

# TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO E DE TRANSAÇÃO COMO FORMA DE AMPLIAR A EFETIVIDADE DOS MEIOS EXTRAJUDICIAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS – UM ESTUDO SOBRE EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

João Peixoto Garani<sup>1</sup>

Eveline Denardi<sup>2</sup>

Resumo: Este artigo tem o objetivo de evidenciar a importância das técnicas de negociação como formas de promover o aumento da efetividade dos meios extrajudiciais de solução de controvérsias. Para tanto foram selecionados dois métodos de negociação reconhecidos internacionalmente, quais sejam o ‘método dos seis chapéus’ e o ‘método de negociação de Harvard’. Como contribuição do direito estrangeiro, foi trazido o instituto italiano da negociação assistida. Tratou-se, ainda, do instituto da transação à luz do conceito de negociação.

Palavras-Chave: Negociação. Transação. Conflito.

Abstract: This article aims to highlight the importance of negotiation techniques as ways to promote and increase the effectiveness of alternative dispute resolution methods. For this purpose, two internationally recognized methods of negotiation were selected, namely the six hats and the Harvard negotiation method.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Direito pela Escola Paulista de Direito - EPD. Graduado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito (UFRJ). Tabelação de Notas e Protesto da Comarca de Tremembé/SP.

<sup>2</sup> Docente na Escola Paulista de Direito (EPD), no programa de mestrado Soluções Extrajudiciais de Conflitos Empresariais. Doutora (2012) e Mestre (2008) em Direito Constitucional pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Graduada em Direito (2004) e em Jornalismo (1998), ambos pela PUC-SP.

As a contribution of foreign law, the Italian institute for assisted negotiation was brought. The institute of the transaction, was also brought, always related to the negotiation.

Keywords: Negotiation. Transaction. Conflict.

Sumário: 1 Introdução. 2 Considerações sobre o conflito. 3 Negociação. 4. Método dos seis chapéus e pensamento lateral. 5 Método de Harvard. 6 Negociação assistida. 7 Transação. 8 Conclusão. Referências

## 1 INTRODUÇÃO

“



homem é um animal que não pode viver sozinho. Ele precisa da sociedade. E a sociedade é uma onda que borbulha de conflitos. Precisamos administrar esses conflitos para poder conviver”<sup>3</sup>. Essa frase, do ex-presidente do Uruguai Pepe Mujica, ilustra bem a realidade social contemporânea. Ao reconhecer-se que a sociedade é uma fonte de conflitos, que se desenrolam no âmbito das relações pessoais, faz-se necessário buscar formas de prevenir, mitigar e resolver esses conflitos para a manutenção da paz social.

Dessa forma, é razoável supor que a negociação integra a vida em sociedade em todos os seus aspectos: familiares, profissionais, comerciais e afetivas. Em todas elas, o homem está sempre negociando, muito embora, nem sempre se dê conta disto.

O estudo do tema da negociação é relevante, antes de tudo, como forma de aprimorar as relações humanas. Entretanto, o foco deste artigo é analisar o instituto da negociação como

---

<sup>3</sup> CENTRO DE ESTUDOS DE MÍDIA ALTERNATIVA BARÃO DE ITARARÉ. *Discurso do ex-presidente do Uruguai, Pepe Mujica*, São Paulo, 27/04/2016. Disponível em: <https://www.sul21.com.br/opiniaopublica/2016/05/a-filosofia-politica-de-mujica-por-cle-mesmo-por-pepe-mujica/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

instrumento de prevenção e de resolução de litígios em âmbito judicial e extrajudicial. O emprego das técnicas corretas de comunicação e de negociação tratadas neste texto podem elevar significativamente as chances de se alcançar um acordo bem-sucedido capaz de encerrar uma contenda ainda na fase inicial de um procedimento judicial ou administrativo, podendo inclusive evitá-lo.

Nesse sentido, selecionou-se dois métodos de negociação amplamente reconhecidos e utilizados, que são o método dos seis chapéus e pensamento lateral e o método da escola de negociação de Harvard. O primeiro, criado pelo psicólogo mal-tês Edward de Bono, conta com instrutores credenciados em 72 países. O segundo, cuja obra básica, “Como chegar ao Sim”, de William Ury e Roger Fisher, possui tradução em mais de 35 idiomas e tendo vendido mais de 11 milhões de cópias.<sup>4</sup> Antes de adentrar propriamente na negociação, foi feita uma análise da figura do conflito e das técnicas de comunicação não violenta, observando seus pontos principais. Ao final, o artigo traz uma sucinta análise do instituto da transação, à luz do conceito de negociação.

## 2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONFLITO

O artigo aqui proposto pretende estudar a negociação com foco na solução de litígios. Assim, faz-se indispensável iniciar o estudo pelo objeto principal da negociação, qual seja o conflito, um fenômeno inerente à vida em sociedade. Onde houver pessoas convivendo, necessariamente haverá atritos decorrentes dos choques naturais dessas interações. Dessa forma, o conflito pode ser definido como um efeito colateral, eventual e frequentemente inevitável das relações humanas. Ele integra o

---

<sup>4</sup> HARVARD LAW SCHOOL, *About the Harvard Negotiation Project*. (Faculdade de Direito de Harvard, Programa de Negociação). Disponível em: [https://www.pon.harvard.edu/research\\_projects/harvard-negotiation-project/hnp/](https://www.pon.harvard.edu/research_projects/harvard-negotiation-project/hnp/). Acesso em: 05 jan. 2021.

cotidiano humano e está presente em todos os segmentos da vida em sociedade. No passado, já foi considerado uma patologia social, uma deformidade na condução das relações intersubjetivas. Atualmente, prevalece uma visão dual do conflito, ou seja, ele possui tanto um viés negativo quanto positivo, podendo ocasionar perdas e ganhos<sup>5</sup>.

Nesse sentido, é possível compreender o conflito como uma crise de relacionamento, qualquer que seja a sua natureza (relações familiares, profissionais, comerciais ou coletivas).

A mundo contemporâneo é regido por um ritmo acelerado, no qual uma gama infindável de relações interpessoais é travada em número crescente e de forma cada vez mais intrincada. Essa realidade acaba favorecendo a ocorrência de conflitos cada vez em maior escala e complexidade. Em outras palavras, o dinamismo dos tempos atuais nos obriga a viver em um ambiente de constante transformação, no qual há uma abundância de informações, de relações e, conseqüentemente, de desencontros.

O conflito pode emergir de campos diversos, portanto, de variadas espécies. Como exemplo, mencionamos o conflito de valores, aqueles ocorridos em situações nas quais há uma diferença de ordem moral, ideológica ou religiosa entre as partes. Igualmente, diferenças políticas, econômicas e sociais comumente dão origem a situações conflituosas<sup>6</sup>. Cada vez mais, a divergência no campo informação é um dos grandes geradores de conflito. São os casos de notícias incompletas, tendenciosos ou inverídicas. Esse último caso tem provocado conflitos de conseqüências desastrosas. Um exemplo é o movimento antivacina, em grande parte, responsável pela volta do sarampo no Brasil,

---

<sup>5</sup> FREITAS JR., Antônio Rodrigues de. Teoria geral do conflito – visão do direito. In: BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRASTA, Valeria Ferioli (coord.). *Conciliação e mediação – ensino em construção*. São Paulo: IPAM/ENFAM, 2016, p. 327.

<sup>6</sup> PASSOS, Celia. *Mediação, arbitragem e composição dos conflitos regulatórios, relacionamento com outras agências de controle*. Brasília: Inatel, 2010. v. 37. Trechos extraídos, com adaptação e complementação. Disponível em: [http://www.isaconsultoria.com.br/media\\_upload/Teoria%20do%20Conflito%20\\_%20Texto%20Celia%20Passos.5c7430ccc0610.pdf](http://www.isaconsultoria.com.br/media_upload/Teoria%20do%20Conflito%20_%20Texto%20Celia%20Passos.5c7430ccc0610.pdf). Acesso em: 06 abr. 2020.

em 2018, após a doença ter sido considerada eliminada da América Latina, pela Organização Mundial de Saúde<sup>7</sup>.

Considerando que o vocábulo ‘conflito’ possui uma significação aberta, é necessário apontar a definição eleita para esse artigo: a do conceito clássico de lide<sup>8</sup>. Ou seja, o conflito que nos interessa é aquele que emerge, no âmbito de uma relação intersubjetiva, quando uma das partes tem determinada pretensão resistida ou insatisfeita. Importa notar ainda que o conceito de parte deve ser o mais amplo possível, incluindo qualquer um que esteja num dos polos da relação, ou seja, pessoas naturais, jurídicas, coletivas e determinados entes despersonalizados, como é o caso do condomínio edilício e dos órgãos administrativos independentes, por exemplo.

Nessa linha, é significativa a explicação de Antônio Rodrigues de Freitas Jr. ao tratar dos conflitos intersubjetivos de justiça, por ser, a um só tempo, sintética e completa. Para o autor, estarão caracterizados como conflitos, as situações que reunirem as seguintes características:

1. no plano objetivo, um problema alocativo, incidente sobre bens tidos por escassos ou encargos tidos por inevitáveis, sejam tais bens e encargos de natureza material ou imaterial;
2. no plano comportamental, consciente ou inconsciente, intencional ou não, a contraposição no vetor de conduta entre dois ou mais sujeitos e;
3. no plano moral: percepções não convergentes, sobre como tratar o problema alocativo, sob o ângulo dos valores de justiça<sup>9</sup>.

Fixado o sentido da expressão conflito, importa analisar seus elementos. O primeiro, como visto, é o próprio

---

<sup>7</sup> FIOCRUZ. *Sarampo volta ao mapa*. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/sarampo-de-volta-ao-mapa#:~:text=Depois%20de%20ser%20eliminado%20das,Rond%C3%B4nia%20e%20Rio%20de%20Janeiro>. Acesso em: 10 out. 2020.

<sup>8</sup> CARNELUTTI, Francesco. *Instituições do processo civil*. v.1. São Paulo: Classic Book, 2000, v.1.

<sup>9</sup> FREITAS JR., Antônio Rodrigues de. Teoria geral do conflito – visão do direito. In: BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRATA, Valeria Ferioli (coord.). *Conciliação e mediação* – ensino em construção. São Paulo: IPAM/ENFAM, 2016, p. 335.

relacionamento interpessoal, trata-se do elemento subjetivo. Ao lado deste, temos o elemento objetivo, que é o objeto em si da controvérsia, e frequentemente consubstancia-se em determinado bem da vida. Por fim, há o elemento integrador do conflito, que é o processo decorrente da ação dos sujeitos sobre o elemento objetivo.

Didaticamente, é possível separar o conflito por fases. Frequentemente, o conflito permanece um tempo de forma latente, ou seja, o sujeito ainda não expressou sua inconformidade. É a fase inicial. Ao externá-la, tem-se a fase seguinte, a do conflito posto. E, finalmente, a fase da superação do conflito, na qual as partes ou, pelo menos uma delas, busca o equilíbrio, seja por meio da autocomposição ou da heterocomposição. Naturalmente, nem todo conflito percorrerá as três fases. É possível, por exemplo, que um dos sujeitos não chegue a externalizá-lo, ou que, o fazendo, de imediato desista de iniciar uma contenda.

Outro conceito importante é a chamada espiral de conflito. Cuida-se aqui do fenômeno no qual determinado atrito, inicialmente pequeno, é ampliado progressivamente pela atuação beligerante das partes envolvidas. Quando se verifica essa situação, o conflito inicial perde importância e novos são criados. Não é raro chegar-se a casos nos quais as partes envolvidas preocupam-se apenas em rebater as manifestações da outra, desinteressando-se da busca por uma solução. Nestas hipóteses, dificilmente os contendores conseguirão resolver a disputa por conta própria, fazendo imprescindível a colaboração de um terceiro imparcial para orientar a negociação. Interessante notar que raramente um conflito se inicia na potência máxima. Daí a importância de atacar o conflito tão logo ele se exteriorize, evitando que ele entre numa espiral, o que tornaria a sua superação mais difícil.

Uma das técnicas utilizadas na prevenção da espiral de conflitos é a comunicação construtiva ou comunicação pacificadora. Seus preceitos são úteis ainda em qualquer situação que

envolva negociação, seja ela direta, ou indireta, judicial ou extrajudicial. Essa espécie de comunicação estabelece que o diálogo deve buscar uma conotação positiva, procurando pela empatia ao se expressar.

Assim, se de um lado, a parte que faz uso da palavra deve se comportar de forma positiva, de outro, a parte que estiver ouvindo deve apresentar uma postura ativa e atenta. Ou seja, escutar com interesse a manifestação do outro, para entender o significado das palavras<sup>10</sup>, e não apenas aguardar sua vez de falar com indiferença e, principalmente, abster-se de julgar. Classificar e julgar as pessoas por critérios próprios dificulta a comunicação e estimula a violência<sup>11</sup>. Além disso, deve-se sempre buscar respeitar a manifestação, permitindo que o interlocutor conclua suas falas sem interrupção. Ainda que haja discordâncias, que são naturais e esperadas, estas devem ser colocadas após o término da exposição. A empatia, corporificada nesses princípios é o ponto fundamental para o resultado positivo da comunicação. Nesse sentido, é significativa a fala de Carl Rogers, especialista em comunicação, em palestras proferida em 1964, no *California Institute of Technology*:

Quando alguém realmente o escuta sem julgá-lo, sem tentar assumir a responsabilidade por você, sem tentar moldá-lo, é muito bom. [...] Quando sinto que fui ouvido e escutado, consigo perceber meu mundo de uma maneira nova e ir em frente. É espantoso como problemas que parecem insolúveis se tornam solúveis quando alguém escuta. Como confusões que parecem irremediáveis viram riachos relativamente claros correndo, quando se é escutado<sup>12</sup>.

Esse respeito ao outro igualmente implica em não invadir

---

<sup>10</sup> STONE, Douglas, Bruce Patton e Sheila Heen. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Penguin Books. London, 1999.

<sup>11</sup> ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006, p. 40.

<sup>12</sup> ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006, p. 159.

o espaço alheio, ou seja, a parte deve falar sempre apenas por si. Dessa forma, frases como “Você sabe disso” ou “Todos pensamos assim” devem ser evitadas. No que tange aos questionamentos, é importante serem feitos de forma leal e sem julgamento.

É importante ainda compreender que as diferenças existem, vão emergir durante o diálogo e devem ser respeitadas. Daí decorre outro preceito fundamental da comunicação não violenta, que é o da não reação. Sua aplicação importa abster-se a parte de revidar uma colocação que julgue ter sido mal posta. A outra parte, por sua vez, tem o compromisso de reformular o pensamento de forma mais moderada. A importância dessa postura é justamente evitar o desencadeamento de uma espiral conflituosa, com todos as implicações negativas vista acima. Em resumo, a comunicação pacificadora implica em um diálogo feito com clareza e assertividade, sem ameaças e com o máximo respeito às diferenças.

### 3 NEGOCIAÇÃO

Em sentido amplo, negociação é uma forma de comunicação que visa tomar uma decisão em conjunto. No âmbito jurídico, pode ser definida como o processo que objetiva a solução de determinado litígio com a celebração de um acordo; também pode se referir às tratativas que antecedem a celebração de um contrato.

Didaticamente, é possível apontar diversas espécies de negociação: direta (realizada pelas partes envolvidas diretamente – chamada de autocomposição direta). Ainda aqui, há graduações, nas quais a negociação terá maior ou menor importância, já que a autocomposição pode se dar por renúncia, submissão ou transação. Nesta última, a negociação aparece com maior relevo. De outro lado, há a negociação indireta (as partes envolvidas contam com o auxílio de um terceiro imparcial – é a autocomposição assistida, cujos exemplos mais importantes são a

mediação e a conciliação).

Para que a negociação tenha êxito, é importante que os envolvidos tenham em mente que cada parte já possui internamente uma ideia de solução justa. Assim, a negociação deve sempre buscar o acordo que abarque a maior parte possível do ideal de justiça de cada lado, pois, do contrário, dificilmente será possível uma transação. Poder-se-ia, portanto, imaginar dois conjuntos em intercessão. Cada um deles é formado pela ideia de justiça da parte respectiva; a intercessão é justamente onde as noções de justiça coincidem, saindo dali a solução negociada.

Nesse ponto, importa pontuar quais são as situações nas quais a negociação tem maior destaque. A negociação tem ganhado cada vez mais força como instrumento de prevenção à litigiosidade. O próprio Poder Judiciário tem criado campanhas pró mediação e conciliação, esta última obrigatória, em regra, nos processos judiciais.

Art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência (Código de Processo Civil).

Ademais, o § 8º do mesmo artigo considera a ausência injustificada à audiência de conciliação ato atentatório à dignidade da justiça.

Já a mediação é facultativa, salvo se houver, entre as partes, cláusula prevendo a mediação. Nesse caso, a presença à primeira audiência é obrigatória (art. 2º, Lei n. 13.140/2015). A mediação e a conciliação também podem ocorrer de forma preliminar ao processo, por iniciativa das partes ou dos advogados. É certo, porém, que no âmbito judicial, a negociação deve contar com a assistência dos advogados, conforme rege o art. 334, § 9º do Código de Processo Civil: “§ 9º As partes devem estar acompanhadas por seus advogados ou defensores públicos”. De outro lado, no campo extrajudicial, não é obrigatória a presença

de advogados, a não ser que uma das partes esteja assistida pelo profissional, nesse caso, pelo princípio da isonomia, a outra obrigatoriamente também deverá estar assistida (art. 10, 13.140/2015).

Um dos princípios fundamentais para que a negociação tenha êxito é o da confidencialidade. Isto porque as partes precisam ter a garantia de que, caso a negociação não seja frutífera, não será possível a nenhuma delas usar em juízo as informações obtidas durante as tratativas da negociação. Nessa linha é o disposto no art. 30 da Lei de Mediação:

Art. 30. Toda e qualquer informação relativa ao procedimento de mediação será confidencial em relação a terceiros, não podendo ser revelada sequer em processo arbitral ou judicial salvo se as partes expressamente decidirem de forma diversa ou quando sua divulgação for exigida por lei ou necessária para cumprimento de acordo obtido pela mediação (Lei n. 13.140/2015).

Trata-se, portanto, de uma garantia essencial da negociação. Excepcionam, contudo, a essa vedação as informações sobre crimes de ação pública, além daquelas que devam ser de conhecimento da administração tributária.

Quanto ao procedimento, nas negociações indiretas, como com a mediação e a conciliação, este deve ser separado em fases para que possa transcorrer de forma mais organizada. Dessa forma, haverá uma maior previsibilidade por parte dos envolvidos sobre o desenrolar da negociação. Não há uma regra rígida quanto ao rito do procedimento, como ocorre nos processos judiciais. Assim, segue um modelo de procedimento meramente exemplificativo, podendo ser adaptado conforme as peculiaridades de cada caso.

É importante que a negociação seja iniciada por uma fase ativa. Nesta, o terceiro facilitador (mediador, conciliador, árbitro, juiz etc.) irá estimular as partes a exporem suas ideias. Em seguida ele irá interpretar as informações verbais e não verbais, buscando identificar os sentimentos e as causas do conflito. No segundo momento, o facilitador irá colocar as ideias expostas de

forma simples, direta e organizada, fixando o objeto principal da negociação. A terceira fase é o momento dos questionamentos adicionais, na qual ocorre a formulação de perguntas para obter informações complementares sobre o problema e as partes. Em seguida, é interessante elaborar um relatório, no qual é feita a exposição dos pontos principais apresentados nas etapas anteriores. Feito isso, o mediador poderá ainda estimular uma exposição livre de ideias para a busca a solução: é o chamado *brainstorming*. É possível ainda ao facilitador recorrer ao encontro separado com cada uma das partes, o que deve ser feito sempre com respeito ao contraditório e a isonomia. Por fim, havendo entendimento, as partes formalizarão o acordo por escrito.

Além de conduzir a negociação segundo uma ordem lógica, o negociador deve reunir algumas características para que o procedimento tenha maior chance de êxito. Segundo, Elisabetta Biliotti<sup>13</sup>, o negociador deve reunir as seguintes qualidades: ser criativo, flexível, saber convencer, saber escutar, não ser ansioso e ser assertivo.

Interessante notar ainda que, em relação à arbitragem, por imposição legal, o árbitro deve tentar a conciliação no início da arbitragem. Assim, logo na primeira audiência haverá a possibilidade de as partes negociarem um possível acordo. É certo ainda que a negociação pode ocorrer em qualquer fase do procedimento e, segundo o art. 28 da Lei de Arbitragem, se as partes tiverem êxito nas negociações e chegarem a um acordo, elas podem pedir ao árbitro que formalize a solução negociada por sentença. Ademais, tal é a relevância dada à conciliação que muitos doutrinadores, como Luiz Antonio Scavone Junior, afirmam que a ausência da tentativa inicial de conciliação gera nulidade da arbitragem<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> BILIOTTI, Elisabetta. *Teoria e tecniche della negoziazione*. Disponível em: [https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/11/Quaderni\\_6.pdf](https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/11/Quaderni_6.pdf). Acesso em: 15 jan. 2021.

<sup>14</sup> SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. *Manual de arbitragem, mediação e conciliação*. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015, p. 131.

## 4 MÉTODO DOS 6 CHAPÉUS E PENSAMENTO LATERAL

Visto os aspectos principais da negociação, adentraremos nas técnicas especiais de negociação. Uma das mais importante é a chamada técnica dos seis chapéus, um modelo de pensamento desenvolvido em 1985 pelo escritor e psicólogo maltês Edward de Bono, da Universidade de Oxford, também criador do pensamento lateral<sup>15</sup>. De Bono escreveu 85 livros, traduzidos para 46 idiomas. Suas ideias sobre o pensamento são ensinadas em diversas agências governamentais e grandes corporações. Em 2005 ele chegou à lista de finalistas para o prêmio Nobel de Economia.

O objetivo dos seis chapéus é facilitar a comunicação por meio da organização do pensamento. Este método tem ampla possibilidade de aplicação, com destaque para sua utilização na resolução de conflitos. Resumidamente, a técnica pode ser explicada da seguinte forma: cada cor define e limita o expositor que estiver com a palavra a apenas um tipo possível de abordagem. Assim, ao colocar o chapéu de uma determinada cor, a pessoa só pode pensar e falar pela perspectiva determinada pela cor do chapéu. Com isso cada parte sabe exatamente como e sobre o que o interlocutor está falando.

Desse modo temos que, ao colocar o chapéu branco, a parte só pode expor os fatos da controvérsia; com o vermelho, ela pode externalizar apenas seus sentimentos e emoções. Já com o chapéu preto, sua manifestação fica limitada aos pontos negativos e aos riscos, é momento de tecer as críticas, é o chapéu do pessimismo. Por sua vez, o chapéu amarelo é que trará a visão otimista – com ele, a parte só pode falar dos pontos positivos da questão. O verde é o chapéu da criatividade, é o momento do *brainstorming*, das ideias abertas, sem julgamento. Por fim, o

---

<sup>15</sup> BONO, Edward de. *The six thinking hats*. Disponível em: <https://www.debono.com/six-thinking-hats-summary>. Acesso em: 18 nov. 2020.

chapéu azul é o chapéu do facilitador, usado para organizar a sessão e evitar interferências inoportunas.

Os princípios de compartimentalização do pensamento desta técnica podem ser utilizados em qualquer sessão de negociação para organizar as manifestações e prevenir tumultos. Um conciliador, por exemplo, pode propor a divisão das manifestações em fases para ordenar a audiência de modo a facilitar o entendimento.

Segundo o seu idealizador, os seis chapéus têm como objetivo estimular as partes envolvidas a pensar conjuntamente para a criação de mudança, lugar de discussões sobre quem está certo ou errado. Isto porque a técnica permite separar os estilos conflitantes de pensamento.

Outra criação de De Bono, a técnica do pensamento lateral, desenvolvida por ele em 1967, por sua vez, é a forma de pensamento que busca chegar ao problema de modo não convencional, em oposição ao pensamento vertical, que analisa o problema de modo direto, convencional. Essa técnica significa basicamente exercitar a capacidade de “pensar fora da caixa”, buscando soluções que não são imediatamente aparentes.

Algumas atividades ajudam a desenvolver a capacidade de pensamento lateral, o uso de mapas mentais é uma delas. Por meio deles o cérebro é estimulado a ajustar o pensamento a partir dos recursos visuais do mapa, sendo estimulado a trabalhar com as informações propostas. Demais atividades que recorram ao estímulo de mais de um sentido também auxiliam no desenvolvimento do pensamento lateral. Nessa perspectiva, atitudes simples como mudar temporariamente de ambiente, conversar com pessoas de outras áreas, meditar etc. podem estimular o cérebro a encontrar soluções que pareçam inalcançáveis com o pensamento lógico tradicional.

Ainda de acordo com De Bono, há quatro aspectos principais da técnica, quais sejam: o reconhecimento de ideias polarizadoras dominantes; a busca de diferentes formas de ver as

coisas; um relaxamento do controle rígido do pensamento vertical; e o uso do acaso<sup>16</sup>.

Este método foi idealizado com base na constatação de que a mente trabalha com o reconhecimento de padrões auto-organizados. Por um lado, esta forma como nosso cérebro funciona permite ao indivíduo criar rotinas que facilitam a vida cotidiana. Por outro lado, a criação de padrões limita a criatividade e dificulta a mudanças e adaptações a novas perspectivas.

Assim, o pensamento lateral irá contrapor-se à tendência do cérebro recorrer aos padrões familiares. Pode-se afirmar, portanto, que esses dois métodos do professor maltês. Enquanto o pensamento lateral é usado para criar ideias soluções inovadoras, a técnica dos seis chapéus permite explorar as ideias com maior organização e clareza, facilitando a sua implementação.

## 5 MÉTODO NEGOCIAÇÃO DE HARVARD

Trata-se de um método desenvolvido pelos professores da Faculdade de Direito de Harvard, William Ury e Roger Fisher, respectivamente, cofundador do programa de negociação de Harvard e ex-diretor do mesmo. O programa foi criado em 1979 por um grupo de professores e alunos com objetivo de unir teoria e prática para desenvolver uma forma de negociação baseada em princípios. O curso conta com participantes de todo mundo, de áreas como negócios, diplomacia, governo, militar, direito e educação. Suas atividades incluem estudo de casos reais, conferências com professores renomados e exercícios de negociação com dinâmicas e discussões. Os professores são autores do best-seller “Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões”, lançado em 1981 e traduzido para mais de 34 idiomas. A obra sintetiza os princípios do programa de negociação.

Segundo os autores, para ser exitosa, toda negociação

---

<sup>16</sup> SLOANE, Paul. How do be a brilliant thinker: exercise your mind and find creative solutions. Koganpage, London, 2010.

deve objetivar uma boa solução para ambas as partes, ou seja, ambas devem sair de negociação em uma situação melhor do que entraram. Essa visão, que parece ser uma obviedade, na verdade é um grande avanço sobre a forma clássica de se negociar, pela qual cada negociador busca somente a própria vitória. É a chamada negociação adversarial, que veremos adiante.

Ainda de acordo com os professores, pode conceituar a negociação como uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos<sup>17</sup>. Percebe-se por essa definição as partes em negociação não são consideradas exclusivamente como adversárias. Ao contrário, o reconhecimento da existência de alguns interesses comuns à partes permite que a negociação tenha também um caráter cooperativo.

No que concerne às características do método de Harvard, este tem por escopo melhorar o relacionamento entre as partes, ou seja, diminuir os sentimentos de rancor e de raiva, por exemplo. Se isso não for possível, no mínimo não deve haver piora da relação. Outra preocupação diz respeito à eficiência, assim, os custos da negociação devem ser inferiores às vantagens perseguidas.

Outra característica interessante é a busca pela real pacificação social e do caso concreto. Para tanto, a solução encontrada deve ser duradoura, abarcar os interesses das partes, sem desconsiderar os interesses comunitários. O foco é a preocupação com uma espécie de função social da negociação.

O método possui premissas e características bem definidas. De plano, os participantes são considerados solucionadores e cooperadores e não adversários, como ocorre nas demais formas negociação. No que concerne ao objetivo almejado pelas partes, não se trata de uma vitória sobre o outro, mas de alcançar

---

<sup>17</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Tradução de Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Salomon, 2014, pag. 18.

uma solução sensata.

Outra preocupação dessa técnica é a separação entre a pessoa e o problema. Aqui deve-se ser duro com o problema e afável com as pessoas. Para os autores, a negociação não depende da confiança prévia de uma parte na outra, basta apenas que não haja desconfiança.

Uma das questões mais interessantes desta forma de negociar é que o foco da discussão não recai sobre o conflito, mas sobre os interesses subjacentes das partes. Assim, as partes não se preocupam em defender suas posições de forma intransigente, dificultando o acordo. Isto porque, quanto mais a parte defende uma posição, mais ela se identifica com aquela postura e seu ego cria o interesse de “salvar as aparências”. O que ocorre frequentemente na hipótese de uma espiral conflituosa, conforme visto acima. Isso torna difícil abandonar a posição, mesmo quando diante de evidência de que ela não é a melhor. Outra vantagem do foco nos interesses é a maior legitimidade:

As negociações baseadas em interesses, como propõe a Escola de Harvard, tem como importante elemento da negociação a legitimidade da proposta. É importante para o sucesso da negociação – e, em especial, do relacionamento que nela se estabelece – que as propostas sejam feitas com base em critérios legítimos, calcadas em raciocínios razoáveis e compreensíveis pelos envolvidos<sup>18</sup>.

De outro lado, quando o foco está nos interesses reais das partes, a busca do consenso é facilitada, pois as partes não estão preocupadas em defender suas posições no conflito, mas em satisfazer seus interesses. E, esses, nem sempre são excludentes ou conflitantes. Dois exemplos bastante ilustrativos dessa questão são os seguintes casos trazidos pelos autores. O primeiro, conhecido como o caso da laranja, mostra como, nem sempre, a solução mais óbvia e natural é a melhor:

No entanto, é comum que negociações terminem como a

---

<sup>18</sup> MARASCHIN, Márcia Uggeri. *Manual de Negociação baseado na teoria de Harvard*. Escola da Advocacia-Geral da União Ministro Victor Nunes Leal. Brasília, 2017.

proverbial história dos meninos que brigam por causa de uma laranja. Depois de finalmente chegar a um acordo e dividir a fruta meio a meio, o primeiro pegou a sua metade, comeu a fruta e jogou a casca fora, enquanto o outro jogou a fruta fora e usou a casca para fazer um doce. Com muita frequência negociadores “deixam dinheiro na mesa” — fracassam em chegar a um acordo quando isso teria sido possível, ou chegam efetivamente a um entendimento que poderia ter sido melhor para ambos<sup>19</sup>.

O segundo caso, ocorrido durante a Guerra do Iraque, mostra como o foco em posições pode levar a consequências tão desastrosas quanto evitáveis:

Em uma disputa entre fazendeiros e a companhia estatal de petróleo, após a queda do regime de Saddam Hussein, desalojados de suas terras, no sul do país, os fazendeiros haviam se unido, se endividado, arrendando terras aráveis do governo, e usado suas últimas economias para plantar sementes. Infelizmente, alguns meses mais tarde, os agricultores receberam uma carta exigindo que abandonassem as terras imediatamente, conforme uma cláusula em letra miúda de seu contrato de arrendamento, tendo em vista que petróleo havia sido descoberto sob a propriedade. A empresa de petróleo dizia: “Saíam de nossas terras.” Os fazendeiros respondiam: “As terras são nossas. Não sairemos.” A empresa ameaçou chamar a polícia. Os fazendeiros disseram: “Há muitos outros além de nós”, e a empresa disse que ia convocar a ajuda do exército. “Também temos armas. Não sairemos”, foi a réplica. “Não temos nada a perder.” As tropas foram reunidas e o derramamento de sangue foi evitado no último instante por um oficial recém-saído de um programa de treinamento sobre alternativas à barganha posicional. Ele perguntou à empresa: “Quanto tempo será necessário até que se produza petróleo nestas terras?” “Provavelmente três anos”, foi a resposta. “O que vocês pretendem fazer com as terras nos próximos meses?” “Realizar o mapeamento sísmico do subsolo.” Então, ele perguntou aos fazendeiros: “Qual é o problema de deixar as terras agora, como eles estão pedindo?” “A safra será daqui a seis semanas. Ela é tudo o que

---

<sup>19</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Tradução de Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Salomon, 2014, p. 57.

temos.” Em pouco tempo um acordo foi firmado: Os fazendeiros poderiam colher a safra e não impediriam que a empresa realizasse as atividades preparatórias<sup>20</sup>.

Outras características fundamentais do método são a necessidade de inventar opções de ganhos mútuos, fugindo das soluções de ganho unilateral, desenvolver, logo no início do procedimento, várias opções para que se decida mais tarde, após melhor refletirem. Deve-se ainda insistir em critérios objetivos de solução, evitando-se tomar por base a vontade individual. Por fim, o diálogo deve transcorrer com uma argumentação aberta, sem que as partes pressionem ou cedam à pressão uma da outra.

Esses princípios podem ser aplicados na maior parte das sessões de negociação. Mesmo nas audiências judiciais e extrajudiciais, o presidente pode estimular as partes a falarem livremente, facilitando a compreensão dos interesses subjacentes que nem sempre ficam claros nas petições e nos demais documentos. O estímulo a uma postura mais amena e sem desconfianças igualmente pode tornar um acordo mais fácil e evitar um processo longo e custoso às partes e ao Poder Judiciário.

Nesse ponto, faz-se importante contrapor o presente método com as outras duas formas mais comuns de negociação. A primeira é a negociação adversarial. Nela as partes colocam-se como oponentes, que buscam a vitória por meio de um acordo no qual irá prevalecer seu interesse unilateral. Um ganha e o outro perde. Daniela Monteiro Gabbay<sup>21</sup> afirma que esta espécie de negociação deve ser usada para reduzir consequências negativas quando a outra parte já se coloca na postura adversarial de antemão. Isto é, a partir do momento em que uma das partes adota a posição de adversário na negociação, a outra deve posicionar-se

---

<sup>20</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Tradução de Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Salomon, 2014, p. 22.

<sup>21</sup> GABBAY, Daniela Monteiro. *Negociação*. In: SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves. *Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020 (Kindle), p. 131.

do mesmo modo, pois, caso adote uma postura cooperativa fatalmente terá um resultado pior.

De outro lado, tem-se a negociação colaborativa. Nela, ambas as partes buscam criar valor e chegar a uma solução boa para ambas. Como visto, esse tipo de abordagem pressupõe uma postura colaborativa mútua para ter sucesso. Em outras palavras, a negociação colaborativa só é benéfica se for adotada por ambas as partes. A referida autora chega a falar em “dilema do negociador”, fazendo um interessante paralelo com o conhecido dilema dos prisioneiros.

Por fim, os autores do método dividem a negociação em três fases. A primeira é a fase de análise, na qual serão reunidas as informações sobre a situação conflituosa. Isto é feito levando-se em conta os interesses, as emoções e os sentimentos das partes envolvidas. A seguir vem a fase do planejamento, na qual será decidido qual o melhor caminho para a negociação, ou seja, quais serão os critérios de decisão e quais são as soluções mais viáveis. Por último tem-se a fase de discussão. Nela as partes terão oportunidade de conversar diretamente num ambiente favorável ao diálogo e buscando compreender as necessidades uma da outra. Aqui, as partes são orientadas a buscar soluções de vantagem mútua.

## 6 NEGOCIAÇÃO ASSISTIDA NO DIREITO ITALIANO

Analisados os aspectos gerais da negociação e alguns de seus principais métodos, é importante conhecer uma contribuição significativa do direito estrangeiro. Para tanto, traz-se o instituto italiano da negociação assistida<sup>22</sup>, que consiste em uma

---

<sup>22</sup> ITÁLIA. *Decreto Legislativo n. 132, de 2014*. Disponível em: <https://cdn.fiscoe-tasse.com/upload/12.ARTICOLI-DA-2-A-11-DEL-DECRETO-LEGGE-132-2014.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020. “Art. 2, decreto legislativo 132/2014. La convenzione di negoziazione assistita da un avvocato e' un accordo mediante il quale le parti convengono di cooperare in buona fede e con lealta' per risolvere in via amichevole la controversia tramite l'assistenza di avvocati iscritti all'albo anche ai sensi

forma extrajudicial de resolução de controvérsias. Ela implica a negociação direta entre as partes e seus advogados buscando pôr fim a um litígio antes dele chegar em juízo.

Esse instituto consubstancia o esforço da Itália em levar a efeito a orientação da União Europeia para que os países membros incentivassem formas extrajudiciais de solução de conflitos. Nesse sentido, foi criada em 2008, a Diretiva n. 52 do Conselho da União Europeia<sup>23</sup> trazendo orientações gerais para a implementação da mediação e outros ADRs nos países do bloco.

A Itália acatou formalmente essa orientação por meio do Decreto Legislativo n. 28/2010<sup>24</sup>, que regula a mediação e abre as portas do país para novas formas de resolução de conflitos. O decreto conceitua a mediação como a atividade realizada por terceiro imparcial com o objetivo de auxiliar dois ou mais sujeitos na busca de um acordo amigável para a solução de uma controvérsia, ou com a formulação de uma proposta de resolução da mesma. Pela lei, o mediador é a pessoa que, individual ou coletivamente, realiza a mediação, permanecendo, em qualquer caso, privado do poder de fazer julgamentos ou decisões vinculativas aos destinatários do próprio serviço. Não há distinção entre a figura do mediador e do conciliador. E o que o decreto legislativo chama de conciliação é a própria solução do conflito alcançada pela mediação, ou seja, o acordo<sup>25</sup>.

---

dell'articolo 6 del decreto legislativo 2 febbraio 2001, n. 96. Tradução livre: “Artigo 2º: o acordo de negociação assistida é o acordo pelo qual as partes concordam em cooperar de boa fé e lealdade para resolver a disputa amigavelmente com a assistência de advogados”

<sup>23</sup> CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. *Diretiva n. 52/2008*. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:136:0003:0008:PT:PDF>. Acesso em: 02 jun. 2020.

<sup>24</sup> ITÁLIA. *Decreto Legislativo n. 28/2010*. Mediazione civile. Disponível em: <https://www.altalex.com/documents/codici-altalex/2013/11/04/mediazione-civile-il-testo-aggiornato-del-d-lgs-28-2010>. Acesso em: 01 jun. 2020.

<sup>25</sup> ITÁLIA. *Decreto Legislativo 28 de 2010*, art. 11: “Conciliazione - 1. Se è raggiunto un accordo amichevole, il mediatore forma processo verbale al quale è allegato il testo dell'accordo medesimo. Quando l'accordo non è raggiunto, il mediatore può formulare una proposta di conciliazione”. Tradução livre: “Se for alcançado um acordo

Outra questão curiosa do direito italiano é a obrigatoriedade de se tentar a medição antes de se intentar ações judiciais sobre diversos temas. Assim, aqueles que desejarem litigar sobre direito de condomínio, direitos reais, divisão, sucessões hereditárias, acordos de família, contratos de locação, comodato, arrendamento de empresas, seguro, contratos bancários e financeiros, ressarcimento por danos a veículos, responsabilidade médica ou difamação, devem antes demonstrar que houve uma tentativa prévia de mediação que restou frustrada, sob pena de serem carecedores do direito de ação<sup>26</sup>.

Somente em 2014, com a edição do Decreto Legislativo n. 132/2014, foi regulado o instituto da negociação assistida, que nada mais é do que uma tentativa de negociação realizada entre as partes sob a orientação de seus advogados, de forma prévia à judicialização do litígio.

Essa forma de negociação deve respeitar alguns requisitos, dentre eles, a duração entre 1 e 3 meses, podendo ter como objeto apenas direitos disponíveis – não é possível para questões envolvendo o direito do trabalho.

O acordo deve ser feito sempre por escrito sob pena de nulidade. É certo ainda que os próprios advogados podem

---

amigável, o mediador elabora um relatório ao qual o texto do acordo é anexado. Quando o acordo não é alcançado, o mediador pode fazer uma proposta de conciliação”.

<sup>26</sup> ITÁLIA. *Decreto Legislativo 28 de 2010*, art. 5: “Chi intende esercitare in giudizio un’azione relativa a una controversia in materia di condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di aziende, risarcimento del danno derivante da responsabilità medica e sanitaria e da diffamazione con il mezzo della stampa o con altro mezzo di pubblicità, contratti assicurativi, bancari e finanziari, è tenuto, assistito dall’avvocato, preliminarmente a esperire il procedimento di mediazione ai sensi del presente decreto ovvero il procedimento di conciliazione [...]”. Tradução livre: Quem pretende intentar uma ação judicial de litígio relativo a condomínio, direitos de propriedade, divisão, herança, acordos de família, arrendamento, empréstimo, arrendamento mercantil, indenização por danos decorrentes de responsabilidade médica e sanitária e difamação da imprensa ou outro meio de publicidade, seguros, contratos bancários e financeiros, é obrigado a proceder a mediação assistida por advogado, nos termos do presente decreto ou ao procedimento de conciliação [...].

reconhecer as firmas das partes, sob sua responsabilidade. O acordo obtido na negociação assistida é título executivo extrajudicial, passível de registro como hipoteca judicial, e independe de homologação. Importa pontuar que, na hipótese de o acordo versar sobre transferências sujeitas à transcrição pública, como é o caso de transferência de propriedade imobiliária, ele deve ser autenticado por um agente público. Dessa forma, é comum na Itália os advogados procurarem o notário local para formalizar o ajuste de vontades envolvendo imóveis, tornando-o apto para transferir a propriedade.

O decreto trouxe algumas hipóteses em que a tentativa de negociação assistida é também obrigatória para que se possa ingressar com uma ação judicial. Por exemplo, nos casos de ressarcimento de danos a veículos até 50.000,00 euros. Nesses casos, a tentativa de prévia negociação é condição de admissibilidade da ação.

## 6 TRANSAÇÃO

Conexa ao tema da negociação, a transação merece considerações. O termo transação, por possuir mais de uma acepção, pode significar tanto o ajuste firmado entre as partes para iniciar um contrato ou negócio, como o ato de transigir, ou seja, a celebração de um acordo para encerrar uma disputa. Nesse caso, ele é o próprio resultado da autocomposição bilateral, alcançada no bojo da negociação, cujo resultado é a solução do conflito.

No âmbito do direito civil, transação tem um significado bem definido: é o acordo firmado entre partes, que fazem concessões mútuas, com o objetivo de prevenir ou terminar determinado litígio (artigo 840 do Código Civil). Podem ser objeto da transação apenas direitos patrimoniais privados. Diversamente, no âmbito da Lei de Mediação (Lei n. 13.140/2015), é possível a transação sobre direitos indisponíveis: “Art. 3º Pode ser objeto de mediação o conflito que verse sobre direitos

disponíveis ou sobre direitos indisponíveis que admitam transação”. No caso dos direitos indisponíveis, a mediação deve ser homologada judicialmente.

Ainda segundo o Código Civil, vale ressaltar que a existência de concessões mútuas é um elemento essencial da transação. É isso que a distingue dos demais acordos passíveis de celebração entre as partes<sup>27</sup>. Quanto à forma, a transação admite, em regra, o instrumento particular. Entretanto, se versar sobre direitos em juízo, deve ser feita por escritura pública ou termo nos autos e posterior homologação. Importa notar que o instrumento de transação deve ser formalizado com o máximo de cuidado, pois a nulidade de qualquer de suas cláusulas anula a transação. Assim, ainda que seja facultativo, é conveniente buscar um notário para a sua instrumentalização.

O Código de Processo Civil igualmente tratou de alguns tópicos da transação. Preceitua que a decisão de homologação da transação é espécie de decisão de mérito, fazendo coisa julgada material (art. 487 do CPC). Quanto ao objeto, autoriza às partes transacionarem inclusive sobre as custas e despesas do processo (art. 90 do CPC). Convém pontuar ainda que preferiu adotar o termo autocomposição (que aparece 20 vezes no texto) no lugar da expressão transação, como fazia o Código anterior<sup>28</sup>.

Importante destacar que o instrumento da transação, quando referendado, é título executivo extrajudicial. Desse modo, com a interveniência do Ministério Público, Defensoria Pública, da Advocacia Pública, dos advogados dos transatores ou de um conciliador ou mediador credenciado por um tribunal, o termo da transação estará apto a ser cobrado, levado a protesto ou executado, independentemente de qualquer providência

---

<sup>27</sup> TARTUCE, Flávio. *Manual de direito civil: volume único*. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018, p. 848.

<sup>28</sup> TARTUCE, Fernanda; BERGAMASCHI, André Luís. *A solução negociada e a figura jurídica da transação: associação necessária?* Disponível em: <file:///C:/Users/Jo%C3%A3o/Desktop/Solucao-negociada-transacao-Bergamaschi-Tartuce.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

adicional ou homologação (art. 784, IV do CPC).

Nessa mesma linha, a lei de mediação reforça: “O termo final de mediação, na hipótese de celebração de acordo, constitui título executivo extrajudicial e, quando homologado judicialmente, título executivo judicial” (Art. 20, parágrafo único, Lei n. 13.140/2015).

Uma questão interessante sobre o tema é saber se pode haver transação sem negociação prévia. Ou seja, toda transação pressupõe um ajuste ou negociação anterior entre as partes? Posto que, como regra, a transação seja o resultado de uma negociação exitosa, a própria Lei de Mediação trouxe uma exceção. Trata-se da transação por adesão, celebrada no âmbito da administração pública.

O artigo 35 da referida lei regula essa hipótese de transação por adesão do particular à uma proposta da administração. Esta terá cabimento sempre que houver uma autorização da Advocacia Geral União (AGU), com base na jurisprudência dos tribunais superiores, como também na hipótese de ser editado um parecer pela AGU e aprovado pelo Presidente da República, autorizando a transação.

Para a realização desse acordo, o procedimento deve iniciar-se com a edição, pela administração, de uma resolução administrativa trazendo as condições da transação. Feito isso, cabe ao interessado requerer a adesão demonstrando o preenchimento das condições objetivas previstas na resolução. Dessa forma, verifica-se verdadeira hipótese de transação sem negociação e sem discussão de cláusulas. A vontade do particular fica restrita a escolher aderir ou não aos termos da transação. É certo ainda que ao aderir, o particular estará renunciando a qualquer ação judicial ou administrativa, presente ou futura, sobre o direito transacionado (art. 35, § 4º). Interpretando melhor esse dispositivo, Luiz Antonio Scavone Junior afirma que a desistência só terá efeito após o deferimento da transação<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. *Manual de arbitragem, mediação e*

## 7 CONCLUSÃO

São inegáveis as vantagens do emprego das técnicas de comunicação e negociação em qualquer procedimento de solução de controvérsias. Uma negociação feita com auxílio de profissionais treinados pode evitar a proposição de demandas judiciais longas e custosas para ambas as partes. Mesmo no bojo de um processo, seja judicial ou extrajudicial, como a arbitragem, uma negociação bem conduzida pode resolver o litígio ainda na fase preambular.

Outros países, como a Itália, já perceberam as vantagens da negociação, incentivando-a fortemente. O instituto da negociação assistida é um exemplo disso. Acreditamos que o mesmo, com as devidas adaptações, seria de grande utilidade em nosso sistema. Isto porque, a exemplo do que ocorre com os casos de divórcios e inventários, os advogados e o tabelião de notas têm a qualificação e a experiência necessárias para auxiliar as partes na negociação e no encerramento de litígios.

A nosso sentir, qualquer negociação sobre direitos patrimoniais disponíveis, levada a efeito por partes assistidas por seus advogados, perante um notário, possui chances significativas de terminar de forma consensual grande parte dos litígios. Ademais, a documentação do ato por um profissional dotado de fé pública faz prova pré-constituída e o torna plenamente apto a transferir bens e direitos, móveis e imóveis, além de instaurar qualquer procedimento de execução forçada.

Desse modo, deve-se avançar na promoção de medidas de incentivo à negociação extrajudicial, medidas de caráter facultativo, quando levadas a efeito sob a orientação de profissionais qualificados, certamente aumentarão o êxito das formas extrajudiciais de resolução de controvérsias.



## REFERÊNCIAS

- BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BILIOTTI, Elisabetta. *Teoria e tecniche della negoziazione*. Disponível em: [https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/11/Quaderni\\_6.pdf](https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/11/Quaderni_6.pdf). Acesso em: 15 jan. 2021.
- BONO, Edward de. *The six thinking hats*. Disponível em: <https://www.debono.com/six-thinking-hats-summary>. Acesso em: 18 nov. 2020.
- CARNELUTTI, Francesco. *Instituições do processo civil*. v. 1. São Paulo: Classic Book, 2000.
- CARVALHO, Thomaz Jefferson. *Manual prático e arbitragem*. Boa vista: UFRR, 2019.
- CENTRO DE ESTUDOS DE MÍDIA ALTERNATIVA BARRÃO DE ITARARÉ. *Discurso do ex-presidente do Uruguai, Pepe Mujica*, São Paulo, 27/04/2016. Disponível em: <https://www.sul21.com.br/opiniaopublica/2016/05/a-filosofia-politica-de-mujica-por-ele-mesmo-por-pepe-mujica/>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. *Diretiva n. 52/2008*. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:136:0003:0008:PT:PDF>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- GABBAY, Daniela Monteiro. Negociação. In: SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves. *Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados*

- de solução de controvérsias. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020 (Kindle).
- FIOCRUZ. *Sarampo volta ao mapa*. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/sarampo-de-volta-ao-mapa#:~:text=Depois%20de%20ser%20eliminado%20das,Rond%C3%B4nia%20e%20Rio%20de%20Janeiro>. Acesso em: 10 out. 2020.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Tradução de Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Salomon, 2014.
- FREITAS JR., Antônio Rodrigues de. Teoria geral do conflito – visão do direito. In: BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRATA, Valeria Ferioli (coord.). *Conciliação e mediação – ensino em construção*. São Paulo: IPAM/ENFAM, 2016.
- HARVARD LAW SCHOOL, *About the Harvard Negotiation Project*. (Faculdade de Direito de Harvard, Programa de Negociação). Disponível em: [https://www.pon.harvard.edu/research\\_projects/harvard-negotiation-project/hnp/](https://www.pon.harvard.edu/research_projects/harvard-negotiation-project/hnp/). Acesso em: 05 jan. 2021
- ITÁLIA. *Decreto Legislativo n. 132, de 2014*. Disponível em: <https://cdn.fiscoetasse.com/upload/12.ARTICOLI-DA-2-A-11-DEL-DECRETO-LEGGE-132-2014.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- ITÁLIA. *Decreto Legislativo n. 28/2010*. Mediazione civile. Disponível em: <https://www.altalex.com/documents/codici-altalex/2013/11/04/mediazione-civile-il-testo-aggiornato-del-d-lgs-28-2010>. Acesso em: 01 jun. 2020.
- MARASCHIN, Márcia Uggeri. *Manual de Negociação baseado na teoria de Harvard*. Escola da Advocacia-Geral da União Ministro Victor Nunes Leal. Brasília, 2017.
- PASSOS, Celia. *Mediação, arbitragem e composição dos conflitos regulatórios, relacionamento com outras agências*

- de controle*. Brasília: Inatel, 2010. v. 37. Trechos extraídos, com adaptação e complementação. Disponível em: [http://www.isaconsultoria.com.br/media\\_upload/Teoria%20do%20Conflito%20\\_%20Texto%20Celia%20Passos.5c7430ccc0610.pdf](http://www.isaconsultoria.com.br/media_upload/Teoria%20do%20Conflito%20_%20Texto%20Celia%20Passos.5c7430ccc0610.pdf). Acesso em: 06 abr. 2020.
- SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. *Manual de arbitragem, mediação e conciliação*. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.
- SHAPIRO, Daniel. *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*. Viking. New York, 2016.
- SLOANE, Paul. *How do be a brilliant thinker: exercise your mind and find creative solutions*. London. Koganpage, 2010.
- STONE, Doglas; PATTON, Bruce e HEEN, Sheila. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Viking/Penguin Books. London, 1999.
- ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.
- TARTUCE, Flávio. *Manual de direito civil: volume único*. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.
- TARTUCE, Fernanda; BERGAMASCHI, André Luís. *A solução negociada e a figura jurídica da transação: associação necessária?* Disponível em: <file:///C:/Users/Jo%C3%A3o/Desktop/Solucao-negociada-transacao-Bergamaschi-Tartuce.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.