

NEGOCIAÇÃO E TEORIA DOS JOGOS

Beatriz Luiza Goedert de Campos*

Guilherme Crepaldi Formanski**

Rebeka Souto Brandão Pereira***

Resumo: O presente artigo trata da aplicação da teoria dos jogos à negociação. Adota-se como problema de pesquisa: a Teoria dos Jogos aplica-se à negociação? A hipótese preliminar é afirmativa, uma vez que essa teoria relaciona-se com estratégia e comportamento, em especial às dinâmicas competitivas e cooperativas, voltando-se à otimização dos resultados, questões que são atinentes à negociação. O objetivo geral do presente artigo é verificar a possibilidade da aplicação da Teoria dos Jogos à negociação. Elegeu-se o método de abordagem dedutivo. Ao final, a hipótese preliminar foi corroborada com a ressalva de que a Teoria dos Jogos não oferece respostas prontas acerca de quais decisões estratégicas as partes devem tomar.

Palavras-Chave: Conflito; Meios autocompositivos; Negociação; Teoria dos Jogos.

NEGOTIATION AND GAME THEORY

Abstract: This article deals with the application of game theory to negotiation. The research problem is: Does Game Theory

* Doutoranda, Mestra e Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

** Mestrando e Graduado em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

*** Doutoranda em Direito pelo PPGD-UFSC. Mestra em Direitos e garantias fundamentais pelo PPGD-UFRN.

apply to negotiation? The preliminary hypothesis is affirmative, because this theory is related to strategy and behavior, especially to competitive and cooperative dynamics, focusing on the optimization of results, issues that are related to negotiation. The general objective of this article is to verify the possibility of applying Game Theory to negotiation. The deductive approach method was chosen. In the end, the preliminary hypothesis was corroborated, highlighting that the Game Theory does not offer ready answers about which strategic decisions the parties must take.

Keywords: Conflict, Self-composition, Negotiation; Game Theory.

Sumário: 1. Introdução; 2. Meios autocompositivos para solução adequada dos conflitos; 3. Negociação; 4. Teoria dos Jogos e Negociação; 5. Conclusão; 6. Referências.

1. INTRODUÇÃO



s conflitos são inerentes ao convívio em sociedade, assim os meios adequados de resolução de conflitos são temas em voga, especialmente quando se considera a atual cultura do litígio e da sentença. Atualmente, o processo judicial deixou de ser visto como a única forma de resolução de problemas, sendo que as formas de autocomposição vêm ganhando destaque em razão de seu resultado satisfatório e célere.

Nesse ínterim, a negociação se apresenta como meio autocompositivo com proposta de solução de impasses por intermédio da perspectiva da voluntariedade, da autonomia da vontade das partes e da confidencialidade. O presente artigo dedica-se à temática da negociação, sendo delimitado pela abordagem da aplicação da teoria dos jogos à negociação. Adota-se como

problema de pesquisa: a Teoria dos Jogos aplica-se à negociação?

Como hipótese preliminar, tem-se que a Teoria dos Jogos aplica-se à negociação, uma vez que essa teoria se relaciona com estratégia e comportamento, em especial às dinâmicas competitivas e cooperativas, voltando-se à otimização dos resultados, questões que são atinentes à negociação.

O objetivo geral do presente artigo, então, é verificar a possibilidade de aplicação da Teoria dos Jogos à negociação. Como objetivos específicos, tem-se definir o conflito e apontar os meios autocompositivos para solução adequada dos conflitos; conceituar negociação, apresentar as contribuições da escola de Harvard e identificar as etapas do procedimento negocial; e, por fim, descrever a teoria dos jogos e examinar a relação entre a Teoria dos Jogos e a negociação.

A presente pesquisa justifica-se pela atualidade dos estudos referentes aos meios autocompositivos, sendo relevante investigar a possibilidade de aplicação da Teoria dos Jogos à negociação.

No tocante à metodologia, a pesquisa será pura, uma vez que está projetada em base teórica, com fundamento em revisão bibliográfica, não tendo projetos experimentais. Quanto à abordagem do problema, adotar-se-á a pesquisa qualitativa. Referente aos fins da pesquisa, a mesma será descritiva. O método de abordagem utilizado na presente pesquisa será o dedutivo. O procedimento técnico será o bibliográfico. Os resultados serão expostos exclusivamente em forma de textos.

2. MEIOS AUTOCOMPOSITIVOS PARA SOLUÇÃO ADEQUADA DOS CONFLITOS

Os seres humanos são movidos por seus sentimentos, emoções e expectativas – condição humana. Tais fatores contribuíram para o estado em que outrora viviam, em estado de

anarquia, como uma forma de evolução, passou-se a viver mediante os termos de um contrato social, segundo Thomas Hobbes. Por decorrência de uma regulação social, foi imposta determinada conduta como resultado de regras e normas, e se sobrepõem à regulação instintiva. Embora haja controvérsias sobre determinadas aplicações ou interpretações de leis, a sociedade não convive sem uma ordem jurídica.

Existem duas situações distintas decorrentes das relações sociais, a harmonia e o conflito. A primeira é tida como regra, pois em tese, tudo o que ocorre na natureza é harmônico e a sociedade se desenvolve naturalmente e as pessoas, em geral, buscam agir com sensatez e bom senso, dando cumprimento às normas do contrato social. Por sua vez, o conflito seria uma exceção, e seria originado quando as pessoas não logram o equilíbrio das normas postas ao contrato social.

O simples conflito não tem relevância jurídica, pelo fato de que um dos conflitantes se conforme com a sua insatisfação. Por outro lado, se inconformado com a situação, é possível que tome alguma atitude para obter a satisfação do seu bem da vida, ou seja, de sua pretensão. E havendo oposição de obstáculos, ocorrerá o fenômeno conhecido como conflito de interesses.

No campo das ciências jurídicas aplicadas ao Judiciário, Guimarães (2007, p. 197), afirma que o conflito é uma forma de controvérsia, de desentendimento, de lide, de demanda, de divergência, sendo assim, o seu evento ocorre quando há uma colisão de pretensões/desejos iguais entre duas ou mais pessoas, as quais que disputarão em lados opostos.

Não se tratando apenas de aspectos jurídicos, o conflito se torna algo complexo e sistêmico por abranger outras áreas, como a filosofia, psicologia e sociologia (TARTUCE, 2008, p. 25), logo, por ser inerente à natureza humana, faz parte do cotidiano humano, e por consequência, do próprio desenvolvimento da sociedade. Percebe-se que o conflito pode ser visto como ocorrendo em dimensões cognitivas – no campo da percepção,

emocionais – no campo dos sentimentos, e comportamentais – no campo das ações.

Podemos então depreender do conceito acima que, na esfera da mediação o conflito pode ser compreendido como “um processo interacional, como tal nasce, cresce, desenvolve-se e pode às vezes se transformar, desaparecer e dissolver, ou até mesmo manter-se estacionário” (SUARES, 1996, p. 78), e que predominam interações antagônicas entre pessoas, em que pese não serem necessariamente agressivas, mas que é um processo complexo e que o conceito não abarca apenas uma definição.

O conceito de conflito pode ser circunscrito como um conjunto de propósitos, métodos e condutas divergentes, que acabam por acarretar um choque de posições antagônicas, em um momento de divergências entre as pessoas, sejam físicas ou jurídicas (SAMPAIO, 2002, p. 31). Ao associar a ideia de conflito e jurisdição, há os que se inclinam por um viés pré ou processual do problema intersubjetivo, logo nos apresenta o codinome de “lide” ou “pretensão resistida”, apontando-se para a importância de vislumbrá-lo como fenômeno passível de intervenção do Judiciário.

Acerca da cultura dos conflitos e os meios adequados para a sua solução, é unânime a constatação de desproporção entre a oferta de serviços e a quantidade de conflitos a resolver, gerando, portanto, algo a ser correlacionado com uma crise da justiça. E que em realidade, deve-se ir além destes fatores, considerando-se desde “a existência de uma massa de conflitos represada pelos obstáculos econômicos, sociais, políticos e jurídicos ao acesso à justiça até a baixa qualidade do serviço judicial”, o que merecia a oferta dos serviços judiciários de forma mais ampla possível voltados para os meios autocompositivos (CALMON, 2015, p. 4-8).

O Poder Judiciário brasileiro, no seu ritmo e rompendo muitas barreiras, com o advento do Código de Processo Civil de 2015, impulsionou o movimento de ressignificar o tão

consolidado costume de a sociedade buscar o Estado para solucionar os seus conflitos de interesses. Atuando por intermédio de conciliadores e mediadores no centro dos conflitos, seja como incentivador ou propositor de soluções para o êxito através da autocomposição de suas demandas em busca da mais adequada resolução da demanda.

Sobre os meios autocompositivos, Remo Entelman (1997, p. 6), destaca que o objetivo destes métodos pacíficos não é apenas resolver, solucionar ou dissolver o conflito. Trata-se de algo mais, que o método jurídico dificilmente proporciona: a preservação do vínculo dentro do qual se projeta o conflito. Isso reforça a dimensão subjetiva do conflito e os seus efeitos, de sorte que se torna premente proteger a relação estabelecida e de restaurá-la para a manutenção da paz social.

Assim, para a efetivação do direito à paz, a utilização de métodos autocompositivos na solução de litígios exige mudança de postura do cidadão, que antes atribuía única e exclusivamente ao Estado o poder/dever para resolver seus conflitos – e que com o emprego que novos microssistemas de resolução de litígios pelo Judiciário, passa a ser compartilhada tal tarefa, aproximando-se de um resultado considerado mais adequado.

Esse cenário representa um movimento de Pacificação social, originado pela Constituição Federal de 1988, no artigo 3º, inciso I, no qual consiste em fixar como diretriz a edificação de uma sociedade justa e solidária, sendo esse objetivo, inerente ao Poder Judiciário através de sua atuação. E a autocomposição é um método menos impositivo, por ser consensual, motivo pelo qual, restaura a paz entre os envolvidos, minimizando a perda do direito em si, mas também fortalece a autonomia das partes, seja dentro ou fora de um processo judicial.

O direito à paz, de acordo com Paulo Bonavides (2008, p. 83), é idealizado como um direito imanente à vida, sendo condição indispensável ao progresso de todas as nações, em todos os níveis. Destaca-se, portanto, que o direito à paz possui status

de direito fundamental de quinta geração, o que abarca o cuidado, compaixão e amor, consideradas condições prévias de segurança ontológica (BONAVIDES 2008, p. 83/84). Ou seja, o respectivo direito, não abarca apenas a perspectiva da paz no sentido de guerra ou ataques terroristas, mas também questões humanamente subjetivas, aquelas de ordem e continuidade a respeito das experiências do indivíduo.

É nesse aspecto que o Judiciário passa a oferecer tratamento adequado às suas demandas, ou seja, estimulando os processos passíveis de transações às audiências de conciliação/ mediação proporcionam ao cidadão brasileiro, nos tempos atuais, acesso não só ao Judiciário, mas também à dignidade jurídica. Pois, a sentença de mérito não concretiza o mencionado direito de quinta geração. Isso se trata de um aprimoramento dos serviços judiciais em busca da pacificação social.

No Brasil, a literatura indica que os meios adequados de resolução de conflitos, ficaram conhecidos pela sigla MASC – meios alternativos de solução dos conflitos, justamente, os eficazes para a pacificação social diversos do modelo tradicional de jurisdição. Calmon explica que, apesar de ser um avanço, não se pode ficar adstrito ao pensamento de que a expressão pode receber uma conotação de sucessão, como se a autocomposição tivesse surgido após o processo, pois “a organização estatal é posterior a informalidade das relações sociais, nelas incluídas a autocomposição, os mecanismos para a sua obtenção e a arbitragem” (CALMON, 2015, p 80).

Nesse esteio, abre-se uma gama de possibilidades de meios adequados para a busca da paz social, tais como: a Negociação, Mediação, Conciliação, Arbitragem, Ombudsman, dentre outros. São muitos os mecanismos desenvolvidos e aperfeiçoados para buscar estratégias e para atender diversas possibilidades de conflitos, e que serão empregados adequadamente, caso a caso. Daí a importância da alternativa consciente por parte dos envolvidos.

Para Mauro Cappelletti e Bryant Garth (1988, p. 128), ao ponderar acerca desse movimento de “acesso à justiça” no que condiz aos institutos da conciliação e mediação, afirma que se trata de movimento de terceira “onda renovatória” do processo, que centra sua atuação na simplificação de procedimento do direito processual e do direito material e no conjunto geral de institutos e mecanismos, pessoas e procedimentos, utilizados para processar e até mesmo prevenir litígios. E essa onda renovatória gira em torno da manutenção das garantias constitucionais aos direitos de base fundamental ao ser humano, tais como, o direito à liberdade, igualdade e à paz.

Ao refletirmos sobre a tutela extrajudicial ou judicial de direitos, já nos remete a ideia de conflito, justamente pela compreensão de que existem pelo menos duas partes em busca de pretensão econômica ou de valores até mesmo imponderáveis. Na cultura brasileira a jurisdição estatal ainda é considerada o meio de pacificação social (CALMON, 2015, p. 80).

Neste sentido, no atual contexto, se impõe uma nova forma de resolução de conflitos, rompendo com o sistema legalista capitalista o qual, segundo Boaventura de Souza Santos, considera ser constituído por três componentes estruturais básicos, quais sejam: a retórica, a burocracia e a violência. Sendo cada um destes elementos condutores de uma forma de comunicação e de uma estratégia de tomada de decisão (SANTOS, 1983, p. 142).

Explica o autor que, a retórica baseia-se na persuasão e na adesão voluntária por meio da argumentação – de sequências e artefatos verbais e não verbais socialmente aceitos. A burocracia consiste no imperativo autoritário dos conhecimentos oriundos da profissão, tais como a ampla noção das regras formais gerais e dos procedimentos hierarquicamente organizados. E a violência, baseia-se tão somente na ameaça da força física ou no uso propriamente dito (SANTOS, 1983, p. 144).

Tem-se, portanto, que o uso da burocracia e da violência

está cada vez mais longe da realidade, principalmente quando se trata do atual sistema de jurisdição na resolução adequada de conflitos. O rompimento do paradigma da cultura do conflito afasta tais mecanismos e aproxima da retórica, onde a negociação – ora objeto do presente estudo –, judicial ou extrajudicial, ganha espaço na tentativa de resolver um conflito.

Sem adentrar verticalmente a temática da negociação, mas propondo alçar uma simples introdução em torno do delineamento conceitual do mencionado vocábulo, a literatura jurídica indica como um meio pelo qual se objetiva o consenso direto pelos envolvidos conflitantes, ou de seus representantes, sem a influência de terceiros, utilizando-se do “diálogo e de mecanismos de argumentação” (OZÓRIO NUNES, 2016). Mas tal ponto será melhor desenvolvido na próxima sessão.

3. NEGOCIAÇÃO

A negociação é a forma de solução de conflito pelas próprias partes sem que haja intervenção por um terceiro imparcial, ou seja, as partes dialogam e constroem ou não uma proposta sem interferência de um mediador ou conciliador. Para Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, autores da Escola de Harvard, negociação “é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos” (FISHER et al, 2005, p. 15).

Sobre a negociação, Antônio Carlos Ozório Nunes defende que se realiza “pelo consenso direto pelas pessoas, ou de seus representantes, sem a intervenção de terceiros, através do diálogo e de mecanismos de argumentação” (OZÓRIO NUNES, 2016, p. 39). Portanto, a negociação diferencia-se da mediação e da conciliação por não contar com terceiro imparcial que intervenha no diálogo, ainda que possa haver um facilitador atuando conjuntamente com uma das partes, porém não se trata de

pessoa imparcial, mas sim da própria parte negociante.

Relatam José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Julio Olivé Malhadas Júnior que a “negociação é, e sempre foi muito utilizada para lidar com situações de conflito; as perdas e os ganhos de cada parte são colocados na mesa e constituem as cartas com as quais a negociação se desenvolve, com objetivos claramente definidos” (FIORELLI et al, 2008, p. 35).

Para Remo Entelman (2005, 0. 75), conflito é uma espécie do gênero relação social, na qual há incompatibilidade dos objetivos dos atores envolvidos. Segundo o autor (ENTELMAN, 1997, p. 6), enquanto a comunicação for dificultosa, contenha interferências de transmissão ou recepção e esteja marcada pela desconfiança ou invadida por sentimento ou atitudes de hostilidade, toda negociação será mal sucedida.

Portanto, o diálogo é o grande esteio dos sistemas auto-compositivos, conforme Antônio Carlos Ozório Nunes, sendo que:

Se for guiado com estratégias, leva a negociações integrativas e possibilita soluções inteligentes para os conflitos da vida. Ele está presente e é o fio condutor de todo o processo nas modalidades de autocomposição, nas quais o poder de tomar decisões é das próprias partes (OZÓRIO NUNES, 2016, p. 39).

Bárbara Gadig ressalta os aspectos legais, culturais, emocionais e cognitivos da negociação, apontando que “é necessário incorporar uma série de pré-compreensões que estimulem a composição dos conflitos judiciais ou extrajudiciais” (GADIG, 2019, p. 303).

Acerca da diferenciação entre negociação e barganha, enquanto a primeira é um processo autocompositivo formal, que conta com técnica e procedimento, voltado a solucionar conflitos complexos, barganha é um ato de pechinchar, visando obter a maximização dos ganhos individuais, muitas vezes com ocultação de informações.

Na barganha, os envolvidos veem os recursos como limitados, sendo que a vitória para um parece requerer a perda

para o outro, bem como os relacionamentos futuros não têm prioridade frente aos ganhos imediatos. Esse é um modelo mental, o qual nem sempre é o mais adequado para produzir os melhores resultados (AZEVEDO, 2013, p. 70).

Como alternativa a essa abordagem, que visa somente os interesses individuais, propõe-se um novo modelo mental, denominado negociação integrativa ou baseada em princípios, no qual se busca a satisfação conjunta dos interesses dos envolvidos.

Sobre a negociação integrativa, explicam Flavia Foz Mange e Daniela Monteiro Gabbay que o negociador realiza a preparação inicial, “refletindo sobre uma série de elementos e técnicas para buscar informações e passar da fase de posições para a de interesses, atingindo assim um melhor resultado na negociação” (MANGE; GABAY, 2016, p. 09).

Portanto, a negociação integrativa é um meio autocompositivo baseado em técnicas que visam a maximização dos ganhos para todos os envolvidos, a partir de uma postura de cooperação e não competição, em que são criados e agregados valores para ultrapassar os jogos de soma zero. Jogos de soma zero são aqueles em que o ganho para uma parte implica necessariamente a perda para outra, de forma que somando o ganho e a perda o resultado sempre será zero (AZEVEDO, 2013, p. 50).

Uma vez apresentado o conceito de negociação, sua diferença de barganha e enunciada a negociação integrativa ou baseada em princípios, cabe adentrar no método Harvard.

A Escola de Harvard desenvolveu um projeto multidisciplinar para formulação de um método para a negociação baseada em princípios, isto é, “decidir as questões a partir de seus méritos, e não através de um processo de regateio centrado no que cada lado se diz disposto a fazer e não fazer” (FISHER et al, 2005, p. 16).

Assim, não se trata de negociar de maneira áspera, exercendo pressão e exigindo concessões como condição de

relacionamento, ou negociar de maneira afável, cedendo a pressão e realizando concessões para cultivar o relacionamento. Propõe-se uma terceira via, “uma maneira que não é áspera nem afável, mas antes áspera e afável” (FISHER et al, 2005, p. 16).

Esse modelo mental visa mudar o jogo, ao negociar sobre méritos. Assim, são propostos quatro princípios para aplicação do método: separar as pessoas do problema; concentrar-se nos interesses e não nas posições; criar várias possibilidades antes de decidir; e insistir em um resultado objetivo, independente de vontade.

Separar as pessoas do problema implica em objetivar a abordagem do problema, sem realizar concessões por ser amigo ou exigir mais do que o racional por ser inimigo. Segundo Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (2013, p. 56) é preciso enfrentar o problema, não as pessoas, ou seja, não encarar o outro negociador como adversário, mas como parceiro na busca de um acordo justo e vantajoso para ambos.

O segundo ponto refere-se à diferença entre interesses e posições. Enquanto a posição é aquilo que se externaliza, o interesse diz respeito ao real objetivo, o qual pode ser compatível ou não com a posição adotada. Assim, é cabal concentrar-se nos interesses e não nas posições, investigando os interesses para além das posições.

Para contemplar os interesses, é necessário criar várias possibilidades antes de decidir:

Naturalmente, sob pressão, muitos negociadores encontram dificuldades de encontrar soluções eficientes especificamente em razão do envolvimento emocional. A busca de uma única solução, especialmente diante de um adversário, tende a reduzir a perspectiva de uma solução aceitável. Uma das formas de endereçar essas restrições emocionais na negociação consiste em separar tempo para a geração de elevado número de opções de ganho mútuo que abordem os interesses comuns e criativamente reconciliem interesses divergentes (AZEVEDO, 2013, p. 68).

Um meio de geração de opções é o uso do *brainstorming*.

Acerca da tempestade de ideias (*brainstorming*), Carlos de Vasconcelos defende que é um momento criativo, sem compromisso, sem vinculação, sendo que “se deve deixar acertado que as ideias que fluem não passam de imaginação criativa, sem qualquer sentido de proposta objetiva. A lógica é separar o ato criativo do ato crítico: inventar primeiro, decidir, caso haja consenso, depois” (VASCONCELOS, 2016, p. 186).

Sobre as perguntas a serem utilizadas durante o *brainstorming*, explica Antônio Carlos Ozório Nunes:

[...] o tema (problema) central a ser usado no *brainstorming* é colocado através de perguntas "como", p. ex.: como poderemos fazer para resolver o(s) impasse(s)? Como podemos conseguir recursos para pagar...? Como atender a estas necessidades...? Como podemos fazer juntos para solucionar o problema que os envolve? Como poderemos resolver o problema de forma que a situação fique boa para todos? Como solucionar o problema com pensamento coletivo? (OZÓRIO NUNES, 2016, p. 197)

O quarto ponto relaciona-se ao resultado objetivo, ou seja, independente de vontade, mas pautado em um resultado objetivo. Flavia Foz Mange e Daniela Monteiro Gabbay (2016, p. 09) apresentam como exemplos de critérios objetivos o valor de mercado, uma tabela de preços reconhecida na área, uma opinião especializada, precedentes judiciais, padrões profissionais e custos envolvidos.

Portanto, o método Harvard implica na superação do modelo de barganha, trazendo ferramentas para uma negociação integrativa, superando os modelos afável e áspero. Apresentada a Escola de Harvard e seus princípios, adentrar-se-á ao procedimento negocial em si.

Sobre o procedimento da negociação, segundo Carlos Ozório Nunes (2016, p. 39), existe liberdade em termos de planejamento, procedimento e execução, sendo que as limitações são apenas aquelas previstas em lei (capacidade do agente; objeto lícito, possível, determinado ou determinável e forma prescrita ou não proibida por lei).

Todavia, essa liberdade não significa que não existe um

método a ser seguido. Ainda que haja certa flexibilidade, a negociação se desenvolve em cinco etapas: preparação, condução da negociação, resultado, implementação e avaliação.

No momento da preparação, devem ser analisados sete elementos, conforme Bárbara Gadig extrai do método Harvard, quais sejam: interesse, opção, critérios de legitimidade, alternativa, compromisso, comunicação e relação (2019, p. 303). É nesse momento da preparação que, conforme a autora, devem ser entendidos os benefícios com o negócio e as cautelas que devem ser adotadas do ponto de vista legal, além da compreensão de fatores como legislação, questões práticas e formais sobre o objeto negociado (GADIG, 2019, p. 303).

A condução da negociação, é o diálogo em si, o qual deve iniciar com a abertura, momento em que serão estabelecidas as regras, as pautas, a formatação do diálogo, a ordem de falas, a disponibilidade de tempo e demais questões pertinentes.

Sobre a comunicação, assevera Bárbara Gadig:

A comunicação, para o estudo das técnicas de negociação, deve ser compreendida de um modo diferente. Não se trata de convencer a outra parte de quem está ou não com razão ou daquilo que é correto em seu ponto de vista, mas sim de estimular a troca de informações e as concessões, para encontrar o ponto em que o interesse será alcançado (GADIG, 2019, p. 307).

Durante a condução da negociação, os participantes devem utilizar a ferramenta da escuta ativa, segundo a qual não basta ouvir de forma passiva, devendo ser realizadas anotações, questionamentos e acompanhamento do raciocínio.

A forma de apresentação das informações deve observar o *Framing* ou enquadramento, isto é, o contexto ou a moldura que as informações são inseridas, portanto, “é importante pensar naquele que irá receber aquilo que você está comunicando e apresentar de modo que pareça mais interessante para o receptor” (MANGE; GABAY, 2016, p. 14).

A terceira etapa é o resultado da negociação, o qual pode ensejar um acordo formal, a desistência ou renúncia por uma

parte, a progressão do diálogo para solução do conflito ou até mesmo sua regressão. Nos casos em que é obtido o acordo, a quarta etapa do procedimento negocial refere-se à implementação desse acordo.

Por fim, a última etapa é a avaliação do procedimento, momento em que é realizada uma autocrítica acerca da preparação, da identificação dos interesses, das informações obtidas, do planejamento empregado, das tensões e emoções vivenciadas, da satisfação dos interesses e da viabilidade do acordo (MANGE; GABAY, 2016, p. 09).

Após a conceituação da negociação, com a apresentação do método da escola de Harvard, bem como da identificação das etapas do procedimento negocial, cabe adentrar na Teoria dos Jogos e sua relação com a negociação, objeto do tópico seguinte.

4. TEORIA DOS JOGOS E NEGOCIAÇÃO

Em linhas gerais, conforme acima exposto, a negociação é um método de resolução de conflitos no qual, fundamentalmente, as partes estabelecem um diálogo direto uma com a outra, sem intervenção de terceiros, para dirimir uma controvérsia através da celebração de um acordo que, ao menos em tese, reflita uma composição dos interesses envolvidos.

Desde a escolha da viagem de férias em família até os acordos internacionais, em alguma medida, sempre há espaço para negociação, ainda mais em um contexto dinâmico e de enorme pluralidade de ideias, crenças e culturas tão característico da sociedade contemporânea.

Nesse contexto, a capacidade de estabelecimento do diálogo entre as partes e a forma como este se desenvolve são elementos fundamentais para que se possa viabilizar uma negociação com vistas a compor diferentes interesses. No entanto, como observa William Isaacs (1999), as pessoas geralmente tendem a adotar uma postura de defesa unilateral de seu ponto vista, sem

abertura para ouvir os outros. Para ilustrar essa ideia, o referido autor recorda, inclusive, o seguinte ditado¹: “pessoas não ouvem, elas recarregam” (ISAACS, 1999, p. 18, *tradução nossa*). Em outras palavras, não é incomum perceber que as pessoas, enquanto estão caladas, apenas aguardam um momento da conversa para contra-atacar com suas próprias opiniões, permanecendo, contudo, refratárias às demais perspectivas.

Ao contrário disso, William Isaacs (1999, p. 19) defende que o diálogo consiste, essencialmente, em tirar energia das diferenças existentes entre as partes e direcioná-la para criação de um novo entendimento, a partir do qual será possível construir novas bases de pensar e agir entre as pessoas. No diálogo, a proposta não é somente resolver problemas, mas sim dissolvê-los.

Sob essa perspectiva, pode-se perceber que a postura das partes negociantes influencia no estabelecimento e na continuidade do diálogo, sendo razoável esperar que elas adotem estratégias capazes de assegurar seus próprios interesses. Nesse sentido, a negociação toma feições de um verdadeiro “jogo”, no qual as decisões dos participantes se influenciam mutuamente à medida em que essas partes interagem entre si.

Seguindo essa linha, Fábio Portela Lopes de Almeida (2003) defende a negociação como um “jogo” capaz de ser estudado a partir de conceitos elaborados no âmbito da Teoria dos Jogos, haja vista a possibilidade de o procedimento negocial, marcado pela informalidade e ampla liberdade das partes, gerar resultados variáveis e soluções de ganho mútuo para os participantes (ou jogadores) envolvidos.

A luz da Teoria dos Jogos, Ronaldo Fiani (2009, p. 02) aponta que um “jogo” pode ser definido, em uma acepção ampla, como uma situação de interação estratégica em que os participantes (indivíduos ou grupos) tomam decisões que se influenciam mutuamente, ou seja, existe uma relação de

¹ “People do not listen, they reload.” (ISAACS, 1999, p. 18)

interdependência recíproca entre as ações dos jogadores. Essa interação estratégica pode ser observada em uma infinidade de atividades, incluindo as mais corriqueiras, como uma partida de futebol, até as mais complexas, como decisões empresariais pautadas pela concorrência. Isso não é diferente quando se trata de negociação em que as partes concebem estratégias para, a grosso modo, fazer prevalecer sua vontade.

Em uma concepção mais precisa, continua Ronaldo Fiani (2009, p. 12), “jogo” pode ser entendido como: “[...] uma representação formal que permite a análise das situações em que agentes interage entre si, agindo racionalmente”. Essa definição comporta, pois, cinco elementos: (i) jogo como um modelo formal que envolve técnicas de descrição e análise; (ii) interações no sentido de que ações individuais dos agentes afetam os demais; (iii) agentes – também chamados de “jogadores” – enquanto indivíduos ou grupos com capacidade de tomar decisões que impactem o restante; (iv) racionalidade entendida como a utilização adequada de meios para atingir os fins desejados; e (v) comportamento estratégico em que cada agente decide levando em conta a interação existente entre os jogadores (FIANI, 2009, p. 12-13).

O mencionado autor acrescenta que esse entendimento se refere somente aos jogos nos quais existam decisões estratégicas, isto é, os jogadores não levam em consideração apenas seus objetivos e possibilidades de escolha, mas também os dos demais participantes. Por consequência, encontram-se excluídas dessa definição outras formas de jogo, tais como os de pura sorte ou habilidade. São exemplos de jogos de pura sorte ou habilidade, respectivamente, a roleta de cassino e o salto triplo (FIANI, 2009, p. 14).

Em vista disso, a Teoria dos Jogos pode oferecer valiosas lições para melhor descrição e compreensão das disputas em torno do objeto da negociação, identificando estratégias adotadas pelos diferentes jogadores e antevendo eventuais resultados,

de modo a auxiliar na tomada de decisões racionais que contribuam para atingir os objetivos traçados.

Neste momento, cabe conceituar a Teoria dos Jogos como:

[...] Uma teoria matemática criada para se modelar fenômenos que podem ser observados quando dois ou mais “agentes de decisão” interagem entre si. Ela fornece a linguagem para a descrição de processos de decisão conscientes e objetivos envolvendo mais do que um indivíduo (SARTINI et al., 2004, p. 01).

Cumprido ressaltar também que a noção acima está relacionada à chamada “Teoria Econômica dos Jogos”, cujo foco é, basicamente, maximizar ganhos, o que é diferente, por sua vez, da “Teoria Combinatória dos Jogos”, que se propõe a estudar combinações de jogos de mesa (SARTINI et al., 2004, p. 02). Neste estudo, emprega-se a expressão Teoria dos Jogos em seu aspecto econômico, tendo por pressuposto que os jogadores tomam decisões racionais com vistas a otimizar seus ganhos no jogo – ou, mais especificamente, na negociação.

Aprimorada em meados do século XX, essa teoria conta, dentre seus principais autores, com John von Neumann, o qual, em coautoria com Oskar Morgenstern, publicou o livro *Theory of Games and Economic Behavior* no ano de 1944, sustentando, basicamente, que situações de comportamento econômico poderiam ser estudadas como jogos de estratégia. John von Neumann é considerado o pai da Teoria dos Jogos. Além dele, outro autor muito importante para essa teoria foi o ganhador do prêmio Nobel de economia de 1994, John Forbes Nash Jr., que introduziu novos conceitos e sua noção de equilíbrio (equilíbrio de Nash) à mencionada teoria (ALMEIDA, 2003).

Enquanto Neumann baseava sua teoria na competição – isto é, em jogos de soma zero nos quais para um jogador ganhar o outro precisa perder –, Nash, por sua vez, apresentou a ideia de cooperação para Teoria dos Jogos. De forma geral, Nash propunha que, em relações continuadas, os jogadores são capazes

de maximizar seus ganhos individuais cooperando com os demais participantes. Levando em conta as estratégias adotadas, o equilíbrio de *Nash* é alcançado quando o comportamento dos jogadores se estabiliza em resultados que não geram remorso a esses mesmos jogadores na apreciação posterior do jogo. Nesse ponto de equilíbrio, a estratégia de um jogador é a melhor resposta à estratégia do outro e vice-versa (AZEVEDO, 2013, p. 50-51).

Conforme o caso, o equilíbrio de *Nash* estará na cooperação ou na competição entre os jogadores. Basicamente, será cooperação em relações continuadas e competição em relações não continuadas. Esta última hipótese pode ser ilustrada através de um naufrágio em que exista apenas uma vaga disponível no barco salva-vidas, de forma que a maximização do ganho se dá pela competição entre os jogadores para conseguir aquele único assento (AZEVEDO, 2013, p. 56). De uma maneira bastante simples, se a jogada puder ser feita apenas uma vez o equilíbrio reside na competição, por outro lado, se a jogada puder ser repetida ao infinito a melhor estratégia de maximização de resultados é a cooperação.

Ao aplicar a Teoria dos Jogos à negociação, Fábio Portela Lopes de Almeida (2003) aponta que as negociações posicionais, isto é, aquelas nas quais as partes se apegam a suas posições e têm dificuldade de ceder, são essencialmente jogos não cooperativos e, portanto, de soma zero. Em outras palavras, em negociações posicionais, estabelece-se a competição entre as partes, de modo que a vitória de uma delas importa a derrota da outra. Por outro lado, o mencionado autor sustenta que, em negociações baseadas em interesses, há possibilidade do estabelecimento de cooperação entre as partes, cuja consequência são jogos de soma não-zero, ou seja, torna-se viável a adoção de estratégias negociais voltadas a construção de opções de ganho mútuo, de forma a assegurar a satisfação dos interesses de ambas as partes, ao menos em alguma medida.

Nesse ponto, vale lembrar que, para Remo Entelman (2005, p. 109-110), um conflito de soma zero se refere mais a uma mentalidade das partes, do que, propriamente, seus objetivos. A “soma zero” seria, pois, uma espécie de crença de que não existem outras soluções capazes de gerar benefícios mútuos para as partes. Entelman pondera que, embora não seja inconcebível uma incompatibilidade de metas que gere apenas relações conflituosas sem cooperação, o simples fato de as partes estarem inseridas em uma relação (ainda que conflituosa) já excede essas eventuais incompatibilidades de objetivos, porque não é raro as partes estarem vinculadas a interesses comuns e complementares capazes de promover cooperação.

A partir das lições de Entelman, é elucidada a possibilidade de adotar estratégias de cooperação em negociações, tendo por foco a desconstrução da crença de jogos de soma zero fundados na competição entre as partes. A relação estabelecida entre os jogadores permite explorar uma série de opções que, por vezes, vão além da incompatibilidade de metas em si.

Embora nem sempre óbvia, a ideia de cooperar para aumentar o ganho de cada jogador individualmente é poderosa. De certa maneira, ela subverte uma noção muito arraigada em culturas competitivas, na qual a obtenção de qualquer vantagem por um dos jogadores implica uma desvantagem para seu adversário. Não se trata de uma mera atitude altruísta dos jogadores, mas é racionalmente plausível que a adoção de estratégias de cooperação possa a longo prazo oferecer melhores resultados para todos os envolvidos.

A Teoria dos jogos, pois, auxilia na análise de situações de interação estratégica, permitindo uma compreensão mais apurada das opções e estratégias a serem traçadas por cada jogador na busca por otimizar seu resultado. Um exemplo muito comum para ilustrar a Teoria dos Jogos é o chamado “Dilema do Prisioneiro”, no qual dois homens acusados de praticar um crime em conjunto são interrogados, separadamente, em salas distintas da

delegacia. A polícia, então, oferece um acordo que consiste na delação do companheiro em troca da liberdade. Em suma, o acordo teria os seguintes termos: se nenhum deles delatar, ambos ficam presos 01 (um) ano; se um delatar e o outro não, aquele que delatou é solto enquanto o outro é preso por 03 (três) anos; se ambos delatarem um ao outro, os dois ficam presos por 02 (dois) anos. Não existe uma “melhor” solução *a priori* para esse dilema, porque os prisioneiros não sabem como seu cúmplice irá se comportar. Se essa decisão estratégia de delatar ou não for tomada uma única vez, é razoável supor que eles não cooperem (AZEVEDO, 2013, p. 50-51).

Por outro lado, se os participantes estiverem, como dito, em uma relação continuada em que a decisão por cooperar ou não é tomada inúmeras vezes, a adoção de uma estratégia cooperativa tende a maximizar os resultados de todos os jogadores. É o que demonstra o exercício *Flood-Dresher*, desenvolvido pelos professores Merrill Flood e Melvin Dresher. Esse experimento, de forma muito sucinta, propõe que os participantes joguem por 100 rodadas escolhendo cooperar ou não com seu adversário, sem que os jogadores possam conversar entre si. A decisão por cooperar ou não se dá a cada jogada, e a única informação de que dispõem os jogadores é como seu adversário jogou na última rodada. A título de exemplo simplificado, se ambos cooperarem, eles ganham US\$ 1,00 (um dólar) cada; se um cooperar e o outro não, aquele que cooperou perde US\$ 2,00 (dois dólares) enquanto aquele que não cooperou ganha US\$ 2,00 (dois dólares); se ambos não cooperarem, eles perdem US\$ 1,00 (um dólar). Resumidamente, depois algumas rodadas de oscilação entre estratégias cooperativas e competitivas (não cooperação), tende a prevalecer a opção pela estratégia cooperativa, na medida em que ela favorece ganhos mútuos que, ao longo do tempo, maximizam o resultado de todos os participantes (AZEVEDO, 2013, p. 51-54).

Evidentemente, esses exercícios pressupõem a

racionalidade dos jogadores, ou seja, parte-se de um pressuposto de que as preferências dos jogadores na tomada de decisão são racionais. No entanto, vale lembrar as ponderações de Ronaldo Fiani no sentido de que existem algumas limitações à hipótese de racionalidade dos agentes. A primeira, refere-se à falta de informação dos jogadores antes da interação estratégica iniciar, de modo que eles são obrigados a buscar esses dados faltantes e não há forma de prever como isso se dará. A segunda, diz respeito ao fato de que a racionalidade não é único fator a orientar a tomada de decisão dos agentes, particularidades sociais e culturais também influenciam as estratégias e devem ser consideradas (FIANI, 2009, p. 30-31).

Nesse ponto, Ronaldo Fiani (2009, p. 30-31) apresenta um exemplo descrito por Eric Posner, no livro *Law and Social Norms*, que consiste, basicamente, em como estabelecer contatos comerciais nos Estados Unidos. A “pura” racionalidade orientaria o interessado talvez a mandar *e-mails*, fazer ligações, marcar reuniões, no entanto, nenhuma dessas escolhas não seria a recomendada. Considerando elementos sociais e culturais, a melhor estratégia seria se inscrever num clube de golfe e aprender a jogar, pois a maioria dos empresários americanos conclui seus negócios depois de longas partidas de golfe. E, ainda, segundo a melhor etiqueta, deve-se tratar de negócios ao final do jogo, depois de conversar sobre outros assuntos informais como família e esportes. Logo, a hipótese de racionalidade dos jogadores, por si só, não ofereceria condições de compreender como “jogar” essa negociação pautada também por normas sociais.

Nesse sentido, observa-se que a Teoria dos Jogos, embora apresente importantes ferramentas teóricas para modelagem de situação de interação estratégica, não oferece respostas prontas acerca de quais decisões estratégicas as partes devem tomar. O que só reforça, no âmbito da negociação baseada em princípios da escola de Harvard, a importância de uma boa preparação para negociação, com ênfase nas fases de análise e de

planejamento, a fim de bem diagnosticar a situação conflituosa e, assim, traçar estratégias que levem em conta – para além de uma pura racionalidade – questões sociais, culturais e emocionais dos indivíduos, bem como produzir opções de ganho mútuo e critérios objetivos de decisão (FISHER et al., 2005, p. 31).

Não é recomendável presumir que um comportamento competitivo dos negociantes (como no exercício *Flood-Dresher*), ou mesmo inesperado à luz de culturas distintas (como aprender a jogar golfe para empresários americanos), possa ser deliberadamente orientado a prejudicar a parte contrária. Como visto, é possível que a estratégia adotada pelos agentes em uma negociação se pautem por uma má compreensão das regras do jogo, orientada pela falta de entendimento sobre os benefícios da cooperação na maximização dos ganhos individuais ou por diferenças socioculturais que não foram consideradas.

Nesse sentido, Azevedo (2013, p. 57), ao tratar da aplicação da Teoria dos Jogos à mediação, adverte que não é adequado formular juízos de valor sobre a postura adotada pelas partes, precisamente, porque seu comportamento pode decorrer do simples desconhecimento da estratégia mais eficiente de ganho individual. Optar por uma atitude sem julgamentos, permite ao interlocutor orientar o diálogo para a elucidação de questões fundamentais para fomentar uma maior cooperação entre as partes.

Enfim, a negociação, enquanto interação estratégica de agentes cujas decisões se influenciam mutuamente, permite o uso dos conceitos e instrumentos teóricos disponibilizados pela Teoria dos Jogos para melhor definir estratégias que viabilizem soluções de ganho mútuo para seus participantes, fomentando a cooperação e o diálogo na composição de conflitos. Tudo isso, sem descuidar das limitações dessa teoria, que não se propõe a oferecer respostas prontas, mas sim contribuir para uma compreensão de como se desenvolvem essas relações de interdependência mútua entre indivíduos.

5. CONCLUSÃO

É habitual negociar diversos aspectos de nosso dia-a-dia, entretanto nem sempre a negociação é compreendida ou aplicada de maneira eficaz, mas se deve levar em conta que, se aplicada a partir de seus princípios, métodos e etapas, ela permite uma administração otimizada do conflito em vários aspectos, até mesmo de matriz não jurídica, podendo ser contemplados para encontrar uma melhor solução.

A negociação possui a característica informalidade, pois não há um passo-a-passo predefinido, embora haja etapas, e esse fato é positivo para melhor compreensão da complexidade do conflito posto a resolução. Pois a inexistência de um rito igual para todos os casos postos à negociação, indica que isso foge da burocracia, o que permite a condução da negociação para os entres e particularidades do caso concreto, já que os meandros do processo de negociação ensejam o conhecimento efetivo do caso e da situação a ser ajustada, como por exemplo, a situação econômica das partes, os objetivos não ditos, as causas que levaram o não cumprimento do objetivo que causou o conflito, os verdadeiros empecilhos para que o caso seja resolvido.

A presente pesquisa teve como objetivo um estudo verticalizado nos contornos da interação entre a negociação e a Teoria dos Jogos. Em que se pontuou inicialmente, nas primeiras sessões, os estudos dos meios adequados para a solução de conflitos, a negociação e a influência da escola de Harvard, perfazendo o desenvolvimento conceitual necessário para a etapa da verticalização da temática da negociação e as estratégias da Teoria dos Jogos.

Não obstante a conclusão confirmar a hipótese, isto é, que a Teoria dos Jogos pode ser aplicada à negociação, uma vez que a presente teoria está diretamente relacionada com elementos primordiais inerentes ao procedimento da negociação - quais

sejam: estratégia e comportamento, em especial às dinâmicas competitivas e cooperativas, voltando-se à otimização dos resultados, questões que são atinentes à negociação -, cabem determinadas ressalvas.

Os estudos apontam que apesar da aplicação de uma racionalidade mais crítica, possibilitando uma compreensão mais apurada das opções e estratégias a serem traçadas por cada jogador na busca por otimizar seu resultado, a Teoria dos Jogos, embora apresente importantes ferramentas teóricas para modelagem de situação de interação estratégica, não oferece respostas prontas acerca de quais decisões estratégicas as partes devem tomar.

E essa conclusão robustece a compreensão da importância que a negociação seja fincada nos princípios da escola de Harvard, os quais dão enfoque a técnicas que visam a maximização dos ganhos para todos os envolvidos, a partir de uma postura de cooperação e não competição. Isso com a finalidade de saber diagnosticar a causa do conflito, traçar estratégias e produzir ganhos mútuos com critérios objetivos de decisão.



6. 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*. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2003, v. 2. Disponível em: <<http://www.arcos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol2/terceira-parte-artigo-dos-pesquisadores/a-teoria-dos-jogos-uma-fundamentacao-teorica-dos-metodos-de-resolucao-de-disputa>>. Acesso

em: 26 mai. 2021.

- AZEVEDO, André Gomma (Org.). *Manual de Mediação Judicial*. Edição Curso a Distância. Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2013.
- BONAVIDES, Paulo. *A Quinta Geração de Direitos Fundamentais*. Revista Direitos Fundamentais e Justiça. N°3. Abril/Junho. Ed. HS. Rio Grande do Sul: PUCRS, 2008.
- CALMON, Petronio. *Fundamentos da mediação e da conciliação*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2015
- CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1988.
- ENTELMAN, Remo F. *El conflicto: dilema para abogados*. Revista La Ley, Buenos Aires, p. 1377–1386, 1997.
- ENTELMAN, Remo F. *Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa, 2005.
- FIANI, Ronaldo. *Teoria dos Jogos: com aplicações em Economia, Administração e Ciências Sociais*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus- Elsevier, 2009.
- FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. *Mediação e solução de conflitos: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim*. Rio de Janeiro: Imago, 2005.
- GADIG, Bárbara. *A Importância da Negociação no Ambiente Jurídico: Alguns Aspectos Teóricos e Práticos*. RJLB, Ano 5 (2019), no 1.
- GORETTI, Ricardo. *Mediação e Acesso à Justiça*. Salvador: JusPodium, 2016.
- GUIMARÃES, Deocleciano Torrieri. *Dicionário Técnico Jurídico*. 9. ed. São Paulo: Ridell, 2007.
- ISAACS, William. *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and*

- in life. Nova York: Currency, 1999.
- LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander; OLANDER, Karen W. *Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation*. New York: John Wiley, 1996.
- MANGE, Flavia Foz; GABBAY, Daniela Monteiro. *Aspectos Teóricos e Práticos da Negociação: Novos Paradigmas para Formação Jurídica*. V ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI MONTEVIDÉU – URUGUAI. Florianópolis: CONPEDI, 2016.
- OZÓRIO NUNES. Antônio Carlos. *Manual de Mediação: Guia Prático da Autocomposição*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.
- SAMPAIO, Lia Regina Sampaio; BRAGA NETO, Adolfo. *O que é mediação de conflitos?*. São Paulo: Brasiliense, 2002.
- SANTOS. Boaventura de Sousa. *O direito e a comunidade. As transformações recentes da natureza do poder do Estado nos países capitalistas avançados*. Revista Direito e Avesso, Brasília, Col II, n. 3, P. 138-156, jan/jul. 1983.
- SARTINI, Brígida Alexandre et al. *Uma Introdução a Teoria dos Jogos*. In: II Bienal da SBM, 2004, Salvador - BA, 2004. Disponível em: <<https://www.ime.usp.br/~rvicente/IntroTeoriaDosJogos.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2021.
- SOUZA, Luciane Moessa de. *Resolução consensual de conflitos coletivos envolvendo políticas públicas*. 1. ed. – Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília/FUB, 2014.
- SUARES, Marinés. *Mediación, condición de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós, 1996
- TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. São Paulo: Editora Método, 2008.
- VASCONCELOS, Carlos de. *Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas*. 5ª ed. São Paulo: Método, 2016.