

# SOLUÇÃO PROMISSORA À RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE HARVARD E DA TEORIA DOS JOGOS NA MEDIAÇÃO

## PROMISING SOLUTION TO CONFLICT RESOLUTION: USE OF HARVARD'S TECHNIQUES AND GAME THEORY IN MEDIATION

José Laurindo de Souza Netto<sup>1</sup>, Jenyfer Michele Pinheiro Leal<sup>2</sup>, Adriane Garcel<sup>3</sup>

O presente artigo tem o objetivo de explicitar as técnicas de negociação empregadas na mediação e os benefícios decorrentes, em particular, o método Harvard e a teoria dos jogos. A problemática do trabalho reside em compreender adequadamente o conflito enquanto fato social transformador que, quando bem trabalhado, fortalece a relação entre as partes. Para tanto, utilizou-se a metodologia lógico-dedutiva combinado ao estudo da doutrina e legislação. Como resultado, verificou-se que a adoção de postura cooperativa no litígio possibilita a multiplicação dos ganhos individuais e, com isso, o alcance de ganhos coletivos. Como principal contribuição do trabalho, tem-se que, quando aliados com as técnicas de negociação do método Harvard e a teoria dos jogos de Nash, o uso dos procedimentos autocompositivos é extremamente eficiente para a solução dos litígios, notadamente, por proporcionar ganhos múltiplos.

**Palavras-chave:** Conflito; Métodos autocompositivos; Técnicas de Harvard; Teoria dos Jogos.

This article aims to explain the negotiation techniques used in mediation and the resulting benefits, in particular, the Harvard method and game theory. The problem of work lies in properly understanding conflict as a transformative social fact that, when worked well, strengthens the relationship between the parties. For this, the logical-deductive methodology was used combined with the study of doctrine and legislation. As a result, it was found that the adoption of a cooperative stance in the litigation enables the multiplication of individual gains and, with that, the achievement of collective gains. As the main contribution of the work, it has been that, when allied with the negotiation techniques of the Harvard method and the theory of Nash games, the use of self-compositional procedures is extremely efficient for the solution of disputes, notably, by providing multiple gains.

**Keywords:** Conflict; Self-compositional methods; Harvard techniques; Game Theory.

<sup>1</sup> Pós-doutor pela Faculdade de Direito da Universidade Degli Studi di Roma – La Sapienza. Estágio de Pós-doutorado em Portugal. Mestre e Doutor pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Graduado em Direito pela Universidade Católica do Paraná – PUC. Professor permanente no Mestrado da Universidade Paranaense – UNIPAR. Projeto de pesquisa Científica - Mediação Comunitária: um mecanismo para a emancipação do ser humano, registrado no CNPQ. E-mail: jln@tjpr.jus.br - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6950-6128>

<sup>2</sup> Pós-Graduada em Direito Processual Civil pela Anhanguera – LFG. Graduada em Direito pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER. Assessora no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. E-mail: jenyfer.leal@tjpr.jus.br. Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1532-1707>. ID Lattes: 5796521272697187

<sup>3</sup> Mestranda em Direito Empresarial e Cidadania no Centro Universitário de Curitiba – UNICURITIBA. Pós-graduada em Direito Aplicado pela Escola da Magistratura do Paraná – EMAP. Pós-graduada em Ministério Público pela Fundação Escola do Ministério Público – FEMPAR/ UNIVERSIDADE POSITIVO. Pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho e Direito Previdenciário pela Escola da Magistratura do Trabalho – EMATRA/ UNIBRASIL. Graduada em Direito pela Universidade Tuiuti do Paraná e Graduada em Letras. Assessora Jurídica do TJPR e Mediadora Judicial. E-mail: adriane.garcel@tjpr.jus.br - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5096-9982>

## 1 INTRODUÇÃO

Passam-se os dias, os anos, as décadas e os séculos, com o transcorrer do tempo a sociedade evolui.

Tecnologias são criadas, métodos aprimorados, curas descobertas, técnicas desenvolvidas, a disseminação da informação torna-se crescente e, com isso, o mundo mais globalizado.

Da invenção do fogo aos toques de telas, da comunicação através de cartas ao contato por *WhatsApp*, das inscrições nas cavernas ao armazenamento de dados em nuvem, hábitos, crenças e costumes surgem, tornando a sociedade mais complexa.

Tudo isso é uma constante sujeita a alterações. Entretanto, o que não muda é que o litígio sempre existiu e sempre existirá dentro da sociedade.

O conflito é um evento natural e inevitável consequente das relações interpessoais. Cada ser humano é imbuído de características singulares, próprias da fisionomia, crenças e hábitos que possui, das experiências e do meio em que já viveu, bem como das concepções e opiniões que detém. Uma pessoa, mesmo quando criada no seio da mesma família e vivenciado as mesmas experiências, jamais será igual a outra. Ainda que sob certos aspectos um indivíduo concorde com o outro, impossivelmente pensará igual ao outro sobre exatamente tudo.

A unicidade de cada pessoa, decorrente do conjunto específico de interesses e ideias, faz com que surjam as divergências. O conflito advém justamente destas diferenças que são sentidas nas expectativas, crenças, aspirações, valores, desejos de status e estima de cada um.

Na era do litígio, erroneamente o conflito é associado a um processo destrutivo das relações pessoais, afinal, as amargas disputas familiares, longas discussões empresariais e infundáveis controvérsias resumidas em eternos processos judiciais tornaram-se frequentes.

Quando mal administradas, as divergências se transmutam em guerras intermináveis que, além de acarretarem altos custos econômicos para o Estado e para as partes, ocasionam um grande desgaste psicológico e insatisfação com o resultado final da lide.

O Poder Judiciário, instrumento estatal de pacificação social, enfrenta sérios desafios advindos dos obstáculos financeiros e administrativos, da excessiva burocratização dos ritos judiciais, da complexidade das demandas sociais e da cultura da judicialização exacerbada dos litígios. Esses problemas refletem visivelmente na insatisfação das partes, morosidade na tramitação do processo, insegurança jurídica, precária qualidade da prestação jurisdicional, elevado custo econômico para os envolvidos e para a sociedade, bem como ausência de efetividade da tutela almejada.

O déficit na resolução exclusivamente estatal e a concepção de que o conflito é um fato sempre presente nas relações sociais, fomentou a criação de métodos mais adequados e, por corolário, a intensificação de sua utilização no meio social.

Mecanismos extrajudiciais, tais como, a mediação, arbitragem, conciliação e negociação, são mais eficazes na resolução das divergências porquanto voluntários, informais, favorecem a autodeterminação e, por vezes, podem ser sigilosos. São poderosos instrumentos que, além

de evitarem a judicialização, maximizam os ganhos múltiplos e potencializam a chance de criação, ou manutenção, de um bom relacionamento entre as partes.

Quando aliadas à mediação, as técnicas de negociação do método Harvard e a cooperação entre as partes potencializam os ganhos múltiplos para todos os envolvidos na relação, mesmo quando presentes interesses antagônicos, como preconiza a teoria dos jogos de John Nash.

Partindo destas reflexões, o presente artigo tem o objetivo de investigar a contribuição da aplicação prática das técnicas de Harvard e da teoria dos jogos ao alcance célere de resultados produtivos e satisfativos nos procedimentos de negociação e mediação

Com este fim, a exposição se desenvolverá em sete capítulos, para além da introdução e conclusão. Analisar-se-á, primeiramente, a concepção de conflito, justiça e resolução de disputas. Ato contínuo, apresentar-se-á breve panorama acerca dos métodos autocompositivos enquanto instrumentos enérgicos à resolução de conflitos, na sequência, tratando especificamente da mediação e negociação, em particular, a aplicação da negociação de Harvard e teoria dos jogos. Por fim, irão ser apresentados os impactos da negociação baseada em princípios e da teoria dos jogos na mediação.

Para a elaboração, será utilizado o método lógico dedutivo, combinado aos precedentes de pesquisa bibliográfica e documental.

## 2 CONFLITO, JUSTIÇA E RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

Conflito é sinônimo de embate, oposição, pendência, pleito; no vocábulo jurídico, prevalece o sentido de entreechoque de ideias, ou interesses, em razão dos quais se instala uma divergência entre fatos, coisas ou pessoas (TARTUCE, 2019, p. 13).

A palavra conflito vem do latim *conflictus*, originário do verbo *conflictare*, que significa choque entre duas coisas, pessoas, ou grupos opostos, que lutam entre si. É um embate entre duas forças contrárias, um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses. Em síntese, consiste na existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis entre si (BERG, 2010, p. 17).

Em verdade, é um resultado natural e inexorável das relações sociais. Sua existência é tão remota quanto a da criação humana. E, conquanto a sua presença na atualidade, dada a modernidade das técnicas e o progresso da humanidade em termos informacionais, pareça algo inaceitável, certo é que estes fatores, ao mesmo tempo em que possibilitam maior diálogo entre os envolvidos em uma situação, suscitam controvérsias, dada a pluralidade de opiniões que um mesmo objeto pode inspirar.

A frenética velocidade das mudanças sociais, o vertiginoso avanço tecnológico e a paulatina internacionalização das relações, diante da complexidade dos objetos, divergências culturais e diferentes ideologias, potencializam o surgimento dos litígios, gerando interpretações equivocadas sobre comportamentos e legislações, a quebra de expectativas e a dificuldade de comunicação.

Neste segmento, a tensão causada pela dissonância entre indivíduos que cadencia arranjos interacionais e novas situações é um “mal necessário”,

porquanto age enquanto catalisador de inovações, criatividade e mudanças.

Assim, sob a ótica positiva, o conflito é benéfico, eis que oportuniza o crescimento pessoal e o fortalecimento do vínculo entre as partes.

Tradicionalmente, concebia-se a paz como fruto da ausência de conflito, este último, algo a ser suprimido, eliminado da vida social.

Atualmente, a partir de uma visão sistêmica, não é mais assim que se compreende. A paz é um bem conquistado por pessoas e sociedades que aprendem a lidar com o conflito que, quando bem conduzido, evita a violência e resulta em mudanças positivas, bem como novas oportunidades de ganhos múltiplos (VASCONCELOS, 2016, p. 23).

É evidente, todavia, que se por um lado as divergências representam um motor propulsor de desenvolvimento e evolução, por outro, quando não geridas de forma adequada, podem resultar em uma severa discussão permeada de estresse, frustração, atrito, tensão, ruptura de relacionamento e perda de comunicação, com prejuízos aos envolvidos.

Quando não tratado apropriadamente, o litígio apenas produz sentimentos desprezíveis. É da essência do ser humano que, quando confrontado, reaja com a fuga ou, mais naturalmente, com o revide da luta. Ordinariamente é isso que ocorre, pois, ao ser surpreendido pelo outro em uma situação litigiosa, o indivíduo apenas busca revidar a ação contrária, trazendo à tona a espiral do conflito, ao passo que se esquece o motivo que originou o embate e foca-se apenas em repelir a ação da parte oposta, fazendo com que cada atitude se torne um novo ponto de disputa. O conflito, nesta conotação negativa, converte-se em um processo destrutivo.

Um processo destrutivo se caracteriza pelo enfraquecimento, ou rompimento, da relação social preexistente à disputa, em decorrência da forma pela qual essa é conduzida.

Em processos destrutivos, há a tendência de o conflito se expandir ou tornar-se mais acentuado no desenvolvimento da relação processual. Como resultado, destaca-se de suas causas iniciais, assumindo feições competitivas — cada parte busca “vencer” a disputa e, muitas vezes, parte da percepção distorcida de que os interesses não podem coexistir (SILVA, 2013, p. 13).

Não obstante, tratar um conflito de forma destrutiva gera efeitos deletérios, com a sua expansão e o aumento de técnicas de ameaça e coerção, afastando a comunicação e alongando os impasses.

Além disso, quando as partes se engajam em um processo competitivo, acabam sendo acometidas por problemas como comunicação empobrecida, visão de que a solução só pode ser imposta pelo outro de forma fraudulenta, ou “esperta”, e aumento da sensibilidade quanto às diferenças, com respectiva diminuição da percepção

sobre as similaridades existentes entre os envolvidos (TARTUCE, 2019, p. 13).

Destarte, primordial abrir-se à percepção de que o conflito pode ser construtivo, afinal, sua ocorrência previne a estagnação, estimula o interesse e permite a manifestação de problemas em busca de uma solução, constituindo a raiz de mudanças pessoais e sociais.

A função criativa do conflito reside “na sua capacidade de gerar motivação para resolver um problema”, que poderia, de outra forma, nem ser investigado. Não é fácil, porém, lidar com sua verificação, especialmente, no calor dos acontecimentos que motivaram os impasses (TARTUCE, 2019, p. 13).

Assim, é essencial administrar os conflitos. E administrá-los significa identificá-los, transformá-los<sup>1</sup> e, assim, gerenciá-los por meio de estratégias adequadas para a situação em concreto, de modo que se chegue a um resultado que satisfaça os anseios das partes.

Portanto, o objetivo não deve e nem pode ser o de eliminar os embates, uma vez que inevitáveis e úteis. Fazem parte da vida e, geralmente, conduzem à mudança e novas ideias. É raro que se corrija uma injustiça sem a existência de um sério conflito.

Na forma de concorrência de negócios, o conflito ajuda a criar a prosperidade. Ele está na raiz do processo democrático, em que as melhores decisões advêm não do consenso superficial, mas da exploração de diversos pontos de vista e da busca por soluções criativas. Por mais estranho que pareça, o mundo precisa de mais conflitos (ROGER, WILLIAM, PATTON, 2014, p. 13).

Como dito, o desafio não é eliminar, mas transformar. É mudar o modo com o qual se lida com as diferenças.

Mais do que nunca, confrontados com o desafio de conviver na era nuclear, em um planeta cada vez mais populoso, para o bem das presentes e futuras gerações, precisa-se aprender a mudar o jogo básico de conflitos (ROGER, WILLIAM, PATTON, 2014, p. 13).

Antônimo de estagnação, o embate desempenha o papel de mola propulsora que permite à humanidade sobreviver em um planeta de recursos limitados. Daí ser mais adequada a expressão gestão de conflitos, em vez de solução de conflitos. A gestão do conflito consiste em identificá-lo, compreendê-lo, interpretá-lo e utilizá-lo para benefício de cada indivíduo, das famílias, dos grupos sociais, das organizações e, enfim, da sociedade (FIORELLI, 2008, p. 6).

O grande desafio não é eliminar, ou mesmo impedir, a eclosão de novos conflitos, mas constatá-los e, assim, resolvê-los da forma mais adequada possível. Nesta senda, o cerne da questão resume-se a uma indagação: qual o meio mais eficiente e produtivo para gerir o litígio?

Variam, na história, os métodos destinados à resolução de conflitos. O mais moderno e sofisticado parece

<sup>1</sup> LEDERACH, John Paul. Transformação de conflitos. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012, p. 17. Para o autor: “Considero ‘transformação de conflitos’ uma expressão precisa porque estou engajado em esforços de mudança construtiva que incluem e vão além da resolução de problemas específicos e pontuais. Trata-se de uma linguagem correta do ponto de vista científico porque se baseia em duas realidades verificáveis: o conflito é algo normal nos relacionamentos

humanos e o conflito é um motor de mudanças. A palavra ‘transformação’ oferece uma imagem clara e importante, pois dirige nosso olhar para o horizonte em direção ao qual estamos caminhando: a construção de relacionamentos e comunidades saudáveis, tanto local como globalmente. Um objetivo assim demanda mudanças verdadeiras no modo como nos relacionamos hoje”.

ser aquele desempenhado pelos Estados por meio da jurisdição e do processo judicial, em que o conflito é resolvido pela aplicação da lei e a justiça reside na expectativa de que houvera sido regularmente aplicada. Trata-se de um método formal, centrado no Estado, baseado na imposição de uma decisão fundada em lei para reger em concreto os litigantes (BRAGA NETO, 2020, p. 60).

Nas últimas décadas, todavia, a hegemonia do método estatal tradicional tem sido questionada: o processo judicial é sempre o método mais adequado para se produzir justiça? A jurisdição estatal é a única competente? Poderia a própria sociedade promover, de forma autônoma e difusa, soluções para as disputas de interesse mais justas do que as provenientes do Estado? Determinadas disputas seriam resolvidas com mais justiça mediante outros tipos de mecanismos? Deve a sociedade ter seus próprios mecanismos de solução de disputas? (BRAGA NETO, 2020, p. 37).

É sabido que o Poder Judiciário se depara com inúmeras dificuldades no que concerne a prestação da atividade jurisdicional.

Ao substituir a justiça privada, salvo em raríssimos casos autorizados pela lei, o Estado tomou para si o monopólio da resolução dos conflitos sociais por intermédio da jurisdição. Com isso, atraiu a incumbência não só do “poder” como do “dever” de dizer o direito (art. 5º, XXXV, CRFB/88). Ocorre que, com o passar do tempo, a sobrecarga tornou-se inevitável.

Questões inerentes à estrutura do Judiciário, à complexidade das demandas sociais, à burocratização excessiva do processo formal, aos obstáculos financeiros e administrativos, ao distanciamento dos debates com relação às aspirações da coletividade, à profusa judicialização dos litígios e à inefetividade dos poderes Executivo e Legislativo fazem com que o acesso à justiça sofra consequências deletérias, dentre elas, o desgaste psicológico e econômico das partes, a morosidade no curso do processo e a deficiência na prestação da tutela jurisdicional.

Neste cenário, intensificou-se o incentivo ao emprego de formas mais eficazes na gestão dos litígios, as quais são, longe de quaisquer dúvidas, uma grande cartada na solução ou, ao menos, na mitigação da crise da Justiça e do, conseqüente, acesso a ela.

### 3 MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS: INSTRUMENTOS ENÉRGICOS À RESOLUÇÃO DO CONFLITO

A resolução consensual e comunitária de disputas é historicamente mais antiga do que o processo judicial conduzido pelo Estado<sup>2</sup>.

Mecanismos privados e informais de justiça já eram praticados antes mesmo de o Estado e a jurisdição ganharem corpo, e é razoável supor que nunca deixaram de

ser praticados, e sempre estiveram em desenvolvimento (NETO, 2020, p. 38).

Em contrapartida, o contexto social contemporâneo instigou uma mudança de paradigma ao estimular a utilização dos mecanismos extrajudiciais como métodos de resolução de conflitos.

Cerca de duas décadas atrás já existiam leis que tratavam dos métodos alternativos, mas o seu implemento na prática não era recorrente. A conciliação, por exemplo, já possuía uma estrutura legal consolidada no Código de Processo Civil de 1973 que, entretanto, não fazia alusão à mediação (atualmente prevista no Código de Processo Civil de 2015 e na Lei nº 13.140/2015).

Uma das medidas mais importantes tomadas pelo Poder Judiciário quanto ao incentivo ao sistema multiportas foi a edição, no ano de 2010, da Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que teve o condão de alçar à categoria de política nacional de justiça a utilização dos métodos adequados de solução de conflitos (COELHO, 2015, p. 101)<sup>3</sup>.

Como consequência, de forma pioneira, o Poder Judiciário passou a criar políticas públicas para o tratamento adequado dos conflitos de interesses, incentivar programas, ações de incentivo à autocomposição de litígios, a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs), disseminar uma cultura dialógica e pacificadora, bem como a incentivar os tribunais a se organizarem e planejarem programas de autocomposição (OZÓRIO NUNES, 2016, p. 35).

Em verdade, a Resolução nº 125/2010 do CNJ teve o importante papel de explicitar a verdadeira concepção de acesso à justiça que vai para muito além do mero acesso ao Judiciário, englobando o acesso extremamente adequado e eficiente à justiça por intermédio de um sistema multiportas com encaminhamentos apropriados à cada tipo de litígio.

Nota-se, assim, que o acesso à justiça está mais relacionado à satisfação do usuário (ou jurisdicionado) com o resultado final do processo do que com o mero acesso ao Judiciário, a uma relação jurídica processual, ou ao ordenamento jurídico material aplicado ao caso concreto (AZEVEDO, 2016, p. 38/39).

No ano de 2016, a utilização dos métodos alternativos ganhou novo estímulo. Com singular relevância, o Código de Processo Civil de 2015 institucionalizou e priorizou a mediação e a conciliação nos processos judiciais, inserindo no capítulo específico que trata das normas fundamentais do processo civil a utilização das ADR na solução dos conflitos, determinando, inclusive, que magistrados, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público estimulem as partes, durante todo o *iter* processual, a empregá-las como meio de compor o litígio.

Para além disso, salvo restritas hipóteses, previu a obrigatoriedade da realização de audiência de conciliação e

<sup>2</sup>No arco da história, os denominados meios alternativos foram a fonte primária para solucionar uma controvérsia. Não é por outro motivo que, nos países de civil law da Europa Ocidental, ver a conciliação como forma alternativa ao processo judicial gera estranheza. ” LORENCINI, Marco Antonio Garcia Lopes. A contribuição dos meios alternativos para a solução de controvérsias. In: SALLES, Carlos Alberto (coord.). As grandes transformações do processo civil brasileiro: homenagem ao professor Kazuo Watanabe. São Paulo: Quartier Latin, 2009, p. 601.

<sup>3</sup>Consolidada-se no Brasil, então, com Resolução 125/2010 a implantação do chamado Sistema Multiportas, sistema pelo qual o Estado coloca a

disposição da sociedade, alternativas variadas para se buscar a solução mais adequada de controvérsias, especialmente valorizados os mecanismos de pacificação (meios consensuais), e não mais restrita a oferta ao processo clássico de decisão imposta pela sentença judicial. Cada uma das opções (mediação, conciliação, orientação, a própria ação judicial contenciosa etc.) representa uma “porta”, a ser utilizada de acordo com a conveniência do interessado, na perspectiva de se ter a maneira mais apropriada de administração e resolução do conflito.” (CAHALI, 2013, p. 53)

mediação como etapa prévia a citação do réu. Cite-se, ademais, que o CPC admitiu a aplicação de técnicas negociais com o objetivo de proporcionar ambiente favorável à autocomposição, reconhecendo-as como instrumental importante ao acordo.

Por fim, mas não menos importante, a Lei nº 13.140/2015 inovou ao regulamentar especificamente a mediação como método consensual de resolução de controvérsias entre particulares e a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

Para além, a nova legislação evidencia tendência à valorização das vias conciliativas como forma de acesso à justiça; sem dúvidas, instrumentos mais adequados à resolução de litígios, em se comparados à judicialização, vez que dão voz às partes e poder de decisão, permitem a cooperação e a busca da compreensão do problema, estimulam os envolvidos a pensar no conflito e, com isso, a chegar em uma solução que permita ganhos múltiplos. Além disso, desburocratizam a justiça, conferem celeridade, reduzem o número de ações e, por corolário, o dispêndio de recursos públicos.

A despeito da evolução no plano normativo, na atualidade, o grande desafio que se apresenta é justamente fazer com que, no plano concreto, a utilização dos métodos se torne uma constante. Por isso, a mudança de *mindset* é essencial à superação da enraizada cultura adversarial, dando lugar à cultura de paz.

#### 4 MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO

A arbitragem, a mediação, a conciliação e a negociação são exemplos do que convencionou-se chamar de “métodos alternativos” (“*alternative dispute resolution*” ou “*ADR*”) ou, mais apropriadamente, “métodos adequados” (“*adequate/appropriate dispute resolution*”) de solução de conflitos.

A despeito dos diversos métodos, o presente estudo irá se ater apenas à mediação e negociação.

A mediação é um método ecológico de resolução de conflitos, em que um terceiro, o mediador, atua de modo confidencial, imparcial e equidistante, com função de promover a melhora na comunicação entre os envolvidos, propiciando autoconhecimento, conhecimento das causas reais dos conflitos e de suas consequências, de modo que se autodeterminem à uma solução (KEPPEN, 2009, p. 83).

A mediação afigura-se especialmente indicada para situações em que, devido à natureza do impasse, quer por suas características, quer pelo nível de envolvimento emocional entre partes, a negociação fica bloqueada, inibida, ou impedida, de se realizar (GARCEZ, 2003, p. 35).

Auxiliadas pelo mediador, as partes são as autoras da decisão. No que lhe concerne, aquele desempenha a singular tarefa de aproximá-las, ao distanciá-las da irracionalidade que lhes impede de visualizar de forma nítida as circunstâncias reais do problema que as envolve.

O mediador atua para reestabelecer os laços emocionais desestruturados pelo acirramento do litígio. Por esta razão, a mediação pressupõe atuação num conflito em que haja dimensão afetiva, com valores e interesses inter-relacionados. É o caso, por exemplo, das relações familiares, de vizinhança, trabalho, amizade e de companheirismo.

De que adianta cobrar uma dívida conflituosa e impossibilitar a relação com um colega de turma com o qual se precisa conviver diariamente por mais quatro anos? Além disso, deve-se considerar as implicações nas relações com as outras pessoas interessadas, pois o modo como os litigantes se tratam influi na relação de toda a comunidade para com eles<sup>4</sup> (COSTA, 2004, p. 21).

O mediador tem o papel de favorecer o intercâmbio de informação, prover de nova informação; ajudar cada parte a entender a visão da contraparte; mostrar a ambas que suas preocupações são compreendidas; promover um nível produtivo de expressão emocional; manejar as diferenças de percepção e interesses entre os negociadores e outros, inclusive advogado e cliente; ajudar os negociadores a avaliarem alternativas realistas que possibilitem o acordo; gerar flexibilidade; mudar o foco do passado para o futuro; estimular a criatividade dos litigantes, ao induzi-los a sugerir propostas de acordo; aprender a identificar os interesses particulares que não são comunicados; prover soluções que satisfaçam os interesses fundamentais dos envolvidos. É papel do mediador ser facilitador, criador de canais de comunicação, tradutor e transmissor de informações, reformulador, diferenciador de posições e interesses, criador de opções e agente de realidade (CALMON, 2007, p. 123/124).

Por seu turno, a negociação é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si com o escopo de discutir seus interesses para que, ao final, possam alcançar a satisfação de seus desejos e necessidades.

Trata-se de método bilateral de resolução de controvérsias que tem por objetivo a obtenção de um acordo conjunto, através de concessões mútuas. Envolve a comunicação, o processo de tomada de decisão (sob pressão) e a resolução extrajudicial de uma controvérsia por meio do acordo, realizado diretamente entre as próprias partes litigantes e/ou seus representantes (PINHO; MAZZOLA, 2019, p. 46).

Conquanto não se imagine, a negociação é um dos atos mais triviais praticado pelo ser humano. É um fato da vida: o bebê chora para ser alimentado, ou para receber atenção; o funcionário reclama ao seu chefe um aumento de salário; um cliente discute com o vendedor um desconto na mercadoria; um amigo convence o outro a fazer-lhe um favor; o presidente da república debate com seus ministros decisões que nortearão o rumo do país. Isso tudo é negociação.

Todos os dias alguém negocia algo. Assim como Monsieur Jourdain, de Molière, se encantou ao descobrir que,

<sup>4</sup> Em casos desse tipo, pode-se encontrar tanto ações verdadeiramente comprometidas, em que uma pessoa deseja preservar os interesses dos outros por julgá-los dignos de valor e respeito, quanto ações pseudo-comprometidas, em que há um discurso de comprometimento, mas no qual a pessoa simplesmente calcula que deve respeitar os desejos de terceiros para que eles não venham a prejudicar os seus próprios. De um modo ou de outro, esses exemplos evidenciam que pode haver uma

dimensão estratégica forte tanto em uma quanto em outra figura, pois mesmo o agir verdadeiramente comprometido envolve um cálculo de consequências para que se possa respeitar os sentimentos de desejos das outras pessoas.

durante toda a sua vida, falava em prosa, as pessoas negociam, mesmo quando não têm consciência disso (FISCHER; URY; PATTON, 2014, p. 20).

Existe um número crescente de situações em que a negociação é necessária, conflitos são uma indústria em crescimento. Cada vez menos as soluções ditadas por terceiros serão aceitas, todos desejam participar de decisões que lhe digam respeito. As pessoas não são iguais e usam a negociação para lidar com as diferenças. Seja no mundo dos negócios, no governo, ou na família, a maioria das decisões são tomadas com base na negociação. Mesmo no tribunal, acordos são negociados antes do julgamento (FISCHER; URY; PATTON, 2014, p. 20).

Existem duas formas de negociação: afável, baseada em interesses; e a dura, baseada em posições. A afável é aquela em que os negociadores fazem concessões, quando isso é inexorável, são empáticos, gentis e buscam evitar a conflituosidade, com o fim de manter o relacionamento. Por outro lado, a dura qualifica-se pela competitividade, assertividade e irreducibilidade dos negociadores — todos almejam “sair” ganhando.

Não obstante, negociações sejam operações diárias, nem sempre ocorrem facilmente, pois vez ou outra haverá desgaste emocional, insatisfação e resistência de um ou de vários envolvidos, a depender da forma com que se conduz.

Neste aspecto, um terceiro modo de negociar, que combina os métodos afável e duro, mostra-se mais adequado. O método de negociação baseada em princípios, desenvolvido pelo Projeto de Negociação de Harvard, fundamenta-se na deliberação das questões em pauta considerando os méritos e não promovendo um processo de regateio focado naquilo em que cada lado afirma que fará, ou deixará de fazer (FISCHER; URY; PATTON, 2014, p. 22).

Assim, a negociação, dado que envolve pessoas, que por si só já são compostas de certo tom de complexidade, interesses, emoções e sentimentos, apesar de operação diária e intuitiva, deve ser desenvolvida adequadamente com o apoio da negociação de Harvard, baseada em princípios, para que bem-sucedida, proporcionando ganhos múltiplos.

## 5 MÉTODO DE HARVARD: NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

A negociação baseada em princípios de Harvard fundamenta-se na busca, sempre que possível, de ganhos mútuos. Inclusive, em havendo conflito de interesses, a negociação deverá buscar resultados com base em padrões justos, independentes da vontade de cada lado.

O método de negociação baseada em princípios é duro em relação aos métodos, mas afável em relação às pessoas. Não emprega truques e nem assume posturas.

A negociação de Harvard mostra como obter o que lhe é de direito sem ser indigno. Possibilita a justiça, ao mesmo tempo, em que protege contra o oportunismo (FISCHER; URY; PATTON, 2014, p. 22). Mescla a negociação baseada em interesses com a baseada em posições, fazendo com que o trato entre os envolvidos seja composto tanto por empatia e gentileza como por rigidez e assertividade, preservando o relacionamento dos negociadores com obtenção de ganhos múltiplos através de um meio mais

inflexível que se ampara em quatro fatores fundamentais, pessoas, interesses, opções e critérios, conforme se apresenta a seguir:

**a) Separar a pessoa do problema:** antes de qualquer coisa, negociadores são seres humanos. São imprevisíveis. Têm sentimentos, valores arraigados, emoções, experiências, pontos de vista e interesses distintos. Estão sujeitos a desvios cognitivos e percepções irracionais.

Ordinariamente, pessoas e problemas tendem a confundir-se, a serem tratadas como uma única coisa. Emoções comumente são confundidas com os méritos da negociação. Assim, a dificuldade é afastar os aspectos cognitivos negativos dos envolvidos na negociação, atacar o mérito e não os negociadores.

É necessário lidar com o problema, tentar alcançar a percepção da outra parte colocando-se em seu lugar, discutir tais percepções e posições, compreender tanto as suas próprias emoções como as do outro, não deduzir as intenções alheias a partir de seus temores pessoais, não culpar o outro pelos seus problemas, instigar a participação ativa do outro em busca da solução, explicitar as emoções e reconhecê-las como legítimas, não reagir com surtos emocionais, ouvir atentamente, falar com propósito e de forma a ser compreendido.

**b) Focar nos interesses e não em posições:** o problema básico em uma negociação não é o conflito de posições, mas de necessidades, desejos, preocupações e temores, portanto, de interesses.

Diferentemente da posição, algo sobre o qual se decidiu, os interesses são motivadores, a força oculta por detrás do rebuliço das posições, o que, de fato, impulsiona a tomada de decisão (FISCHER; URY; PATTON, 2014, p. 57/58).

Para cada interesse pode existir inúmeras posições aptas a satisfazê-lo. Assim, ao compreender os interesses subjacentes às partes, é possível localizar posições que satisfaçam a todos os envolvidos. Além disso, por trás de posturas antagônicas, podem existir interesses comuns a todos. Isso revela que identificar os interesses dos negociadores, entender os motivos que os levaram a querer algo, em vez de apenas entender o que querem, pode conduzir a uma negociação bem-sucedida.

À guisa de exemplo, observe o caso em que duas crianças entram em conflito por que ambas querem a única laranja ali existente. De pronto, imagina-se que a solução mais adequada é dividi-la ao meio. Entretanto, indaga-se: a solução satisfará as duas crianças? Na verdade, a pergunta inicial a ser feita deveria explorar o real interesse das crianças: por que vocês querem a laranja? Uma delas poderia responder que precisa apenas da casca da fruta para preparar um bolo e a outra que precisa da fruta para fazer um suco. A partir dessas respostas, nota-se que focando no interesse (para o que se quer a laranja), é possível dar uma solução ao caso que satisfaça ambas as crianças. Ao revés, se o foco do problema se voltasse apenas para a posição (querer a laranja), dificilmente se obteria solução que proporcionasse ganhos múltiplos.

**c) Gerar opções de ganhos mútuos:** é vital que se invente opções que proporcione ganhos múltiplos.

Criar caminhos que podem ser trilhados, ideias que podem ser exploradas e opções diversas que cheguem ao resultado satisfatório para todos é imprescindível. É preciso

fazer o “bolo crescer” antes de dividir.

**d) Utilizar critérios objetivos:** quanto mais se recorrer a padrões de justiça, eficiência e mérito científico para lidar com o problema, maior será a possibilidade de que o pacote final seja sensato e justo. Quanto mais as partes se basearem em práticas precedentes, ou comunitárias, mais oportunidades terão para extrair benefícios de experiências anteriores.

Se um contrato de locação contiver termos padrão, ou um de vendas for elaborado conforme o padrão da indústria, haverá menos risco de que qualquer um dos lados se sinta tratado de forma desleal ou tente anular o acordo — um pacto coerente com precedentes certamente é menos vulnerável (FISCHER; URY; PATTON, 2014, p. 93).

Padrões objetivos, tais como, o preço de mercado na venda de um imóvel, ou o preço da tabela Fipe na venda de um automóvel, abrem caminho para um acordo satisfatório, conduzem a negociação a obtenção de resultados sensatos e justos ao passo que evitam a deterioração do relacionamento entre os negociadores.

## 6 SETE PRINCÍPIOS PARA SE CHEGAR A UMA NEGOCIAÇÃO EFICIENTE

Para além dos quatro fatores fundamentais, o Projeto de Negociação da Escola de Harvard (*Harvard Negotiation Project*) desenvolveu sete princípios que potencializam as possibilidades de alcançar resultados positivos por um processo eficiente de negociação. São eles:

**a) Comunicação:** é a ferramenta essencial para qualquer tipo de negociação, a peça chave de qualquer método de autocomposição.

Sem ela não há troca de informações ou impressões e as partes sequer chegam a expor suas pretensões ou a conhecer as da outra (MOURÃO, 2014, p. 52).

A comunicação é fundamental, mas é crucial, ainda, saber como comunicar-se, pois, a forma com que se apresenta determinada ideia, interesse e posição ao outro pode impactar significativamente o processo de negociação.

Em *Negotiating Rationally*, Max H. Bazerman e Margaret A. Neale apresentam a utilização do *framing* como forma de comunicação.

O *framing* nada mais é do que a moldura, a embalagem, o enfoque utilizado para apresentar determinada informação, de modo que pareça mais interessante e atraente aos olhos do outro. Da mesma forma que uma moldura bem escolhida pode ressaltar os aspectos mais belos de uma pintura, a errada pode afetar negativamente a obra. O mesmo raciocínio ocorre com o *framing*. O negociador pode escolher simplesmente passar a informação sem se preocupar como será percebida pelo seu interlocutor ou pode, ao invés, planejar a melhor forma de apresentá-la aos olhos e de acordo com a percepção de seu interlocutor (MOURÃO, 2014, p. 60).

O uso do *framing* modifica a impressão dos negociadores sobre determinada informação. Ele pode contribuir de forma decisiva para a aceitação, ou não, de uma proposta do negociador pela outra parte.

Se o *framing* adotado evidencia os ganhos que o outro pode obter a partir do acordo, este se torna mais propenso a aceitá-lo (*framing* positivo). Contudo, se são apresentadas as perdas que se pode ter com o acordo, certamente haverá maior dificuldade para a composição (*framing* negativo) (MOURÃO, 2014, p. 63).

Tão importante quanto o modo de comunicação, a persuasão<sup>5</sup> é decisiva dentro da negociação porquanto é a partir dela que a parte ouvirá a argumentação da outra e agirá conforme sua pretensão.

**b) Relacionamento:** comunicação e relacionamento caracterizam as portas de entrada da negociação no método Harvard, pois um bom relacionamento fortalece a confiança, facilita a troca de experiências e o diálogo entre as partes.

A construção de um relacionamento saudável demanda colocar-se no lugar do outro, reconhecer seus sentimentos e emoções, separar a pessoa do problema e manter o foco neste, não culpar o outro pelo problema que está em mesa e compreender que entendê-lo não significa concordar com o seu ponto de vista.

**c) Interesses:** são os interesses que movem as pessoas e as corporações. Assim, identificar e compreender bem quais são os interesses em jogo é a chave para uma boa negociação (MARASCHIN, 2017, p. 23).

O interesse é, em linhas gerais, o real motivo que leva o negociador à mesa de negociação. Identificar seus próprios interesses e os da outra parte é, talvez, o que há de mais importante e, também, mais difícil, em uma negociação. Note-se que interesses não são as meras posições assumidas pelas partes (MOURÃO, 2014, p. 71). Posições normalmente são concretas e explícitas, já os interesses subjacentes tendem a ser ocultos, intangíveis e até inconsistentes (MARASCHIN, 2017, p. 22).

Note-se o exemplo: um acionista quer vender a participação societária que possui em uma empresa (posição). A dificuldade em gerir o negócio é a sua motivação para a venda (real interesse). Portanto, vender a sua cota não é o real interesse, o acionista o fará apenas em razão da dificuldade que está enfrentando para administrar o negócio. Isso, demonstra de forma nítida que há diferença entre posição e interesse. E, quando isso é observado, facilmente pode-se chegar a outras soluções. Por exemplo, ao invés de vender as cotas, o sócio pode fazer a fusão da empresa com outra ou, então, contratar um profissional especializado para administrá-la.

**d) Opções:** são as possíveis soluções identificadas para acomodação dos interesses das partes. Maximizar as opções disponíveis para uma negociação aumenta a possibilidade da concretização de um acordo.

Destarte, é fundamental que a criatividade seja exercida plenamente, sem restrições, ou pré-julgamentos, pois a ideia não é o buscar, desde já, uma solução definitiva, mas explorar todas as opções possíveis e imagináveis, sem compromisso. Esse é o momento de fazer “crescer o bolo” (MARASCHIN, 2017, p. 26).

**e) Legitimidade:** elemento de negociação intrínseco ao conceito de opção, visto que para que as

<sup>5</sup> “Para quem se preocupa com o resultado, persuadir é mais do que convencer, pois a convicção não passa da primeira fase que leva à ação. Para Rousseau, de nada adianta convencer uma criança ‘se não se sabe persuadi-la’. Em contrapartida, para quem está preocupado com o caráter

racional da adesão, convencer é mais do que persuadir. Aliás, ora essa característica racional da convicção depende dos meios utilizados, ora das faculdades às quais o orador se dirige” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 1996, p. 30).

opções criadas por uma das partes tenham força persuasiva eficaz, essencial que sejam percebidas pelo destinatário como justas e adequadas ao negócio em desenvolvimento (MOURÃO, 2014, p. 83). Para tanto, o mais adequado é munir a proposta de critérios objetivos, por exemplo, utilizar a tabela Fipe como parâmetro para estabelecer o valor de venda de um veículo.

**f) Alternativas:** tão importante quanto saber como fechar um bom acordo é saber quando vale a pena firmar um. Isso só ocorre quando o compromisso que se está prestes a fechar com a outra parte é melhor que a melhor alternativa existente para satisfazer interesses sem firmar o acordo (MOURÃO, 2014, p. 85).

Assim, é primordial estabelecer a BATNA<sup>6</sup> (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), Melhor Alternativa ao Acordo Negociado, que nada mais é do que um plano B.

Antes de iniciar uma negociação é fundamental investigar as possibilidades. Ter um plano alternativo que permita analisar as opções disponíveis, o que, sem dúvidas, impedirá o negociador de aceitar uma proposta desvantajosa e, ainda, lhe propiciará o poder de barganha. Seria melhor não negociar? Ou pensar em outras opções?

Antes que as partes se encontrem para firmar eventual acordo, imprescindível a detecção de suas condições e limites. Além de ancorá-las à realidade, o preparo ameniza as possibilidades de confusão, surpresa, ou posterior arrependimento” (AZEVEDO, 2016, p. 84).

Deste modo, é essencial avaliar qual é o melhor e o pior cenário da negociação e, ao encontrar outros caminhos, aperfeiçoar e consolidar a alternativa de modo a não depender da outra parte.

**g) Compromisso:** é materializado ao fim do processo de negociação, quando da redação do acordo.

Redigir um termo de maneira coerente e clara aumenta a probabilidade de cumprimento. Ainda, é importante que haja participação conjunta não só na construção das ideias, mas também dos termos do acordo, para que uma das partes não desconfie que está sendo prejudicada pela outra.

## 7 TEORIA DOS JOGOS

A teoria dos jogos consiste em um dos ramos da matemática aplicada e da economia que estuda situações estratégicas em que participantes se engajam em um processo de análise de decisões baseando sua conduta na expectativa de comportamento da pessoa com quem se interage. (AZEVEDO, 2016, p. 61).

O estudo dos jogos (ou dinâmicas) a partir de uma concepção matemática remonta ao início do século XX com trabalhos do matemático francês Émile Borel.

Nessa oportunidade, os jogos de mesa passaram a ser objeto de estudo pelo prisma da matemática. Borel partiu das observações feitas a partir do pôquer, tendo dado especial atenção ao problema do blefe, bem como das inferências que um jogador deve fazer sobre as possibilidades de jogada do seu adversário, ideia essencial à teoria: um jogador (ou parte) baseia suas ações no pensamento que ele tem da jogada do seu adversário que, por sua vez, baseia-se nas suas ideias das possibilidades de jogo

do oponente. Essa noção é comumente formulada da seguinte forma: “eu penso que você pensa que eu penso que você pensa...”. Consiste, assim, em uma argumentação *ad infinitum*, que só viria a ser parcialmente solucionada por John F. Nash, na década de 1950, a partir do conceito de *Equilíbrio de Nash*.

O último objetivo de Borel foi determinar a existência de uma estratégia ótima, no sentido de que, se seguida, levaria à vitória do jogador (AZEVEDO, 2016, p. 61). Foi ele quem primeiro definiu a expressão “jogos de estratégia”, publicando textos sobre jogos contendo dois participantes com três ou cinco estratégias.

Anos depois, John Von Neumann debruçou-se sobre a teoria, especificadamente com o enfoque na economia, buscando, com isso, afirmá-la como ciência exata. Desenvolveu pesquisas e conceitos como a maximização e minimização de ganhos voltados a competição, publicando, inclusive, a famosa obra “*Theory of Games and Economic Behavior*”, na qual típicos problemas do comportamento econômico foram analisados como jogos de estratégia.

Por último, mas não menos importante, aluno de Neumann em Princeton, John Forbes Nash revolucionou a economia a partir de seu conceito de equilíbrio e apresentou inéditos conceitos à teoria dos jogos: cooperação e equilíbrio.

Enquanto a teoria de Neumann era voltada a jogos de soma zero, nos quais, para ganhar, um dos competidores deve inevitavelmente impelir o adversário à derrota, portanto, totalmente não-cooperativos e embasados na competição, Nash inseriu um novo elemento na teoria dos jogos, a cooperação, trazendo a noção de que é possível maximizar ganhos individuais e proporcionar ganhos coletivos se os jogadores cooperarem entre si.

Uma situação cooperativa ocorre quando um participante do processo, ligado de forma positiva a outro, comporta-se de maneira a aumentar suas chances de alcançar o objetivo e, conseqüentemente, aumenta a chance de que o outro o faça (DEUTSCH, 2004, p. 38).

A cooperação é um processo de confiança e, por isso, pode não se evidenciar em uma primeira jogada. Para adquiri-la é necessário um diálogo prévio ou até mesmo negociações anteriores (relação continuada).

O dilema dos prisioneiros retrata bem a lógica adotada. Dois suspeitos de terem violado a lei são interrogados separadamente, entretanto, a polícia não tem evidências para condenação. Diante disso, propõe uma estratégia com as seguintes condições: (i) oferece pena de um ano de prisão para ambos se rejeitarem o acordo; (ii) propõe pena de dois anos de prisão se ambos aceitarem o acordo e testemunharem um contra o outro e; (iii) se apenas um testemunhar contra o outro, o delator ficará livre da prisão, mas o delatado terá que cumprir a pena de três anos.

Os suspeitos não tiveram a oportunidade de dialogar sobre a melhor alternativa, pelo contrário, foram interrogados individualmente sem direito a conversar, dificultando a aplicação de estratégias. Nesse caso, a tendência é que ambos suspeitos acusem um ao outro, ao invés de não aceitarem o acordo e cumprir a pena de um ano de prisão.

<sup>6</sup> Também chamado de MAANA, MAN ou MAPAN.

Sem dúvidas, se houvesse uma comunicação prévia entre os prisioneiros, aumentar-se-iam as chances de cooperação a partir de uma combinação de estratégias. Ambos poderiam recusar o acordo formulado pela polícia e cumprir apenas um ano de prisão. Mas, sem diálogo prévio, não há como saber se a outra parte agirá de forma cooperativa, mormente em se tratando de dinâmica com uma única rodada, o que frequentemente leva as partes a não cooperarem. Como ressaltado, cooperação é confiança e confiança não se cria sem comunicação.

Outro ponto relevante para a teoria dos jogos é a noção de equilíbrio agregado por Nash, que consiste em um par de estratégias em que cada uma é a melhor resposta à outra: é o ponto em que, dadas as estratégias escolhidas, nenhum dos jogadores se arrepende, ou seja, não teria incentivo para mudar de estratégia, caso jogasse o jogo novamente. Dito de outro modo, trata-se da solução conceitual segundo a qual os comportamentos se estabilizam em resultados nos quais os jogadores não tenham remorsos em uma análise posterior do jogo considerando a jogada apresentada pela outra parte. Na teoria dos jogos (e na autocomposição) pode-se utilizar esta solução conceitual como forma de se prever um resultado (AZEVEDO, 2016, p. 63/64). Em resumo, a estratégia de cada jogador deve ser a melhor resposta às estratégias dos outros.

A ideia de cooperação não é totalmente incompatível com o pensamento de ganho individual, já que a cooperação traz a noção de que é possível maximizar ganhos individuais cooperando com o adversário. Não é uma ideia ingênua, pois, ao invés de introduzir somente o elemento cooperativo, traz-se dois ângulos sobre os quais deve o jogador pensar ao formular sua estratégia, o individual e o coletivo. Se todos fizerem o melhor para si e para os outros, todos ganham (ALMEIDA, 2003, p. 3).

## 8 IMPACTOS DA NEGOCIAÇÃO E DA TEORIA DOS JOGOS NA MEDIAÇÃO

A teoria dos jogos e as técnicas de Harvard são muito importantes, dado os resultados que podem gerar em um processo de resolução de conflitos.

Criar estratégias que ofereçam as mais diversas opções e que conduzam a maximização de ganhos por todas as partes envolvidas no conflito é, sempre e para além de qualquer dúvida razoável, a melhor solução, mormente quando comparada a opção de deixar para um terceiro, nesse caso o Judiciário, a incumbência de decidir qual dos litigantes deve ganhar, ou perder, a disputa.

A mediação é uma e a principal forma de negociação assistida. Nela, busca-se estimular o diálogo entre as partes através do distanciamento de uma comunicação contraproducente, a persecução de ideias e novos caminhos para alcance de um resultado que satisfaça o interesse de todos. Nesse aspecto, o singular papel do mediador consiste em fazer com que os envolvidos ajam racionalmente, refletindo sobre seus reais interesses, de modo a resolver o litígio.

Somado a isso, a aplicação da negociação baseada em princípios na mediação pode otimizar os benefícios obtidos por ambas as partes.

Observa-se, neste sentido, o citado conflito da laranja que se levado à resolução heterocompositiva clássica, por meio do Judiciário, possivelmente teria enquanto solução a divisão da fruta ao meio. Esse resultado até satisfaria as crianças, mas não de forma completa, pois, cada qual teria apenas a metade da laranja, uma delas para usar a casca e a outra o sumo.

Mas, por outro lado, se dentro desse mesmo processo de mediação, fossem empregadas as técnicas de negociação de Harvard, indubitavelmente os resultados seriam maximizados para ambos os envolvidos.

Obviamente, após um processo de comunicação, no qual foram apurados os reais interesses das partes e não as posições, em que foram apresentadas opções viáveis e legítimas, a partir de alternativas que maximizem os ganhos, a solução do problema superaria as expectativas mútuas.

Note-se, assim, que com a utilização das técnicas a solução poderia ser entregar a casca da laranja para uma das crianças fazer o bolo e, para a outra, o sumo da fruta para fazer o suco. Nesta perspectiva, a resolução do conflito com aplicação das técnicas otimizaria os ganhos individuais das partes, proporcionaria ganhos coletivos, bem como faria com que o bom relacionamento se mantivesse intacto.

Do mesmo modo, a mediação pode ser um processo ainda mais promissor quando nela empregada a teoria dos jogos e o equilíbrio sugerido por Nash, pois a resolução satisfativa do conflito não depende exclusivamente da atuação de um dos envolvidos, é resultado do comportamento de todos, da interação de táticas e estratégias, de um diálogo saudável e produtivo, da cooperação em busca de benefícios mútuos.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conflitos são inevitáveis fatos da vida, operações diárias, fruto das relações interpessoais que movem os seres humanos e a sociedade.

Dado que são necessários ao progresso da humanidade, devem ser administrados de forma adequada para que, a partir deles, o relacionamento entre os envolvidos em uma mesma situação seja fortalecido, o impasse resolvido e os interesses de cada qual satisfeitos.

A solução pela via judicial, morosa, custosa e desgastante para a relação entre as partes já não é a mais apropriada para administrar o litígio.

Nesta conjuntura, uma crescente normatização dos meios autocompositivos tomou espaço impondo o repensar da resolução de conflitos em um sistema multiportas que valoriza a resolução adequada das disputas conferindo celeridade, empoderamento das partes para resolver seus impasses sem a necessidade de imposição de uma decisão coercitiva por terceiro, redução de custos e maximizando ganhos múltiplos.

Sob este prisma, a mediação vem ganhando magnitude como processo de autocomposição, uma vez que permite enxergar novos horizontes, perspectivas, emancipa as partes e fomenta a cultura da paz.

Ainda mais promissor à resolução dos conflitos contemporâneos, o emprego das técnicas de Harvard, da teoria dos jogos e do equilíbrio de Nash no processo de mediação, conjuntamente com o trabalho desenvolvido pelo mediador, ampara as partes para que alcancem equilíbrio

emocional, criem estratégias racionais de atuação e elaborem opções saudáveis para chegar a uma solução que proporcione ganhos coletivos a partir da multiplicação de ganhos individuais e, ainda, fortaleça a relação.

## 10 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fábio Portela Lopes de. A Teoria dos Jogos: Uma fundamentação Teórica dos Métodos de Resolução de Disputa. In: AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação. v. 2. Brasília: Grupos de Pesquisa, 2003, p. 175-200.
- AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Manual de Mediação Judicial. 6. ed. Brasília/DF: CNJ, 2016.
- BRAGA NETO, Adolfo. Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias. Coordenação Carlos Alberto de Salles, Marco Antônio Garcia Lopes Lorencini, Paulo Eduardo Alves da Silva. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.
- BRITO, Paulo. A mediação nos julgados de paz portugueses. Revista de Ciência e Cultura. Série de Direito, n. 4/5, p. 275-279. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2007.
- BURBRIDGE, R. Marc et al. Gestão de negociação. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CAHALI, Francisco Jose. Curso de Arbitragem: mediação, conciliação, resolução CNJ 125/2010. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.
- CALMON, Petrônio. Fundamentos da Mediação e da Conciliação. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007.
- CARDOSO, Henrique Ribeiro; COSTA, Ilton Garcia da; JÚNIOR, Eliezer Siqueira de Sousa. Consensual jurisdiction: organization and instruments of the new procedural system. Revista Jurídica – UNICURITIBA, v. 1, n. 50, p. 76 - 98, jan. 2018.
- COELHO, Eleonora. Desenvolvimento da cultura dos métodos adequados de solução de conflitos: uma urgência para o Brasil. In: ROCHA, Caio Cesar Vieira; SALOMÃO, Luis Felipe (Ed.). Arbitragem e mediação - A reforma da legislação Brasileira. São Paulo: Atlas, 2015, p. 101-126.
- COSTA, Alexandre Araújo. Cartografia dos métodos de composição de conflitos. In: AZEVEDO, André Gomma de. Estudos em arbitragem, mediação e negociação. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2004. v. 3.
- ELIAS, Fernando Lopes Ferraz. Os mecanismos de indução ao cumprimento do direito internacional à luz da teoria institucionalista das relações internacionais. Revista Jurídica – UNICURITIBA, v. 4, n. 49, p. 116 - 144, nov. 2017.
- FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. Mediação e solução de conflitos: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. 1. ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.
- FOGAÇA, Anderson Ricardo; GARCEL, Adriane; SOUZA NETTO, José Laurindo. As Audiências De Conciliação E Mediação Nos Conflitos Envolvendo a Fazenda Pública. Revista Digital De Direito Administrativo, v. 7, n. 2, p. 252-268. ISSN- L: 2319-0558 – Universidade de São Paulo. Faculdade de Direito de Ribeirão Preto – USP. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v7i2p252-268>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/166599>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- FOGAÇA, Anderson Ricardo; GARCEL, Adriane; SOUZA NETTO, José Laurindo. Métodos Autocompositivos e as novas tecnologias em tempos de Covid-19: online dispute resolution – ODR. Revista Relações Internacionais no Mundo Atual, v.1, n.26 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.21902/Revrima.v2i27.3989>. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RIMA/article/view/3989>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- GARCEZ, José Maria Rossani. Negociação. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2003.
- GUILHERME, Gustavo Calixto; SOUZA NETTO, José Laurindo de; GARCEL, Adriane. A Responsabilidade Civil Pelos Riscos do Desenvolvimento no Ordenamento Jurídico Brasileiro. Revista Direito e Justiça: Reflexões Sociojurídicas. ISSN: 2178-2466, v. 20, n. 38, 2020, pp. 97-113. DOI: <https://doi.org/10.31512/rdj.v20i38.150>. Disponível em: <http://san.uri.br/revistas/index.php/direitojustica/article/view/150>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- KEPPEN, Luiz Fernando Tomasi; MARTINS, Nadia Belilaqua. Introdução à Resolução Alternativa de Conflitos. 1. ed., São Paulo: JM. Livraria Jurídica, 2009.
- KFOURI NETO, Miguel; GARCEL, Adriane. SOUZA NETTO, José Laurindo de. O Direito de Acesso a Tribunal, à Mediação e à Arbitragem na Convenção Americana de Direitos Humanos. Revista Direito Ufms. Campo Grande, MS, v. 5, n. 2, p. 207-225, jul/dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/9677>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- LEDERACH, John Paul. Transformação de conflitos. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012.
- MARASCHIN, Márcia Uggeri (Coord.). Manual de Negociação Baseado na Teoria de Harvard. Brasília: EAGU, 2017.
- MOURÃO, Alessandra Nascimento SF et al. Resolução de conflitos: Fundamentos da Negociação para o ambiente jurídico. São Paulo: Saraiva (Série GLaw), 2014.
- MONTESCHIO, Horácio; SOUZA NETTO, José Laurindo de; GARCEL, Adriane. A arbitragem na desapropriação: instrumento de composição dos conflitos envolvendo a administração pública. In: I Encontro Virtual do CONPEDI – Processo Civil II. Florianópolis, 2020. ISBN: 978-65-5648-048-0. Disponível em: <http://conpedi.danielr.info/publicacoes/olpbq8u9/f0s5rb7q/51mO2H7cAqQraYT7.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- OZÓRIO NUNES, Antônio Carlos. Manual de Mediação: Guia Prático da Autocomposição. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.
- PERELMAN, Chaïm; OLBRECHTS- TYTECA, Lucie. Tratado de Argumentação. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- PINHO, Humberto Dalla de; MAZZOLA, Marcelo. Manual de Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves (Org.). Mediação de conflitos. São Paulo: Atlas, 2013.
- SOUZA NETTO, José Laurindo de; GUILHERME, Gustavo Calixto; GARCEL, Adriane. Métodos consensuais de resolução de conflitos tributários. I Encontro Virtual do CONPEDI – Formas consensuais de conflitos I. 2020. Disponível em: <http://conpedi.danielr.info/publicacoes/olpbq8u9/f0s5rb7q/51mO2H7cAqQraYT7.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- SOUZA NETTO, José Laurindo de; FOGAÇA, Anderson Ricardo; GARCEL, Adriane. Lei Anticrime e a paradoxal afirmação do

sistema acusatório. Revista da Faculdade de Direito da FMP, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 8-20, 2020. Disponível em: <https://revistas.fmp.edu.br/index.php/FMP-Revista/issue/view/15>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SOUZA NETTO, José Laurindo de; GARCEL, Adriane. O Direito Administrativo Sobreviverá à globalização? Um Diálogo Entre Os Princípios Constitucionais e a Revolução Virtual – Revista Eletrônica Do Centro Universitário Do Rio São Francisco – Unirios – edição 2020 – n.26, p. 230-249, ISSN 1982-057. Disponível em: <https://www.unirios.edu.br/revistarios/internas/conteudo/resumo.php?id=535>. Acesso em: 10 nov. 2020.

TARTUCE, Flávia. Mediação nos conflitos civis. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2019.

VASCONCELOS, Carlos de. Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas. 5.ed. São Paulo: Método, 2016.