as partes envolvidas, criando comprometimento e responsabilidades.

Vale ressaltar que o objetivo de uma negociação, antes mesmo de um possível acordo, é viabilizar a comunicação entre as partes envolvidas e, se for bem conduzido o procedimento, é muito provável que as partes cheguem num interesse comum, que sempre deverá ser sensato, equilibrado e viável para todos (FISHER, URY e PATTON, 2005, p. 22):

> "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.)"

A defesa de uma posição, sem entender o outro, sem colocar-se no lugar do outro, dificulta a busca pelo interesse comum, inviabiliza a comunicação e um possível acordo; quanto mais distantes estão as partes, mais tempo se leva numa negociação.

O negociador não precisa ser afável ou áspero para negociar e, de acordo com o **Método de Negociação de Harvard**, há quatro pontos fundamentais que devem ser analisados para facilitar o processo de negociação e produzir resultados satisfatórios para todos os envolvidos no processo (FISHER, URY e PATTON, 2005, p. 33):

> “Separe as ***Pessoas*** do Problema.
>
> Concentre-se nos ***Interesses***, Não nas Posições.
>
> Invente ***Opções*** de Ganhos Mútuos.
>
> Insista em ***Critérios*** Objetivos."

Para que se alcance um processo de negociação efetivo, é necessário que o processo de comunicação entre os envolvidos resguarde os preceitos da comunicação não-violenta (CNV), viabilizando o fortalecimento das relações humanas, mesmo em condições adversas, pessoais ou profissionais.

Estes preceitos de comunicação são utilizados em todas as relações humanas, nos relacionamentos íntimos, nas famílias, nas escolas, nas organizações e instituições, em terapia e aconselhamento, nas negociações diplomáticas e comerciais, nas disputas e conflitos de toda natureza (ROSENBERG, 2006, p. 27).

Trata-se de uma forma de comunicação que possibilita uma entrega de coração, modificando a forma de escutar e olhar o outro, expressando-se com honestidade, clareza, respeito e empatia. A **Comunicação Não-Violenta (CNV)** estabelece quatro elementos: observação, sentimentos, necessidades e pedidos (Idem, p. 27):

> “As ações concretas que estamos ***observando*** e que afetam nosso bem-estar;
>
> Como nos ***sentimos*** em relação ao que estamos observando;
>
> As ***necessidades***, valores, desejos, etc. Que estão gerando nossos sentimentos;
>
> As ações concretas que ***pedimos*** para enriquecer nossa vida."

Os preceitos da CNV juntamente com os elementos do método de Harvard facilitam o processo de comunicação, sendo essenciais numa negociação, ressaltando que os conceitos de ambos estão interligados e se complementam.

Na fase da análise, é importante diagnosticar a situação, o**bservar** as **pessoas**, como também tudo o que está envolvido: outras pessoas, objetos, circunstâncias, histórias, enfim, obter informações, organizar, ponderar, anotar opções, identificar critérios, levar tudo em consideração.

Durante o planejamento, de acordo com os **interesses** existentes e os **sentimentos** transmitidos, surgem as ideias sobre o que foi observado, selecionando as opções e critérios para decidir sobre eles.

Na fase de discussão, quando se desenvolve a comunicação entre as partes na negociação, as diferenças são perceptíveis, ficam evidentes os sentimentos, as dificuldades, buscando uma compreensão com relação ao outro, gerando **opções** mútuas e não individuais, de acordo com as **necessidades** de cada envolvido.

Com isto, alcança-se a sensatez, de forma gradual e conjunta, com um resultado eficaz, atendendo o(s) **pedido(s)** de cada parte envolvida no processo de negociação, por meio de **critérios** objetivos, sendo que somente é possível ter objetividade, a partir do momento que todos os aspectos subjetivos foram ditos e levados em consideração, resguardando a dignidade humana.

4. SEPARAR AS PESSOAS DOS PROBLEMAS e OBSERVAR SEM AVALIAR

Importante lembrar que, em qualquer negociação, há pessoas que têm emoções, valores e diferentes opiniões, além de serem imprevisíveis; deve-se ter sensibilidade às reações das pessoas envolvidas na negociação e quais são os problemas que elas trazem para o processo.

Segundo o método de negociação de Harvard, para tentar entender a pessoa e seus problemas, é preciso buscar o interesse comum, é preciso ter a percepção exata do que está acontecendo, com uma comunicação clara, demonstrando o entendimento da realidade, respeitando a emoção envolvida, lidando com isto para um resultado satisfatório para todos.

A percepção implica em entender o pensamento do outro e qual é o seu problema, ou seja, é preciso colocar-se no lugar do outro para entender seu ponto de vista, como aquilo influi em sua vida, estreitando as diferenças entre os envolvidos

numa negociação, influenciando o outro e trazendo soluções com empatia, sensibilidade, sem se distanciar, mas sim aproximando-se (FISHER, URY e PATTON, 2005, p. 41):

> "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 um negociador pode possuir. Não basta saber que eles vêem as coisas de maneira diferente. Se você quiser influenciá-los, precisará também compreender empaticamente o poder do ponto de vista deles e sentir a força emocional com que acreditam nele. Não basta estudá-los como se fossem besouros sob a lente de um microscópio; você precisa saber como é ser um besouro. Para realizar essa tarefa, deve estar preparado para suspender o julgamento enquanto 'experimenta' as visões deles. É bem possível que eles considerem suas próprias colocações 'corretas' com a mesma intensidade com que você acredita nas suas."

Não se deve ver apenas o lado ruim do outro, mas também é importante ver o lado bom, atribuir culpa ao outro não resolve o problema, muito pelo contrário, até impede que se busque o interesse comum, dificultando o diálogo, pois a comunicação pressupõe reciprocidade.

A comunicação não pode ser alienante e não pode: ser bloqueada por falta de compaixão pelo outro; existir julgamentos moralizadores que afastam a empatia, distanciando as pessoas por rotulá-las sem ao menos conhecer a realidade do outro; se pautar por comparações que não ajudam na busca pela felicidade, pois impede a individualidade, pois cada um tem uma maneira própria de ser feliz; valer-se pela negação da responsabilidade individual, pois cada um é responsável por seus pensamentos, sentimentos, atos e omissões e todos têm a oportunidade de ser feliz (ROSENBERG, 2006, p. 48):

> "É de nossa natureza gostarmos de dar e receber com compaixão. Entretanto, aprendemos muitas formas de 'comunicação alienante da vida' que nos levam a falar e a nos comportar de maneiras que ferem aos outros e a nós mesmos. Uma forma de comunicação alienante da vida é o uso de julgamentos moralizadores que implicam que aqueles que não agem em consonância com nossos valores estão errados ou são maus. Outra forma

> desse tipo de comunicação é fazer comparações, que são capazes de bloquear a compaixão tanto pelos outros quanto por nós mesmos. A comunicação alienante da vida também prejudica nossa compreensão de que cada um de nós é responsável por seus próprios pensamentos, sentimentos e atos. Comunicar nossos desejos na forma de exigências é ainda outra característica de linguagem que bloqueia a compaixão."

É importante surpreender o outro, todos devem participar dos debates e se envolver no processo de negociação, buscando o interesse comum, compatível para todos, tomando cuidado com os sentimentos, com as emoções durante todo o processo; cada parte deve saber o que está sentindo e o negociador deve perceber isto; não se trata de exposição, mas sim de sinceridade, liberdade, proatividade, clareza, a vulnerabilidade é uma realidade humana e não deve representar vergonha.

Na negociação é importante que as partes aflorem as emoções com respeito, permitindo chorar, gesticular, expressar a verdade e o outro deve se controlar, pois também terá a mesma oportunidade; atos simples podem ajudar, como oferecer água, dar um lenço, desculpar-se é muito importante, até mesmo quando não se tem culpa, e isto é muito interessante, faz parte do processo!

Todos devem se mostrar, motivar e não atribuir culpa, qualidades negativas ou menosprezar o outro; a observação deve ser sem avaliação, evitando críticas e resistência, pois nem sempre “a primeira impressão é a que fica”; não julgar, não comparar e não negar; a observação deve ser específica e não generalista, deve ter clareza e honestidade, cada pessoa é única, cada momento é único (ROSENBERG, 2006, p. 50):

> “... . Precisamos observar claramente, sem acrescentar nenhuma avaliação, o que vemos, ouvimos ou tocamos que afeta nossa sensação de bem-estar.
>
> As observações constituem um elemento importante da CNV, em que desejamos expressar clara e honestamente a outra pessoa como estamos. No entanto, ao combinarmos a observação com a avaliação, diminuímos a probabilidade de que os outros ouçam a mensagem que desejamos lhes transmitir. Em vez disso, é provável que eles a escutem como crítica e, assim, resistam ao que dizemos.

> A CNV não nos obriga a permanecermos completamente objetivos e a nos abstermos de avaliar. Ela apenas requer que mantenhamos a separação entre nossas observações e nossas avaliações, A CNV é uma linguagem dinâmica, que desestimula generalizações estáticas; ao contrário, as avaliações devem sempre se basear nas observações *específicas de cada momento e contexto*. ..."

As partes, os negociadores, devem falar entre si e o contato visual é fundamental, não apenas para ver, mas sim olhar a fundo, uma parte deve dirigir-se para a outra parte, é importante prestar atenção no outro, não apenas ouvir, mas sim escutar o outro, tudo deve ser esclarecido evitando mal-entendidos, admitindo interrupções para que sejam feitos os esclarecimentos pertinentes, enfatizar é conveniente, retornar ao ponto é oportuno, analisar os detalhes, repetir o que foi dito para enfatizar, anotar, interagir com o outro, compreender o outro não significa que está concordando com o que o outro está dizendo ou fazendo (FISHER, URY e PATTON, 2005, págs. 52 e 53):

> "As técnicas padronizadas de boa escuta consistem em prestar estreita atenção ao que é dito, pedir à outra parte que explicite com cuidado e clareza exatamente o que pretende dizer, e pedir que as ideias sejam repetidas quando houver qualquer ambiguidade ou incerteza, Ao escutar, faça com que sua tarefa seja não a de formular mentalmente uma resposta, mas sim a de compreender o outro tal como ele se vê. Leve em conta as percepções, necessidades e limitações dele.
>
> Muitos consideraram boa tática não dar demasiada atenção às colocações do outro lado e não admitir nenhuma legitimidade em seus pontos de vista. Um bom negociador faz precisamente o inverso. A menos que você reconheça o que ele está dizendo e demonstre compreendê-lo, ele poderá acreditar que você não o ouviu. ...
>
> .....
>
> ... . Compreender não significa concordar. Pode-se, ao mesmo tempo, compreender perfeitamente e discordar completamente do que o outro lado está dizendo. Entretanto, a menos que possa convencê-lo de que você realmente aprende o modo como ele vê a situação, talvez você não consiga explicar-lhe seu próprio ponto de vista. Depois de haver produzido a

> argumentação do outro para ele, retorne aos problemas que encontra na proposta dele. Se você conseguir formular os argumentos da outra parte melhor do que ela para depois refutá-los, estará maximizando a probabilidade de iniciar um diálogo construtivo sobre os méritos e minimizando a probabilidade de ela acreditar que você a entendeu mal."

A negociação deve ser confidencial, quanto menos pessoas no ambiente da negociação é melhor para conduzir o processo; fale mais de si e não do outro, não atribua culpa ao outro, como já foi mencionado, foque nos objetivos, ouça mais, fale menos e, neste aspecto, a natureza é sábia, pois o homem tem apenas uma boca e possui dois ouvidos.

É importante conhecer a pessoa com quem está negociando, mesmo que seja um desconhecido, faça perguntas sobre a pessoa, se interesse por ela, chegue antes, mantenha o diálogo, mesmo quando pareça não ter mais assunto.

Não encare o outro como um adversário, pense que todos têm um interesse comum para resolver a questão, mutuamente, pois isto traz confiança, o que é fundamental em qualquer relação humana.

5. CONCENTRAR NOS INTERESSES, NÃO NAS POSIÇÕES e DEMONSTRAR OS SENTIMENTOS

É imprescindível distinguir interesses de posições; nas relações humanas é comum expressar posições, mas, muitas vezes, não se expressam os interesses, tampouco se expressam as necessidades, sendo este um dos problemas para negociar, pois, durante este processo, é necessário conhecer os interesses de todos os envolvidos, pois estes trazem desejos, preocupações e temores, sentimentos estes que motivam as pessoas, diferente dos interesses que fazem com que as pessoas aparentem posições.

A posição pode ser diferente, mas os interesses podem ser comuns; as posições opostas podem camuflar interesses comuns, por isto, eles devem vir à tona e o diálogo é o melhor caminho para estimular que os interesses sejam conhecidos por todos os envolvidos no conflito.

Para identificar os interesses é preciso ter empatia, colocar-se no lugar do outro, perguntando o motivo, o que realmente se busca, explicando e demonstrando que se quer compreender as reais necessidades do outro.

Outro ponto relevante para identificar interesses é descobrir o seu próprio interesse para tentar descobrir e entender o interesse do outro, ter autoconhecimento, destacando que os interesses podem ser vários, nem sempre será único, estando relacionado com o que é vital para o ser humano, com a sensibilidade humana (FISHER, URY e PATTON, 2005, p. 65):

> ".... Ao buscar os interesses básicos por trás de uma posição 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. As necessidades humanas básicas incluem: segurança, bem-estar econômico, um sentimento de pertença, reconhecimento, controle sobre a própria vida."

As necessidades básicas fazem parte da natureza humana, envolvem sentimentos, devem ser identificados, expressados, valorizados, demonstrando vulnerabilidade, independe do que os outros pensam, permitindo conectar-se com os outros, controlando as emoções.

Expressar os sentimentos durante uma negociação e expressar vulnerabilidade não significa fraqueza, mas sim sensibilidade, e pode ajudar na resolução de conflitos; é preciso ter clareza e especificar estes sentimentos, conectando-se com o outro, saber o que realmente está sentindo, mostrando-se de forma verdadeira, ajuda a entender o outro e faz com que este entenda os seus sentimentos e se sensibilize, facilitando a comunicação e a conexão entre as pessoas (ROSENBERG, 2006, p. 76):

> "O segundo componente necessário para nos expressarmos são os sentimentos. Desenvolver um vocabulário de sentimentos que nos permita nomear ou identificar de forma clara e específica nossas emoções nos conecta mais facilmente uns com os outros. Ao nos permitirmos ser vulneráveis por expressarmos nossos sentimentos, ajudamos a resolver conflitos. A CNV distingue a expressão de sentimentos verdadeiros de

> palavras e afirmações que descrevem pensamentos, avaliações e interpretações."

Durante a negociação é possível escrever os interesses e fazer uma lista, repetindo-os para que sejam esclarecidos, demonstrando atenção pela necessidade do outro e, quanto mais específicos, melhor. Repetir, esclarecer e especificar o que se quer faz com que o outro sinta o que você sente, exteriorizando cuidado.

Antes de mostrar os possíveis caminhos, é importante destacar o problema, ter uma mente aberta para o futuro, um objetivo, ser flexível, ouvir o outro! Escutar o outro ajuda na defesa dos próprios interesses, pois o outro te auxilia a ter criatividade com base nos interesses que são apresentados, ajudando a buscar soluções vantajosas para todos, trata-se de uma escuta ativa, com empatia.

Discuta o problema e não culpe as pessoas, o respeito e a solidariedade devem sempre prevalecer; não ameace, escute; seja sensível e ao mesmo tempo firme, tenha uma mente aberta, permita ser surpreendido pelo outro para que também possa surpreender (FISHER, URY e PATTON, 2005, págs. 71 e 72):

> “Se o outro sentir-se ameaçado por um ataque ao problema, é possível que se torne defensivo e deixe de escutar. Eis porque é importante separar as pessoas do problema. Ataque o problema sem culpar as pessoas. Vá ainda mais longe e dê seu apoio pessoal: escute o outro com respeito, seja cortês, expresse sua consciência do tempo e do esforço dele, enfatize seu interesse em atender às necessidades básicas dele e assim por diante, Mostre-lhe que você está atacando o problema, e não a ele.
>
> ...
>
> Negociar com firmeza em prol de seus interesses não significa fechar os olhos ao ponto de vista do outro lado. Muito pelo contrário. Dificilmente se pode esperar que o outro lado dê ouvidos a seus interesses e discuta as opções que você sugere se você não levar em conta os interesses dele e mostrar-se acessível a suas sugestões. A negociação bem-sucedida exige que seja firme e aberto."

O cuidado com o outro é fundamental, trata-se de um exercício de cidadania e respeito à dignidade humana, devendo acontecer em qualquer relação humana e não só em situações de conflitos; contudo, quando há um conflito, a cautela deve ser muito maior ao lidar com o ser humano, o que não significa deixar o outro acabar com a sua alegria de viver, com seu entusiasmo e com a sua auto-estima; as diferenças devem ser respeitadas, bem como as opiniões contrárias.

6. INVENTAR OPÇÕES DE GANHOS MÚTUOS e ATENDER ÀS NECESSIDADES

A boa negociação possibilita ganhos mútuos, 'ganha-ganha', pois, como dito, todos têm interesses, mas há alguns obstáculos que impedem esta visão (Idem, p. 74):

> "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; e (4) pensar que 'resolver o problema deles é problema deles'. Para superar essas limitações, é preciso compreendê-las."

Julgar o outro impede a imaginação, por isto é necessário ter neutralidade, mesmo que os seres humanos não sejam neutros; é necessário esvaziar a mente e estar de corpo e alma pronto para escutar e colocar-se no lugar do outro, viabilizando a imaginação e deixando fluir a criatividade.

A negociação não implica chegar numa resposta única, deve-se ampliar as opções disponíveis e não estreitá-las, o que aumenta as chances de buscar o interesse comum; para ser criativo é preciso ter tempo, as ideias surgem e as escolhas podem ser mais certas no final do processo de negociação e não no seu início.

Numa negociação, as partes não se excluem, elas se complementam, as opções oferecidas devem incluir o interesse de quem ofereceu, bem como o interesse da outra parte, viabilizando a empatia entre todos os envolvidos, contrariando e superando os obstáculos que existem (Idem, págs. 76 e 77):

> "Para inventar opções criativas, portanto, você precisa (1) separar o ato de inventar opções do ato de julgá-las; (2) ampliar as opções sobre a mesa, em

> vez de buscar uma resposta única; (3) buscar benefícios mútuos; e (4) inventar meios de facilitar as decisões do outro. ... "

Inventar é um caminho para decidir; promover uma sessão ou mais sessões para que as sugestões dos negociadores possam ser dadas, ajuda a produzir ideias que incluam os interesses de todos os envolvidos no processo de negociação, onde um lado se preocupa com o outro lado, e assim sucessivamente.

A criação de várias opções amplia as possibilidades de se ter decisões mais sensatas e justas, permitindo o esclarecimento de dúvidas, além de trazer segurança; as opções mais sensatas são aquelas trazidas por especialistas, sob o ponto de vista multidisciplinar, onde um terceiro pode ajudar trazendo opções para atingir o interesse comum. A criatividade durante todo o processo de negociação ajuda a criar opções e facilita a decisão, especialmente se o processo foi complexo (Idem, p. 96):

> "Numa situação complexa, a invenção criativa é uma necessidade absoluta. Em qualquer negociação, ela pode abrir portas e produzir uma gama de acordos potenciais satisfatórios para ambos os lados. 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."

Deve-se buscar o ganho mútuo, descobrir quais são os interesses comuns, qual é a meta comum, enfatizar os interesses de acordo com esta meta, ressaltando que nem sempre as diferenças entre aqueles que negociam são problemas, podendo ser soluções, ajudando todos os lados no processo de negociação; as diferenças devem aproximar e não afastar as pessoas, permitindo harmonizar os interesses e facilitar todos os lados, com coerência, sem ameaças ou advertências, colocando-se no lugar do outro e percebendo como o outro se sente e o que poderia ser feito para minimizar o sofrimento, as angústias, as aflições e os medos, todos os sentimentos negativos, deixando mais leve a vida de todos os interessados na negociação.

Faz toda a diferença assumir a responsabilidade pelos próprios sentimentos, pelo que é feito, sem culpar o outro; não é mencionar o que é preciso, mas o que está errado; é ter liberdade emocional, reconhecendo que, muitas vezes, somos responsáveis pelos sentimentos dos outros; é não querer mais esta responsabilidade; é assumir

responsabilidade pelas nossas ações e omissões. Expressar os sentimentos é imprescindível e possibilita a liberdade emocional, sem se escravizar pelo outro, culpando-se, ou ser ranzinza, sendo insensível com relação ao outro (ROSENBERG, 2006, págs. 86, 95 e 96):

> "Em minha experiência, repetidas vezes pude ver que a partir do momento em que as pessoas começam a conversar sobre o que precisam, em vez de falarem do que está errado com as outras, a possibilidade de encontrar maneiras de atender às necessidades de todos aumenta enormemente. ...
>
> ...
>
> No decorrer do desenvolvimento da responsabilidade emocional, a maioria de nós passa por três estágios: 1. a 'escravidão emocional' – acreditar que somos responsáveis pelos sentimentos dos outros; 2. o 'estágio ranzinza' – no qual nos recusamos a admitir que nos importamos com os sentimentos e necessidades de qualquer outra pessoa; 3. a 'libertação emocional' – na qual aceitamos total responsabilidade por nossos próprios sentimentos, mas não pelos sentimentos dos outros, e ao mesmo tempo temos consciência de que nunca poderemos atender às nossas próprias necessidades às custas dos outros."

O ser humano precisa se valorizar para que os outros o valorizem, assim como precisa se amar para que os outros o amem; é preciso libertar-se emocionalmente para ser feliz nas suas conquistas, sem culpa ou ressentimento, cada um é responsável por si, é preciso aceitar-se e entender que cada ser humano é o resultado do que pensa e do que sente e, estando consciente disto, terá seriedade para expor com clareza o que sente e fazer com que o outro entenda sua posição, com reciprocidade, criando a empatia necessária em qualquer relacionamento humano, compartilhando suas fragilidades, com compaixão.

7. INSISTIR EM CRITÉRIOS OBJETIVOS e SABER FORMULAR O(S) PEDIDO(S)

Para negociar é importante ter padrões objetivos, critérios baseados em princípios, sem pressionar o outro, podendo levar mais tempo para resolvê-los, mas, por

ser mais lógico, evita problemas futuros, trazendo mais segurança, proteção, tranquilidade, equilíbrio e sensatez.

Os critérios objetivos devem ser legítimos e práticos, indo além das posições iniciais, buscando os interesses, podendo basear-se em questões técnicas, estatísticas, estudos científicos, probabilidades, dentre outros, e isto faz com que um possível acordo torne-se viável e, por ter bases concretas, imparciais e com embasamento, o seu cumprimento alcança um resultado mais eficaz (FISHER, URY e PATTON, 2005, p. 74):

> "... Quanto mais você aplicar padrões de imparcialidade, eficiência ou mérito científico ao 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 à 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. ..."

A busca por um caminho pelo interesse comum deve ser conjunta, analisando cada ponto da discussão, admitindo ponderações, sempre com a mente aberta, permitindo que um terceiro ajude, aconselhando as partes, sempre apresentando critérios objetivos, firmes e justos, que tragam clareza e respaldo, dando liberdade às partes para que estas possam se manifestar e/ou ceder ao perceber que estão sendo prejudicadas ou prejudicando.

A liberdade entre as partes numa negociação é condição indiscutível para seguir com o processo; as partes precisam saber o que se quer pedir e fazê-lo de forma clara, positiva e concreta, tendo consciência daquilo que se quer pedir, demonstrando apreciação quando o ouvinte te atende e, quando ele não quer te ouvir, ainda assim, demonstar empatia. Perceber o que o ouvinte está sentindo, sem imposições ou exigências, pensando se ele está disposto a ter uma atitude, não representa ser submisso, mas sim ser sincero e, principalmente, empático.

Deve-se pedir o que se quer e não o que não se quer; o objetivo da negociação não é mudar as pessoas e seus comportamentos, mas sim estabelecer relacionamentos honestos e empáticos e, para tanto, a pessoa precisa querer e isto somente é estimulado quando existir liberdade, verdade e um clima favorável.

Saber elaborar um ou mais pedidos demonstra o que realmente se deseja, é honesto, não confunde e evita que o outro cometa equívocos, por isto, é preciso ter consciência e, a partir do momento que alguém demonstra uma necessidade, deixando o outro livre para atender o pedido ou não, a possibilidade de ser atendido é muito maior (ROSENBERG, 2006, p. 127):

> "Pedidos são percebidos como exigências quando os ouvintes acreditam que serão culpados ou punidos se não os atenderem. Podemos ajudar os outros a confiar em que estamos fazendo um pedido, e não uma exigência, se indicarmos nosso desejo de que eles nos atendam somente se puderem fazê-lo de livre vontade. O objetivo da CNV não é mudar as pessoas e seu comportamento para conseguir o que queremos, mas, sim, estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia, que acabarão atendendo às necessidades de todos."

Aplicar os componentes do Método de Negociação de Harvard e dos Elementos da Comunicação Não-Violenta nas relações humanas viabiliza o processo de comunicação; é importante ter consciência das pessoas, interesses, opções e critérios, levando em conta a observação, sentimentos, necessidades e pedidos; é interessante pedir um retorno para saber se o que se pediu foi entendido e, jamais, frustrar-se com um **NÃO**!

8. EMPATIA

"A empatia é a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo" (Idem, p. 133), implica em estar *presente*, ouvir de corpo e alma.

É preciso ter atenção ao que foi dito pelo outro, perceber as reações, respeitar o sofrimento alheio; a reação a um ataque, insulto ou julgamento desaparece quando se concentra em perceber os sentimentos e as necessidades existentes numa mensagem, percebendo que quem a emite tem necessidades insatisfeitas e está pedindo uma contribuição para o seu bem-estar; isto evita que quem ouve a mensagem violenta sinta-se desumanizado, pois deixa de se preocupar com o que o outro vai pensar, estando em harmonia, buscando a situação como uma oportunidade de ajuda.

Durante uma negociação, pode-se repetir o que o outro disse, parafraseando, demonstrando interesse, sem tensão, ajudando no processo empático; é preciso ter tempo, dedicação, paciência e atenção; a negociação possibilita transformar adversários em parceiros (Idem, p. 177):

> "O que é essencial é nossa capacidade de estarmos presentes em relação ao que realmente está acontecendo dentro da outra pessoa – em relação aos sentimentos e necessidades únicos que uma pessoa está vivendo naquele mesmo instante."

A negociação deve promover uma mudança na comunicação, permitir o diálogo sincero, direto, claro, firme; possibilitar a escuta ativa, repetir, enfatizar, resumir os pontos colocados, fazer perguntas, deixar de buscar culpados, concentrar no futuro, procurar os interesses subjacentes e os interesses comuns, enfrentar o problema, criando soluções e opções de ganho para todos.

9. CONCLUSÃO

O tempo é o senhor de todas as coisas, é preciso permitir que tudo aconteça naturalmente, a fim de evitar situações indelicadas, de arrependimento ou de outros sentimentos negativos, respeitando a dignidade das pessoas envolvidas no processo.

A negociação é um caminho que viabiliza a comunicação entre as partes, existindo ou não o conflito, podendo ser utilizada em todas as relações sociais.

Neste processo, para obter um resultado eficaz, é preciso que todos estejam aptos a se envolver no processo, conhecendo suas fragilidades, preparando-se adequadamente e, principalmente, possibilitando que o outro lado também mostre seus interesses, colocando-se no lugar do outro, permitindo a busca por um caminho que atenda ao interesse de todos.

Tal processo não implica em concessões, perdas, submissão, mas sim em agregar, comprometer-se, buscando ver aqueles com quem se está negociando, não como inimigos, ainda que sejam adversários, mas sim como pessoas que também possuem interesses, necessidades e buscam algo que precisa ser resolvido.

Saber conduzir um procedimento de negociação, como meio adequado de prevenção e solução do conflito, facilita o processo de comunicação que é essencial nas relações humanas, e viabiliza outros procedimentos, como da conciliação, da mediação e da constelação, assim como o trâmite de um processo judicial ou arbitral, podendo ser retomada, a qualquer tempo, durante e após alguma decisão, sendo sempre pertinente.

O Novo Código de Processo Civil prevê que o advogado de uma parte, juntamente com o advogado da parte contrária, possam estabelecer o 'negócio processual', permitindo a mudança do procedimento e/ou do calendário, dando ciência ao juiz, conforme previsto nos artigos 190 e 191 CPC, trazendo a concepção de que, mesmo em pólos distintos, as partes podem buscar o interesse comum e o advogado orientará seu cliente quanto aos benefícios disto, sendo uma forma de busca pela verdade real, facilitando a autocomposição, como também o julgamento.

Contudo, infelizmente, não é esta a realidade que se vivencia, seja pela falha no sistema existente, pela falta de orientação dos cidadãos, pela resistência dos operadores do Direito e, principalmente, pela forma com que as pessoas se relacionam, o que é um contrasenso, pois, cada vez mais as pessoas têm acesso à informação, estão inseridas no mundo globalizado, mas estão distantes, perdem os sentidos, não se olham, sentem, cheiram, tocam, deixam de buscar o diálogo para as questões e resolver os conflitos, o que, inevitavelmente, acaba gerando novos conflitos ao invés de minimizá-los ou evitá-los.

Sendo assim, é relevante que exista uma visão multidisciplinar sobre a realidade dos conflitos, uma visão diferenciada dos litigantes, com profissionais adequadamente preparados para orientá-los e conscientes do melhor meio para alcançar o bem comum, sem imposições, arbitrariedades e abusos, buscando a conscientização em prol do interesse comum, para que as pessoas busquem uma solução, pressupondo o resgate de suas responsabilidades, como protagonistas da sua própria história, empoderando-as.

Diante disto, o uso dos fundamentos da negociação do Método de Harvard e os elementos da Comunicação Não-Violenta são mecanismos que auxiliarão as relações humanas, restabelecendo a comunicação entre as partes, sendo menos traumática para os litigantes, viabilizando o trabalho daqueles que se dispõem a ajudá-los, estando todos

focados nesta busca, o que, sem dúvida, além de beneficiar os envolvidos no conflito, beneficiará toda a sociedade.

A utilização do procedimento de Negociação, como meio adequado de prevenção e solução do conflito, resguarda os princípios constitucionais, especialmente o princípio da dignidade humana, bem como o acesso à justiça, respeitando o cidadão, promovendo o restabelecimento dos vínculos, a paz e a harmonia com resultados eficazes e humanizados.

10. REFERÊNCIAS

- **Curso Resolução de Conflitos para Representantes de Empresas – Terceira Oferta,** modalidade de Educação a Distância (EaD). Escola Nacional de Mediação e Conciliação (ENAM), Brasília, novembro de 2014.

- FISHER, Roger, URY, William e PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões.** 2 ª ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

- CURIA, Luiz Roberto, CÉSPEDES, Livia e ROCHA, Fabiana Dias da. **Novo código de processo civil / obra coletiva**. São Paulo: Saraiva, 2015.

- ROSENBERG, Marshall B., **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** São Paulo: Ágora, 2006.

- SILVA, De Plácido e. **Vocabulário jurídico.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994, vols. I, II e III.