

# Morfologia da Negociação

Yann Duzert<sup>1</sup>, Melise M. V. Paula<sup>2</sup>, Jano M. de Souza<sup>3</sup>

<sup>1</sup>EBAPE/FGV – School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation, Rio de Janeiro, Brazil

<sup>2,3</sup>COPPE/UFRJ - Computer Science Department, Graduate School of Engineering, Federal University of Rio de Janeiro, Brazil

<sup>3</sup>DCC-IM/UFRJ - Computer Science Department, Mathematics Institute, Federal University of Rio de Janeiro, Brazil  
{mel<sup>2</sup>,jano<sup>3</sup>}@cos.ufrj.br  
yann@fgv.br<sup>1</sup>

**Resumo.** A frequência com que as negociações são conduzidas justifica a importância atribuída a este processo. A negociação, que por sua natureza, está associada a alguma divergência de interesses envolve diferentes aspectos que convergem em diferentes abordagens de estudo e análise da negociação. Neste trabalho, será apresentada uma análise morfológica da negociação, onde foram definidas dez formas de negociação em função de vários aspectos como o contexto da negociação, a participação ou não de agentes no processo, forma como as partes ou agentes atuam na negociação, as características das partes envolvidas e a forma como as partes se relacionam. O objetivo é facilitar a gestão de negociações complexas, uma vez que, a análise das diferentes formas de negociações definidas poderá contribuir a favor da percepção das principais características e interpretações dos instrumentos que contribuem mais positivamente em cada uma das formas estudadas.

## 1. Introdução

As relações sociais, econômicas e políticas vêm sendo desenvolvidas através de modelos onde a negociação se torna uma atividade constante. Portanto, o sucesso dessas relações, muitas vezes, depende da habilidade das partes envolvidas administrarem os possíveis conflitos que podem ser configurados.

Deste modo, historicamente, pesquisadores de diversas áreas tentam compreender e estruturar o processo de negociação na busca por instrumentos teóricos e técnicas que podem ser utilizadas na redução ou solução desses conflitos.

De forma especial, em contextos de negociações complexas, o problema da eficiência na construção do consenso se intensifica. Segundo Duzert *et al* (2005), processos de negociações complexas ficam caracterizados quando: estão presentes múltiplas partes e interesses; existem grandes divergências a serem superadas; o processo de tomada de decisão não é trivial; não

existe pessoa ou grupo para tomar decisões unilaterais; nenhuma pessoa ou grupo tem conhecimento adequado e informações para fazer uma decisão justa e, finalmente, quando a forte cooperação e apoio entre as partes tornam-se fatores críticos na busca por decisões integradas e elegantes.

Deste modo, uma proposição pertinente a este estudo se refere à análise dos aspectos que direcionam a tomada de decisão durante uma negociação. Portanto, o objetivo deste trabalho é apresentar um estudo das diversas formas de negociação que podem ser definidas em função de diferentes aspectos que caracterizam o processo. A partir deste estudo foi elaborada uma Morfologia da Negociação que pode ser considerada um instrumento teórico para facilitar a gestão de negociações, uma vez que, a análise das diferentes formas de negociações definidas poderá contribuir a favor da percepção das principais características e interpretações dos instrumentos que contribuem mais positivamente em cada uma das formas estudadas.

O trabalho está organizado da seguinte maneira: na seção 2, são apresentadas as abordagens utilizadas para identificação das diferentes formas de negociação apresentadas, além de alguns critérios utilizados para classificá-las. Na seção 3, são discutidas as 10 formas de negociação consideradas que definem a morfologia proposta, destacando suas principais características. Na seção 4, são apresentadas as considerações finais.

## **2. Perspectivas consideradas para elaboração da morfologia da negociação**

Independente do grau da divergência de interesses definido em uma negociação, o acordo pode ser considerado como resultado das ações mútuas que devem ser exercidas entre as partes envolvidas. Contudo, é pertinente afirmar que o acordo está condicionado à forma como partes tomam suas decisões para estabelecer esse fluxo de ações.

Uma possível abordagem para a análise dessas decisões é o estudo da relação entre o tomador de decisão e o seu papel no processo. Neste caso, a tomada de decisão pode ser particular feita entre as partes ou realizada por uma terceira parte, ou ainda ser fruto de uma decisão legal ou jurídica. Em casos extremos, as ações podem ser resultantes de uma decisão coercitiva extralegal.

O quadro 1 representa uma classificação das diferentes formas de resolução de conflitos estabelecida a partir da análise do papel do tomador de decisão no processo e o grau de coerção definido para obtenção do acordo.

Em um extremo, estão definidos os processos onde a tomada de decisão é realizada entre as partes, sendo caracterizados por um baixo nível de coerção, onde, inicialmente, o conflito é evitado. A partir daí, podem ser realizadas discussões informais para reduzir o problema e facilitar a negociação. Além disso, as partes podem optar pela mediação. Nesta categoria, é maior a possibilidade de um acordo ser definido a partir da garantia dos ganhos mútuos.

Como uma alternativa para a solução dos conflitos, a tomada de decisão pode ser realizada por uma terceira parte através da decisão administrativa ou arbitragem que são técnicas que evitam o processo judicial, uma vez que, as sentenças definidas não estão condicionadas à homologação do Poder Judiciário, o que pode agilizar a obtenção do acordo.

As decisões legislativas e judiciais também são instrumentos legais para resolução de conflitos onde a sentença, resultado do processo de tomada de decisão, é proferida e imposta por uma terceira parte.

Finalmente, no outro extremo, estão os conflitos que são resolvidos de forma coercitiva extralegal, onde a violência é usada como instrumento para finalizar o processo, representando o nível mais alto de coerção, reduzindo, de forma significativa, a possibilidade de ganhos mútuos.

Quadro 1 – Tomada de Decisão na Solução de Conflitos

Evitar Conflito	Tomada de Decisão particular feita entre as partes	Possibilidade de Ganhos Mútuos ↓
Discussão Informal e redução do problema		
Negociação		
Mediação		
Decisão ADM	Tomada de decisão particular feita pela terceira parte	
Arbitragem		
Decisão Judicial	Tomada de decisão legal (pública) e autoritária feita pela terceira parte	
Decisão Legislativa		
Ação direta não violenta	Tomada de decisão coercitiva extralegal	
Polícia		

Indo além nesta análise, pode-se definir uma categorização da negociação em função do aspecto que interpõe essas decisões. Neste caso, foram definidas duas categorias: negociações baseadas nos interesses e negociações baseadas na lei.

No trabalho de Fischer e Ury (1981), os autores apresentam uma técnica de negociação para facilitar a obtenção de acordos mutuamente aceitáveis, a Negociação Baseada em Princípios. Os autores descrevem quatro pontos (princípios) fundamentais:

- Pessoas: Separar as pessoas do problema.
- Interesses: Voltar a atenção para os interesses e não para as posições.
- Opções: Criar uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer.
- Critérios: Insistir que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.

Através desta abordagem, as concessões e ofertas são direcionadas para a definição gradual de um acordo que atinja os interesses dos negociadores até que seus objetivos sejam alcançados.

Fisher e Ury (1981) descrevem também o modelo de barganha posicional, que ao contrário da negociação baseada em princípios, as partes competem pela distribuição de um valor. Trata-se de um “jogo de soma zero”, pois o valor absorvido por uma parte corresponde ao valor desprendido pela outra. Sendo assim, as posições se polarizam e geralmente, a parte privilegiada é a mesma que detém o poder. De acordo com os autores, quanto mais extremadas as posições iniciais e menores as concessões, maiores serão o tempo e o esforço despendidos para descobrir se o acordo é ou não possível. Para Bazerman e Neale (1993), as posições

iniciais funcionam como âncoras e afetam a percepção de cada um dos lados, podendo estimular a paralisação do processo.

As negociações baseadas nos interesses refletem as abordagens definidas nas negociações baseadas em princípios, onde existem oportunidades de criação de valor e ganhos mútuos, incorrendo em menores custos para as partes.

Por outro lado, nas negociações baseadas na lei, uma terceira parte, não interessada nos resultados da negociação, é responsável pela tomada de decisão, podendo produzir resultados do tipo “ganha/perde”. A partir destas categorias, foram identificadas 10 formas de negociação descritas no quadro 2.

10 Formas de Negociação	Negociações Baseadas em Interesses	Negociações Diretas
		Negociações Informais Paralelas (PIN)
		Diálogo entre múltiplas partes (MSD)
		Negociações com o auxílio de Agentes
		Negociações via Facilitador
		Negociações via Mediador
		Negociações via Meta-Mediador
		Negociações através de Arbitragem
	Negociações baseadas na Lei	Negociações através de Juiz
		Negociações baseadas em Força Policial ou Juiz

Quadro 2 – As dez formas de negociar

Tendo apresentado a abordagem utilizada para definição da morfologia da negociação, na próxima seção, as 10 formas serão detalhadas colocando em destaque seus aspectos relevantes.

### 3. Morfologia da Negociação

As 10 formas de negociação que estabelecem a morfologia proposta foram definidas em função de vários aspectos como o contexto da negociação, a participação ou não de agentes no processo, forma como as partes ou agentes atuam na negociação, as características das partes envolvidas e a forma como as partes se relacionam.

A utilidade de se analisar esses aspectos, do ponto de vista da gestão de negociações, está no fato de que este conhecimento permite a identificação dos contextos mais apropriados à adoção de cada uma dessas estratégias, o que é de grande utilidade na resolução de conflitos.

### **3.1. Negociações Diretas**

Nas negociações diretas, as partes interagem, diretamente, com a outra parte, sem intermediários, a fim de defender seus interesses e chegar a um acordo.

As negociações salariais que envolvem diretamente empregadores e empregados são exemplos de negociações diretas onde um dos aspectos mais relevante é o valor do empregado na empresa. As negociações comerciais, as relações diretas entre compradores e vendedores e a resolução de conflitos interpessoal também podem ser classificadas como negociações diretas.

Em contextos não cooperativos, as negociações diretas tendem à adoção da barganha posicional. Por outro lado, caso os interesses das partes envolvidas seja pontuado pela evolução do relacionamento e da cooperação, a relação definida é coerente com as negociações baseadas nos interesses.

### **3.2. Negociações Informais Paralelas**

Negociação Informal Paralela (Parallel Informal Negotiation - PIN), também denominada Conversa Informal Paralela, constitui uma forma alternativa de agregar valor e facilitar o processo de negociação. As negociações são realizadas por representantes não-oficiais que discutem entre si, buscando elementos para um acordo, enquanto as hostilidades permanecem muitas vezes com os representantes oficiais. Esse contato informal, conectado ao processo formal, legitima os esforços para obtenção do acordo através da valorização do relacionamento.

Segundo Susskind, Chayes e Martinez (2003), esta abordagem encoraja o esforço colaborativo entre grupos em disputa. Trata-se de um novo tipo de diálogo realizado através de workshops ou da utilização de técnicas como *brainstorming*, onde os representantes ficam livres para falar e ouvir, perceber como o mundo observa os pontos de vista das outras partes e, também, para explorar opções que os negociadores oficiais não consideram. Na maioria das vezes, os negociadores que fazem parte desse processo mantêm um relacionamento cooperativo a longo-prazo.

Em um caso de disputa entre diferentes países e interesses, pode-se propor um formato alternativo para a obtenção do consenso - o policy dialogue. Este formato prevê um encontro preliminar entre as partes para facilitar o conhecimento entre os representantes das comunidades, a fim de que possam conversar, privadamente e informalmente, sobre seus conflitos (Adler e Kristi, 2003)

Esse encontro preliminar tem por objetivos: criar um fórum para que os grupos, que durante longo tempo se rivalizaram, busquem uma base comum para entendimento; mapear os conflitos, identificando, da melhor forma possível, as áreas de acordos em pelo menos algumas questões pendentes; e verificar se o escopo de algumas áreas de concordância pode ser comunicado às pessoas e/ou instituições relevantes do grupo encarregado de elaborar a política.

Martinez e Susskind (2000) especificam algumas condições para que esta metodologia alternativa seja funcional: (1) representantes nacionais juntos com especialistas da sociedade civil (ONGs) devem se envolver em (2) processos de resolução de problemas não públicos, (3)

não atribuindo idéias a pessoas específicas; (4) as partes precisam operar em paralelo ao processo formal, através de (5) um facilitador neutro.

Em conflitos diplomáticos, as nações envolvidas podem usar as negociações informais paralelas para impedir a resolução dos conflitos através da intervenção militar. Nos casos de fusões e aquisições, quando não há interesse em anunciar a parceria, os canais informais de negociação podem ser utilizados.

Os encontros informais entre o presidente da General Electrics com os sindicalistas podem ser considerados um exemplo da utilização desta abordagem. Neste caso, o objetivo foi tornar mais amistosas suas relações, que tendiam a ser conflituosas (Welch e Welch, 2005).

Estimular as conversas informais paralelas também pode ser uma estratégia para criar um ambiente propício à criatividade, como fez Bill Gates ao permitir que as cafeteiras localizadas nas instalações da Microsoft funcionassem também nos fins de semana e ao substituir os elevadores de algumas destas instalações por escadas, facilitando os encontros casuais e as discussões informais entre seus funcionários.

### **3.3. Diálogos entre Múltiplos Participantes**

Dependendo do contexto onde a negociação esta sendo realizada, pode ser importante integrar as partes relevantes para contribuir com um resultado eficiente a partir da eliminação de diferenças de percepções, de forma a promover uma tomada de decisão em grupo.

Segundo Susskind *et al* (2002), a técnica Diálogos entre Múltiplos Participantes (Multistakeholder Dialogues - MSD) promove um fórum onde múltiplas partes podem falar frente-a-frente. Por meio do MSD, são promovidos diálogos informais onde cada uma das partes compreende as perspectivas das outras partes e, assim, exploram as áreas de acordos e desacordos.

Os objetivos do MSD referem-se à construção do relacionamento, à reunião e troca de informações, ao brainstorming para solução de problemas e à construção de consenso. De acordo com Susskind *et al* (2002), o consenso é alcançado quando todos os participantes concordam que poderão se satisfazer com o pacote de resultados que foi definido, depois de um esforço para identificar os interesses dos participantes.

Para alcançar seus propósitos, o MSD precisa se estabelecer como uma legítima fonte de informação e influência. Os organizadores do MSD deverão facilitar o processo de seleção dos participantes e o levantamento de informações de forma que o mesmo tenha legitimidade, atue com justiça, estabeleça critérios e alcance a eficácia com eficiência.

Os resultados alcançados através desta prática são mais legítimos tendo em vista que todos se envolveram ao longo do processo e chegaram a uma solução conjuntamente. Pode-se dizer que o período de implementação e monitoramento também será bastante favorecido com esta prática, pois nenhuma das partes deve se opor à execução do acordo tendo em vista que contribuiu para a resolução do problema e ratificou as decisões tomadas em grupo.

O MSD tem sido utilizado em vários contextos para prevenção de conflitos, como por exemplo, a empresa Central Elétrica de Furnas, ao planejar a construção de novas hidrelétricas, organiza convenções com ONG, sindicatos, pescadores e outros segmentos da sociedade civil para avaliar os riscos, oportunidades e definir soluções conjuntas que diminuam,

significativamente, os choques de interesses que podem dificultar a implementação de um projeto.

Outro contexto que favorece a adoção do MSD é a formatação de políticas públicas, onde os diálogos podem facilitar a percepção do governo em relação à sociedade civil, firmando a legitimidade das políticas que passam a ser definidas de forma mais democrática e sensíveis à diversidade de interesses envolvidos.

### **3.4. Negociação com a utilização de Agentes**

Conforme Lax e Sebenius (1986), em muitas situações, as negociações são desenvolvidas por alguém que atua como agente da sua divisão, do seu imediato superior ou da organização como um todo, podendo se configurar como simples intérprete, atendendo às orientações da parte que defendem ou podendo representá-la de forma pró-ativa.

Para Bazerman e Neale (1993), os agentes possuem seus próprios interesses sobre o fato negociado, e por vezes os indicadores ou metas para mensuração de seu resultado ou do êxito de sua atuação podem diferir dos parâmetros e resultados da negociação. Segundo os autores, sua forma de atuação não é através da neutralidade, pois representam uma das partes de alguma forma, agindo por ela ou no lugar dela.

Mnookin e Susskind (1999) descrevem três tipos de agentes que variam de acordo com sua relação com as partes que representam: os parceiros, os empregados e os independentemente contratados. O agente parceiro tem interesses alinhados com a parte representada, porém a parte não tem controle sobre o agente. Quando se trata de um empregado, a parte representada mantém controle sobre o agente, porém os riscos de impasses aumentam pela divergência entre os interesses da parte e do agente. Os agentes independentes, quando contratados, reduzem custos e em contrapartida são ainda mais difíceis de serem submetidos ao controle da parte representada.

Vale ressaltar ainda que, os agentes possuem importância e mais valia quando possuem conhecimentos específicos sobre o objeto negociado ou sobre o ambiente em que a negociação se desenvolve.

Em contextos onde ainda não existe uma relação de confiança mútua ou quando as partes envolvidas entendem que a relação direta com a contra-parte pode não ser viável, a negociação através de agentes pode ser uma solução.

As negociações que envolvem agentes comerciais, agentes de talentos e diplomatas e as resoluções de conflitos familiares através de advogados são exemplo de contextos onde a negociação através de agentes é a abordagem utilizada.

### **3.5. Negociação através do Facilitador**

Os facilitadores são pessoas que têm a habilidade de gerenciar encontros e conversas entre partes que estão em litígio. Os facilitadores fazem seu trabalho frente-a-frente com as partes na tentativa de desenvolver uma interface entre elas.

O facilitador deve apresentar-se com imparcialidade, não possuindo autoridade para decidir junto aos grupos envolvidos na negociação. Os facilitadores assumem a

responsabilidade de desenvolver as agendas de reunião, verificar o papel de trabalho e o material de preparo. Além disso, devem garantir a fluidez nos encontros, estabelecendo canais de comunicação e fomentando a interação a fim de conduzir as soluções para a construção do acordo.

Cabe ao facilitador, analisar o grau de incerteza e impasse entre as partes e mapear os interesses na tentativa de criar opções e articular os acordos. Segundo Elliot (1999), o facilitador promove um clima colaborativo entre os grupos de trabalho, orienta a formação das equipes de acordo com as demandas, identifica as competências necessárias para a condução dos projetos e sugere técnicas ao longo de todas as etapas para a construção de consenso.

No que se refere ao relacionamento, é função do facilitador estabelecer padrões e regras de conduta para aumentar a confiança entre as partes e preservar o relacionamento, evitando que sejam configurados contextos não cooperativos.

Como um exemplo, pode-se citar as empresas que fabricam produtos químicos que representam algum risco para a população e o meio ambiente. Essas empresas podem, através de um facilitador, promover conversas com ambientalistas, sindicalistas, e agências reguladoras. Neste caso, são configurados diálogos entre múltiplos participantes onde um facilitador atua com objetivo de criar uma sinergia entre o grupo.

### **3.6. Mediação**

Para Moore (1982), o mediador caracteriza-se por ser uma pessoa que ajuda as partes principais a chegarem, de forma voluntária, a um acordo mutuamente aceitável das questões em disputa. O autor acrescenta que a mediação é um processo voluntário em que os participantes devem estar dispostos a aceitar a ajuda do interventor se sua função for ajudá-los a lidar com suas diferenças - ou resolvê-las. O mediador não tem poder normativo, deve possuir uma cultura de debates, de entendimentos, de atualização e de revisão de posições.

O mediador é escolhido pelas partes ou designado pela autoridade competente. O seu objetivo é ajudar as partes a negociarem de maneira mais efetiva. Para isto, possui amplos poderes para investigações e perícias de qualquer espécie que julgue necessária, com a finalidade de facilitar a identificação de opções de acordo pelas partes envolvidas. Contudo, o mediador não sugere e não impõe uma solução.

Em Raiffa (1982), o autor descreve um mediador que pode melhorar as propostas aumentando o valor disputado e gerando mais valor (*post settlement settlement*). Neste caso, os mediadores podem persuadir os agentes a aceitarem as alternativas existentes dadas as possibilidades de perda ou as propostas de ganhos reduzidos no caso da ausência de acordo.

Os impasses políticos e étnicos (nacionais e internacionais), questões trabalhistas e comerciais (locais ou de mercados comuns), empresas, escolas, famílias, comunidades e instituições podem recorrer a mediação como uma alternativa para a resolução de conflitos.

### **3.7. Meta-Mediação**

A meta-mediação pode ser considerada uma forma híbrida entre a mediação e a arbitragem normativa. Segundo Watzlawick, Weakland e Fisch (1975), a meta-mediação, ou



mediação de segunda ordem, pode ser definida como a pessoa e/ou instituição que constrói os referenciais políticos, crenças, valores e princípios comuns a um sistema social. Para os autores, a meta-mediação é definir o problema de forma clara e concretamente, examinar as soluções já propostas, definir claramente a mudança necessária, formular e implantar o projeto para promover a mudança e explicitar o implícito para expressar ao invés de esconder.

Já Fix (1997) afirma que os mediadores de segunda ordem, ou meta-mediadores, constroem o campo cognitivo através do qual a sociedade a representará em relação ao mundo. Sendo assim, os meta-mediadores assumem um papel importante na tomada de decisão, já que formulam o conjunto de referenciais do eixo das negociações e atuam nos conflitos e alianças que direcionarão as negociações (p. 50).

Os meta-mediadores possuem também o poder de recomendação para a melhoria das posições. Para Hofstadter (2000), apenas este meta-observador pode revelar realisticamente a estrutura e organização dos processos cognitivos sendo capaz de interferir coerentemente no sistema observado.

Hoffnung (2005) apresenta um exemplo da utilização da meta-mediação para resolução de conflitos. Na França, as divergências entre seguradoras de automóveis e segurados, normalmente, mesmo com a intervenção dos mediadores, eram frequentemente resolvidas com algum apelo judicial o que aumentava os custos e o tempo para resolução. Para minimizar esses problemas, foi criada uma Federação dos Seguros onde um juiz que age como um meta-mediador, simulando o papel do juiz em um Tribunal e sugere um possível acordo. Contudo, as partes envolvidas ainda têm a liberdade de não aceitar o acordo proposto e recorrer à justiça.

### **3.8. Arbitragem**

Arbitragem pode ser definida como uma técnica que visa solucionar questões de interesse de duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, sobre as quais as mesmas possam dispor livremente em termos de transação e renúncia por decisão de uma ou mais pessoas – o árbitro ou árbitros – os quais têm poderes para assim decidir pelas partes por delegação expressa destas, resultante de convenção privada, sem estar investidos dessas funções pelo Estado (Garcez, 2003).

De acordo com a definição, em um processo de arbitragem, cada parte apresenta sua posição para um árbitro, que por sua vez estabelece regras a respeito das questões envolvidas. As decisões do árbitro, por sua vez, podem ser voluntárias ou obrigatórias, dependendo das regras e dos compromissos prévios entre as partes. Contudo, o acordo arbitral só necessitará ser levado a juízo caso não seja cumprido espontaneamente pelas partes.

Ainda segundo Garcez (2003), quando comparada a outras formas de negociação, a arbitragem aparece como alternativa mais viável para contratos comerciais, em função de algumas vantagens como:

- Redução dos custos;
- Redução dos prazos menores para emissão da sentença;
- Oferece maior confidencialidade e sigilo;
- Realizada por profissionais especializados

- Flexibilidade em relação à escolha dos árbitros, das normas, dos procedimentos e até mesmo da solução indicada;
- Favorece o relacionamento contínuo entre as partes por exercer pouca influência no mesmo.

### **3.9. Negociação através de Juiz**

As formas de negociação apresentadas anteriormente possuem uma característica comum, o fato de serem baseadas em interesse, ou seja, as partes optam e compartilham da vontade de resolver o problema e, de certa forma, ainda mantêm a gestão do processo de negociação ou conflito. Ao contrário das demais, a negociação através de juiz se baseia na aplicação das leis, de forma que o processo de criação de valor é suprimido e o juiz exerce o papel de autoridade máxima, responsável por determinar o resultado final da disputa.

A atuação de juizes e do poder legal difere da atuação dos mediadores porque este determinará o resultado final de uma disputa. Juizes irão arbitrar, com uso do poder legal, de forma convencional ou baseados em oferta final.

Segundo Bazerman e Neale (1993), no uso de poder legal de forma convencional, o resultado final se baseia nos argumentos e posições dos dois lados do conflito e o juiz geralmente seleciona um acordo que fique entre as posições finais dos lados em negociação. Já no uso do poder legal baseado em oferta final, o juiz fica adstrito à oferta apresentada por uma parte ou outra, de modo que a sua decisão cinge-se à oferta de uma das partes.

Neste cenário, resta às partes tentar compreender o conceito de justiça e respectivos parâmetros elegidos pelo juiz a fim de elaborar uma proposta ou evidências que seja percebida como mais justa que a do oponente e até mesmo que seja capaz de orientar a tomada de decisão do juiz.

### **3.10. Negociação baseada em força militar ou policial**

O uso da força na resolução de impasses e conflitos pode ser considerado o tipo de solução de maior custo para as partes o que dificulta a evolução do processo em direção a uma resolução eficiente. A utilização da força pode agravar de tal forma um conflito que o objetivo principal, que é a defesa dos interesses, acaba sendo desconsiderado.

Entretanto, na ausência de alternativas e impossibilidade de adoção de outros métodos, a força pode ser utilizada como mecanismo de autodefesa. Porém, mesmo com esta justificativa, tenderá a aumentar as diferenças e acirrar o conflito.

## **4. Considerações Finais**

Este trabalho procurou abordar, de forma genérica, as diversas formas de negociação que podem ser definidas em contextos onde o conflito é eminente.

A análise da literatura permitiu identificar 10 formas de negociação que variam de acordo com aspectos diferenciados, como a participação ou não de agentes (negociação direta ou através de agentes), o objetivo fundamental do processo (negociações paralelas informais e

negociações com múltiplos participantes), o grau de influência exercido pela terceira parte no acordo e no processo (negociação através de mediadores, facilitadores, meta-mediadores e juizes) e a forma como solução é alcançada (através de decisão judicial ou força).

A partir da análise aqui apresentada, espera-se facilitar a percepção e a identificação de instrumentos teóricos que tenham maior aplicabilidade no auxílio da solução dos conflitos em cada um dos contextos identificados.

## Referências

Adler, P. S.; Kristi, P. C. Policy Dialogue. Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. **Conflict Research Consortium**, University of Colorado, Boulder. 2003 Disponível em [http://www.beyondintractability.org/essay/policy\\_dialogue/](http://www.beyondintractability.org/essay/policy_dialogue/). Acessado em 28 de março de 2006.

Bazerman, M.H.; Neale, M. **Negotiating Rationally**. New York: The Free Press. 1993.

Duzert, Y.; Ruediger, M.A.; Riccio, V.; Bulhões, F. Concilier le Changement et la Construction de Consensus: le cas des réformes au Brésil. **Revue Française de Gestion**. v. 30, n.153, 173-184. 2005.

Elliot, M. L. P. The role of facilitators, mediators and other consensus building practitioners. In: Susskind, L.; McKeenan, S. e Thomas-Larmer, J. org. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

Fisher, R.; Ury, W. **Getting to yes: negotiating agreement without giving in**. New York: Penguin Books. 1981.

Fix, J. 1997. *La dynamique de la médiation*. Paris: Presses Universitaires de France.

Garcez, J. M. R. **Negociação, ADRS, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. Rio De Janeiro: Lúmen Juris. 2003.

Hoffnung, G. **La médiation**. 3 ed. Collection Que sais-je. Paris: Presses Universitaires de France (PUF). 2005.

Hofstadter, D.R. **Godel, Escher, Bach: um entrelaçamento de gênios brilhantes**. Brasília: Editora Universidade de Brasília. 2000.

Lax, D.; Sebenius, J. K. **The manager as a negotiator. Bargaining for Cooperation and Competition Gain**. New York: The Free Press, 1986.

Lax, D.; Sebenius, J. K. **The manager as a negotiator. Bargaining for cooperation and competition gain**. New York: The Free Press. 1986.

Martinelli, D.P.; Almeida, A.P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Editora Atlas. 1998.

- Martinez, J.; Susskind, L. Parallel Informal Negotiation: An Alternative to Second Track Diplomacy. **International Negotiation**, v. 5, n. 3, p.1-18. 2000.
- Mnookin, R. H.; Susskind, L E. **Negotiating on behalf of others: advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians, and everybody else.** Thousand Oaks, California: Sage. 1999.
- Moore, C.W. **Natural Resources Conflict Management.** Boulder, Colorado: Accord Associates. 1982.
- Raiffa, H. **The art and science of negotiation.** Cambridge: Harvard University Press. 1982.
- Susskind, L.; Chayes, A.; Martinez, J. **Parallel Informal Negotiation: A New Kind of International Dialogue.** Thousand Oaks: Consensus Building Institute. 2003.
- Susskind, L; Fuller, B W.; Forenz, M; Fairman, D. **Multistakeholder Dialogue at Global Scale – Working Paper.** Consensus Building Institute: Cambridge. 2002.
- Watzlawick, P; Weakland, J; Fisch, R. **Change: Principles of Problem Formation and Resolution.** New York: Norton and Co. 1975.
- Welch, J; Welch, S. **A paixão de vencer: a bíblia do sucesso.** Editora Campus. 2005.