CONTRATOS DE ALTA COMPLEXIDADE: PROPOSIÇÃO PARA PREVENÇÃO E TRATAMENTO DE CLAIMS

High-Complexity Contracts: A Proposal for the Prevention and Management of Claims

ITALO COUTINHO
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

ARTHUR L. DUARTE
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

DANIELLE FARAH ZIADE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

THALES SOUSA
UNIVERSIDADE FUMEC

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

CONTRATOS DE ALTA COMPLEXIDADE: PROPOSIÇÃO PARA PREVENÇÃO E TRATAMENTO DE CLAIMS

Objetivo do estudo
Propor diretrizes estruturadas para a condução de conversas difíceis em contratos de engenharia, integrando negociação baseada em interesses, mediação organizacional e escuta ativa para prevenir pleitos, preservar o equilíbrio contratual e reduzir a escalada de conflitos.

Relevância/originalidade
O estudo propõe um procedimento preventivo para institucionalizar conversas difíceis em contratos de engenharia, suprindo a escassez de abordagens metodológicas voltadas à antecipação de pleitos por meio de mecanismos estruturados de diálogo entre contratantes e contratados.

Metodologia/abordagem
Pesquisa aplicada, qualitativa e propositiva, fundamentada na integração do Método de Negociação de Harvard, da mediação organizacional e da literatura recente sobre gestão de pleitos, resultando em um procedimento estruturado para prevenção de conflitos contratuais.

Principais resultados
O estudo desenvolveu um procedimento composto por etapas, responsabilidades e mecanismos de acompanhamento, favorecendo a identificação precoce de riscos, soluções colaborativas, fortalecimento da governança contratual e redução da evolução de divergências para pleitos e litígios.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa integra fundamentos da negociação, mediação organizacional, escuta ativa e gestão de pleitos em uma proposta metodológica estruturada, ampliando a abordagem preventiva da gestão contratual e oferecendo referencial para futuras validações empíricas.

Contribuições sociais/para a gestão
A proposta fortalece a gestão contratual ao estimular comunicação estruturada, cooperação, prevenção de litígios e preservação das relações entre contratantes e contratados, contribuindo para decisões mais colaborativas e maior eficiência na execução de contratos de engenharia.

Palavras-chave: Gestão de pleitos, Contratos de engenharia, Negociação baseada em interesses, Prevenção de disputas, Governança contratual

High-Complexity Contracts: A Proposal for the Prevention and Management of Claims

Study purpose
To propose structured guidelines for conducting difficult conversations in engineering contracts by integrating interest-based negotiation, organizational mediation, and active listening to prevent claims, preserve contractual balance, and reduce conflict escalation.

Relevance / originality
The study introduces a preventive methodology that institutionalizes difficult conversations in engineering contracts, addressing the lack of structured approaches aimed at anticipating contractual claims through systematic dialogue between contracting parties.

Methodology / approach
Applied qualitative research with a propositional approach, integrating the Harvard Negotiation Method, organizational mediation, and recent claim management literature to develop a structured procedure for preventing contractual disputes in engineering projects.

Main results
The study developed a structured procedure defining stages, responsibilities, and monitoring mechanisms that support early risk identification, collaborative solutions, stronger contractual governance, and reduced escalation of disagreements into formal claims and disputes.

Theoretical / methodological contributions
The research integrates negotiation, organizational mediation, active listening, and claim management into a structured methodological framework, extending preventive contract management and providing a reference for future empirical validation and practical application.

Social / management contributions
The proposed procedure supports more collaborative contract management by improving communication, preventing disputes, strengthening governance, preserving contractual relationships, and enhancing decision-making throughout the execution of complex engineering contracts.

Keywords: Claim management, Engineering contracts, Interest-based negotiation, Dispute prevention, Contract governance

CONTRATOS DE ALTA COMPLEXIDADE: PROPOSIÇÃO PARA PREVENÇÃO E TRATAMENTO DE CLAIMS

1. Introdução

Contratos de engenharia e construção caracterizam-se por elevada complexidade técnica, múltiplas interfaces e intensa necessidade de coordenação entre diferentes agentes ao longo de sua execução. Independentemente de serem celebrados no setor público ou privado, esses contratos envolvem processos dinâmicos, sujeitos a alterações de escopo, restrições operacionais, desvios de cronograma, variações de custos, problemas de produtividade e inúmeras situações que exigem interação constante entre contratantes, contratados e equipes multidisciplinares. Nesse contexto, divergências sobre responsabilidades, prioridades e tomada de decisões tornam-se inerentes à gestão contratual, tornando a prevenção de conflitos um dos principais desafios da administração de contratos de engenharia (Kalogeraki & Antoniou, 2024; Sabri, Lædre & Bruland, 2022).

A ocorrência dessas divergências cria um ambiente propício ao surgimento de pleitos (claims), destinados à obtenção do reequilíbrio econômico-financeiro do contrato, à prorrogação de prazos, ao reconhecimento de serviços adicionais ou à compensação por impactos sofridos durante a execução contratual. Estudos recentes indicam que alterações de escopo, deficiências na documentação contratual, atrasos na disponibilização de projetos, mudanças determinadas pelo contratante e falhas de comunicação figuram entre as principais causas da formalização de pleitos em empreendimentos de construção (Abdelalim et al., 2024; Kalogeraki & Antoniou, 2024). Entretanto, a negociação desses pleitos ultrapassa os aspectos técnicos e jurídicos tradicionalmente associados à engenharia contratual, envolvendo também fatores relacionais, emocionais e comunicacionais que influenciam diretamente a capacidade das partes de construir soluções consensuais e preservar o equilíbrio contratual.

Embora a negociação esteja presente nas mais diversas relações humanas, sua condução costuma ser percebida como um processo desconfortável e potencialmente conflituoso. Em negociações complexas, especialmente naquelas que envolvem elevados valores financeiros, riscos reputacionais e responsabilidades técnicas, aspectos subjetivos frequentemente sobrepõem-se à racionalidade necessária para a construção de soluções colaborativas. Conforme Fisher, Ury e Patton (2015), negociações orientadas por posições tendem a intensificar impasses e dificultar a identificação de soluções mutuamente benéficas. De forma complementar, Stone, Patton e Heen (2012) demonstram que conversas difíceis frequentemente são influenciadas por emoções, percepções e interpretações individuais que interferem na qualidade da comunicação. Assim, a escuta ativa cede espaço a posturas defensivas, interesses passam a ser confundidos com posições rígidas e a busca pela solução do problema é substituída pela tentativa de demonstrar quem está certo.

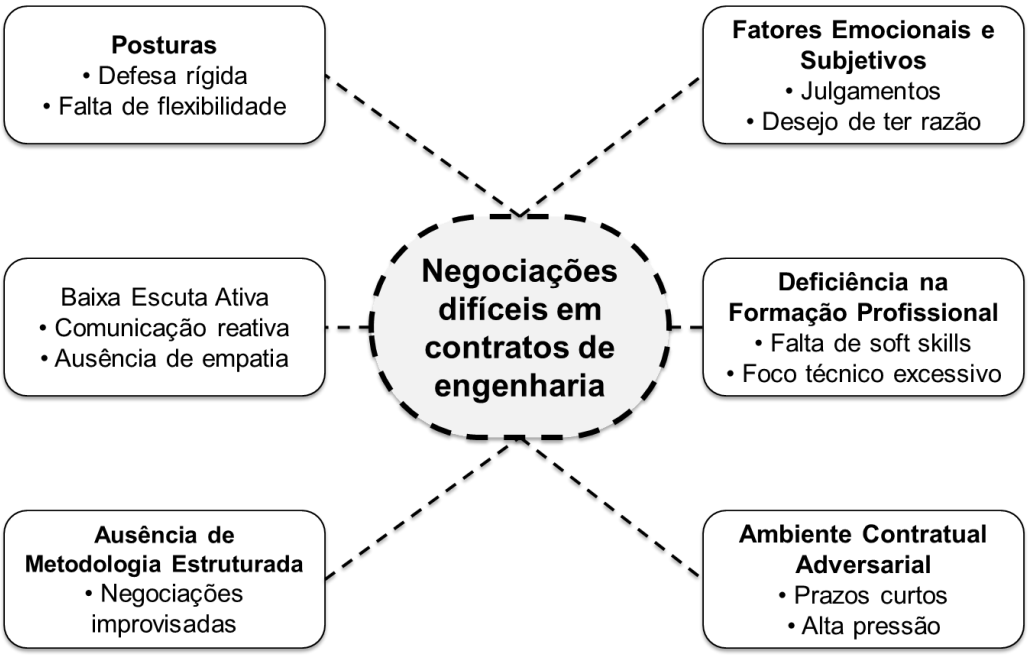
Nos contratos de engenharia, esse cenário é agravado pelo ambiente adversarial que frequentemente caracteriza a execução das obras, marcado por pressões relacionadas a prazo, custo, produtividade e desempenho. Soma-se a isso a formação tradicional dos profissionais da engenharia, historicamente voltada ao domínio de competências técnicas e pouco direcionada ao desenvolvimento de habilidades interpessoais, como negociação, gestão de conflitos, comunicação e escuta ativa. Além disso, eventos como aumentos extraordinários de custos, improdutividade decorrente de fatores externos, disruption, revisões de escopo e alterações nas condições originalmente pactuadas podem romper o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos e ampliar a probabilidade de disputas entre as partes (Barioni & Macedo, 2023; Cunha & Manesco, 2021; Póvoas, 2023; Farracha de Castro, 2023). Como consequência, mesmo quando existe fundamentação técnica consistente, a ausência de métodos estruturados para condução das conversas pode ampliar tensões, dificultar acordos e favorecer a evolução de conflitos para disputas formais e litígios.

Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade de instrumentos que orientem a preparação e a condução dessas negociações de maneira sistematizada, permitindo distinguir fatos de interpretações, interesses de posições e aspectos técnicos de componentes emocionais. A adoção de procedimentos estruturados contribui para reduzir improvisações, fortalecer a comunicação entre as partes e criar condições mais favoráveis para a prevenção de pleitos e para a preservação das relações contratuais. Essa perspectiva também é reforçada por Mirzaee, Edwards e Thwala (2023), ao defenderem a institucionalização de estruturas permanentes de gestão de pleitos, e por Abougamil, Thorpe e Heravi (2023), que evidenciam a importância da documentação técnica, do BIM e da coordenação entre os agentes do projeto para reduzir reivindicações contratuais.

Essa necessidade de aprimorar os mecanismos preventivos de gestão contratual encontra respaldo na literatura internacional recente. Em uma revisão sistemática sobre prevenção e resolução de conflitos na indústria da construção, Sabri, Lædre e Bruland (2022) identificam uma mudança significativa na agenda de pesquisa da área, que passa a privilegiar estratégias voltadas à prevenção de disputas em detrimento de abordagens centradas exclusivamente na sua resolução. Os autores destacam que práticas fundamentadas em comunicação contínua, negociação colaborativa, definição clara de responsabilidades e identificação antecipada de riscos apresentam maior potencial para reduzir conflitos, preservar as relações contratuais e minimizar os custos decorrentes de litígios. Em direção semelhante, Nazarpour e Kheradmand (2026) evidenciam que a prevenção de disputas depende da integração entre procedimentos formais de gestão contratual e mecanismos permanentes de diálogo entre os agentes do projeto, reforçando que a construção de ambientes colaborativos deve ocorrer durante toda a execução contratual, e não apenas quando o conflito já está instaurado.

Além da adoção de procedimentos estruturados, pesquisas recentes demonstram que o desempenho das negociações depende diretamente das competências interpessoais desenvolvidas pelos profissionais responsáveis pela gestão dos contratos. Sabri (2025) ressalta que negociações eficazes em projetos de construção exigem compreensão dos interesses subjacentes às posições das partes, utilização de critérios objetivos e desenvolvimento de processos colaborativos capazes de reduzir assimetrias de poder e favorecer soluções consensuais. De forma complementar, Sabri, Gibson e Asperoy (2026) evidenciam que competências como comunicação, inteligência emocional, escuta ativa, construção de confiança e reflexão sobre o próprio processo negociador constituem fatores críticos para o sucesso das negociações e para a prevenção de disputas. Esses achados convergem com os princípios do Método de Negociação de Harvard (Fisher, Ury & Patton, 2015) e reforçam que a gestão eficiente de contratos de engenharia não depende exclusivamente do domínio técnico, mas também da institucionalização de práticas negociais estruturadas, capazes de integrar aspectos técnicos, organizacionais e relacionais ao longo da execução dos empreendimentos.

Figura 1 – Mapa mental das causas estruturais das negociações difíceis em contratos de engenharia.



Fonte: elaborada pelos autores.

Diante desse cenário, observa-se que, embora a literatura apresente avanços significativos na gestão de pleitos, no reequilíbrio econômico-financeiro e na negociação de conflitos em contratos de engenharia, ainda são escassas propostas metodológicas voltadas à institucionalização de mecanismos preventivos de diálogo capazes de antecipar divergências antes de sua formalização como pleitos (Sabri; Lædre; Bruland, 2022; Sabri, 2025; Nazarpour & Kheradmand, 2026). Assim, o problema de pesquisa que orienta este estudo consiste em compreender **como estruturar a condução de conversas difíceis em contratos de engenharia de forma a prevenir o surgimento de pleitos e reduzir a escalada de conflitos contratuais**. Para responder a esse problema, este artigo tem como objetivo propor diretrizes estruturadas para a condução dessas conversas, integrando os fundamentos do Método de Negociação de Harvard (Fisher, Ury & Patton, 2015; Justen Filho, 2020), da mediação organizacional (Rowe, 2015), da negociação em contextos complexos (Seul, 2022) e da escuta ativa (Stone, Patton & Heen, 2012), com vistas à preservação do equilíbrio contratual, à mitigação de riscos e prejuízos e ao fortalecimento das relações entre contratantes e contratados.

2. Referencial Teórico

A prevenção de pleitos em contratos de engenharia exige a compreensão integrada dos fatores técnicos, jurídicos, organizacionais e relacionais que permeiam a execução contratual. Embora a literatura tradicional sobre gestão de contratos enfatize aspectos como alocação de riscos, documentação técnica e mecanismos formais de resolução de conflitos, estudos recentes demonstram que a prevenção de disputas depende igualmente da qualidade dos processos de negociação, da comunicação entre os agentes envolvidos e da adoção de práticas colaborativas ao longo de todo o ciclo contratual. Nesse sentido, revisões sistemáticas apontam uma mudança na produção científica internacional, que passa a privilegiar estratégias preventivas fundamentadas na identificação precoce de riscos, na negociação estruturada e na construção de relações de confiança entre as partes (Sabri, Lædre & Bruland, 2022; Nazarpour & Kheradmand, 2026).

Além disso, pesquisas recentes destacam que a efetividade desses mecanismos preventivos está diretamente associada ao desenvolvimento de competências interpessoais dos

profissionais responsáveis pela gestão contratual. A negociação baseada em interesses, a escuta ativa, a comunicação transparente e a utilização de critérios objetivos têm sido apontadas como elementos essenciais para reduzir assimetrias entre os agentes do contrato e favorecer soluções consensuais antes da formalização de pleitos (Fisher, Ury & Patton, 2015; Sabri, 2025; Sabri, Gibson & Asperoy, 2026). Essa perspectiva também encontra respaldo em Rowe (2015), ao enfatizar a importância de mecanismos institucionais de mediação, e em Seul (2022), ao destacar que a compreensão das diferentes perspectivas dos envolvidos constitui elemento essencial para a transformação construtiva de conflitos complexos.

Dessa forma, o presente referencial teórico articula quatro dimensões complementares: **os** pleitos contratuais, o desequilíbrio econômico-financeiro dos contratos, os fundamentos do Método de Negociação de Harvard e sua aplicação à condução de negociações envolvendo pleitos em contratos de engenharia. Em conjunto, esses eixos teóricos fornecem o suporte conceitual para a proposta metodológica apresentada neste estudo, integrando contribuições da literatura sobre gestão de pleitos, negociação baseada em interesses, mediação organizacional e prevenção de disputas na indústria da construção.

2.1 Pleitos contratuais e desequilíbrio do contrato

Os pleitos (*claims*) podem ser definidos como solicitações formais apresentadas por uma das partes contratantes com o objetivo de obter compensações financeiras, prorrogações de prazo ou outros ajustes decorrentes de eventos não previstos ou do descumprimento de obrigações contratuais. Conforme destacam Kalogeraki e Antoniou (2024), o pleito surge quando uma das partes entende possuir direito a determinada compensação, podendo evoluir para uma disputa caso sua solicitação não seja acolhida. Nessa perspectiva, conflito, pleito e disputa representam estágios distintos de um mesmo processo de divergência contratual, cuja evolução depende tanto da natureza técnica do evento quanto da forma como ele é administrado ao longo da execução do contrato.

Essa compreensão é corroborada por Abdelalim et al. (2024), ao demonstrarem que pleitos em contratos internacionais de construção estão frequentemente associados a alterações de escopo, atrasos na disponibilização de projetos, deficiências na documentação contratual e mudanças determinadas pelo contratante durante a execução das obras. Os autores ressaltam que a inexistência de mecanismos estruturados de comunicação e negociação favorece a escalada dessas divergências, aumentando a probabilidade de evolução dos pleitos para disputas formais e processos litigiosos.

Sob a perspectiva da governança contratual, Mirzaee, Edwards e Thwala (2023) defendem que a gestão eficiente de pleitos deve integrar processos permanentes de identificação, registro, análise e tratamento das ocorrências contratuais, reduzindo a dependência de medidas reativas. Em complemento, Strělcová e Černovický (2024) destacam que a padronização de procedimentos, fluxogramas decisórios e critérios objetivos de análise contribui para conferir maior transparência, rastreabilidade e segurança às decisões relacionadas aos pleitos financeiros.

Mais recentemente, Nazarpour e Kheradmand (2026) observam que a literatura internacional tem direcionado crescente atenção à prevenção de disputas, priorizando mecanismos capazes de identificar precocemente situações de risco antes que se transformem em reivindicações formais. Essa tendência converge com a revisão sistemática desenvolvida por Sabri, Lædre e Bruland (2022), que aponta a adoção de práticas colaborativas, comunicação contínua e negociação estruturada como elementos centrais para reduzir a ocorrência de pleitos e fortalecer a gestão contratual em projetos de engenharia.

Tabela 1 - Conceitos de Pleito (*claim*), elaborado pelos autores.

Conceito de Pleito	Autor (es)	Ano
"Requisição por danos sofridos, podendo envolver extensão de prazo ou reembolso financeiro."	Mishmish & El-Sayegh (apud Kalogeraki & Antoniou)	2024
"Solicitação contratual que surge quando uma parte entende ter direito a uma compensação não prevista contratualmente."	Kalogeraki & Antoniou	2024
"Consequência formal de conflitos contratuais que, se não aceitos, podem evoluir para disputas."	Kalogeraki & Antoniou	2024
"Solicitação de pagamento adicional que ocorre fora das cláusulas ordinárias do contrato."	Strělcová & Černovický	2024
"Solicitação originada de riscos não antecipados que geram impacto financeiro e demandam compensação."	Mirzaee, Edwards & Thwala	2023
"Pedidos de compensação por atrasos, alterações contratuais ou escopo mal definido."	Abdelalim et al.	2024
"Consequência de falhas no controle documental, comunicação e administração do contrato."	Abougamil, Thorpe & Heravi	2023

Fonte: elaborada pelos autores.

Na indústria da construção, a elevada complexidade dos empreendimentos, a multiplicidade de agentes envolvidos e a constante interação entre aspectos técnicos, jurídicos e gerenciais tornam a ocorrência de pleitos relativamente frequente. Estudos recentes apontam como causas recorrentes alterações de escopo, atrasos na entrega de projetos, falhas de comunicação, documentação insuficiente, mudanças solicitadas pelo contratante e dificuldades na definição de responsabilidades durante a execução contratual (Abdelalim et al., 2024; Kalogeraki & Antoniou, 2024). Também se destacam limitações na gestão documental e na adoção de mecanismos preventivos capazes de reduzir conflitos antes de sua formalização, aspecto que reforça a necessidade de uma gestão contratual contínua e integrada.

Esse cenário tem sido amplamente discutido na literatura recente. Sabri, Lædre e Bruland (2022) observam que os pleitos na construção raramente decorrem de um único fator isolado, sendo normalmente resultado da combinação de falhas de comunicação, deficiências na coordenação entre os participantes, distribuição inadequada de riscos e ausência de mecanismos preventivos de negociação ao longo da execução contratual. Em sentido convergente, Nazarpour e Kheradmand (2026) identificam que a prevenção de disputas depende da atuação antecipada sobre esses fatores, por meio da identificação precoce de riscos e da institucionalização de processos colaborativos de gestão, reduzindo a probabilidade de evolução dos conflitos para reivindicações formais.

Entre as estratégias preventivas identificadas pela literatura destacam-se a utilização de tecnologias de apoio à gestão, como o *Building Information Modeling* (BIM), a definição clara de papéis e responsabilidades, a adoção de cláusulas contratuais padronizadas e o fortalecimento dos processos de documentação e controle. Abougamil, Thorpe e Heravi (2023) demonstram que a utilização do BIM contribui significativamente para reduzir pleitos decorrentes de incompatibilidades de projeto, falhas de comunicação e deficiências na documentação técnica. De forma complementar, Strělcová e Černovický (2024) ressaltam que a padronização dos procedimentos de análise de pleitos, mediante fluxogramas e critérios objetivos de verificação, amplia a transparência e a confiabilidade do processo decisório.

Além das práticas tradicionais de gestão contratual, pesquisas recentes indicam que a prevenção de pleitos depende da adoção de processos contínuos de negociação entre as partes. Sabri (2025) destaca que abordagens fundamentadas na negociação baseada em interesses, na utilização de critérios objetivos e na construção de soluções colaborativas contribuem para reduzir assimetrias entre contratantes e contratados, favorecendo a identificação precoce de divergências antes que estas evoluam para reivindicações formais. Sob a perspectiva organizacional, Mirzaee, Edwards e Thwala (2023) defendem que estruturas permanentes de gestão de pleitos, como os *Claim Management Offices*, permitem integrar procedimentos de monitoramento, documentação e negociação, fortalecendo a governança contratual e reduzindo a litigiosidade.

A ocorrência de pleitos está diretamente relacionada ao desequilíbrio econômico-financeiro dos contratos. Esse desequilíbrio caracteriza-se pela ruptura da equação originalmente pactuada entre as partes em decorrência de fatos supervenientes capazes de alterar significativamente a relação entre obrigações e contraprestações. Entre suas principais causas encontram-se aumentos extraordinários de custos, mudanças legislativas, eventos de *disruption*, alterações de escopo, atrasos imputáveis ao contratante e outras situações que comprometem a execução contratual nas condições inicialmente previstas (Barioni & Macedo, 2023; Cunha & Manesco, 2021; Póvoas, 2023).

A literatura evidencia que a adequada gestão desses eventos é essencial para preservar o equilíbrio contratual e evitar a escalada de conflitos. Quando não tratados tempestivamente, os desequilíbrios tendem a gerar impactos financeiros, atrasos na execução, paralisações e aumento da litigiosidade. Nesse contexto, Barioni e Macedo (2023) e Farracha de Castro (2023) ressaltam a importância dos mecanismos de revisão contratual para restabelecer a equação econômico-financeira dos contratos, enquanto Cunha e Manesco (2021) destacam que atrasos decorrentes de improdutividade e ociosidade também podem justificar pedidos de recomposição contratual. Assim, compreender os mecanismos que originam os pleitos constitui condição necessária para a adoção de práticas preventivas voltadas à manutenção das relações contratuais. Sob essa perspectiva, a prevenção de pleitos deve ser compreendida como um processo contínuo de gestão contratual, no qual instrumentos técnicos, mecanismos de governança e práticas estruturadas de negociação atuam de forma complementar para preservar o desempenho dos empreendimentos e reduzir a necessidade de resolução litigiosa dos conflitos (Sabri, Lædre & Bruland, 2022; Sabri, 2025).

2.2 Método de Negociação de Harvard aplicado à gestão de pleitos

O Método de Negociação de Harvard propõe uma abordagem baseada em princípios, diferenciando-se das negociações posicionais ao privilegiar a identificação dos interesses das partes, a utilização de critérios objetivos, a construção de opções de ganhos mútuos e a separação entre pessoas e problemas (Fisher, Ury & Patton, 2015). Essa perspectiva busca produzir acordos legítimos e sustentáveis sem comprometer o relacionamento entre os envolvidos, reduzindo a influência de fatores emocionais e de comportamentos defensivos na tomada de decisão. No contexto brasileiro, Justen Filho (2020) destaca que a adoção desses princípios contribui para conferir maior racionalidade às negociações, favorecendo decisões fundamentadas em critérios objetivos e reduzindo a tendência de conflitos decorrentes de posições inflexíveis.

No contexto dos contratos de engenharia, essa abordagem mostra-se particularmente relevante em razão da elevada complexidade técnica dos empreendimentos, da longa duração dos contratos e da diversidade de atores envolvidos. Questões relacionadas ao reequilíbrio econômico-financeiro, revisões de escopo, atrasos e impactos operacionais exigem processos de negociação capazes de combinar fundamentos técnicos, comunicação efetiva e preservação das relações contratuais. A literatura também destaca a importância da escuta ativa, da

identificação de interesses comuns e da atuação de mecanismos institucionais de mediação como instrumentos capazes de favorecer soluções colaborativas e reduzir a judicialização (Rowe, 2015; Seul, 2022).

Pesquisas recentes reforçam a atualidade dessa abordagem ao demonstrar que a negociação estruturada constitui um dos principais mecanismos de prevenção de disputas na indústria da construção. Sabri (2025) argumenta que negociações conduzidas com base em interesses compartilhados, critérios objetivos e comunicação transparente tendem a reduzir os efeitos das assimetrias de poder frequentemente presentes nas relações contratuais, favorecendo soluções mais equilibradas e sustentáveis. O autor ressalta ainda que a negociação deve ser compreendida como um processo contínuo de construção de confiança entre as partes, e não apenas como uma resposta pontual ao surgimento de conflitos ou reivindicações formais. Em sentido semelhante, Nazarpour e Kheradmand (2026) observam que a institucionalização de processos preventivos de negociação contribui para reduzir a escalada de disputas ao permitir a identificação precoce de riscos e a construção colaborativa de soluções antes da formalização dos pleitos.

Essa perspectiva é corroborada por estudos recentes sobre práticas negociais na construção civil, que destacam a necessidade de superar modelos essencialmente adversariais em favor de processos colaborativos de tomada de decisão. Sabri, Gibson e Asperoy (2026) demonstram que negociações bem-sucedidas dependem não apenas da adequada fundamentação técnica das posições defendidas, mas também do desenvolvimento de competências relacionadas à escuta ativa, inteligência emocional, comunicação efetiva e reflexão crítica sobre o próprio processo de negociação. Esses elementos ampliam a capacidade dos gestores de construir soluções consensuais, fortalecer a confiança entre os agentes envolvidos e preservar relacionamentos contratuais de longo prazo.

A aplicação do método à gestão de pleitos pressupõe substituir argumentos exclusivamente posicionais por critérios técnicos verificáveis, como registros documentais, indicadores de desempenho, índices oficiais e cláusulas contratuais. Essa lógica permite transformar conflitos em análises técnico-econômicas fundamentadas, favorecendo negociações mais transparentes e sustentáveis. Além disso, incentiva a construção conjunta de alternativas que preservem o equilíbrio contratual, reduzam custos de transação e fortaleçam a confiança entre contratantes e contratados. Conforme ressaltam Fisher, Ury e Patton (2015), o foco nos interesses das partes amplia as possibilidades de construção de soluções mutuamente vantajosas, enquanto Justen Filho (2020) destaca que a utilização de critérios objetivos fortalece a legitimidade dos acordos e reduz a litigiosidade.

Sob essa perspectiva, o Método de Negociação de Harvard mostra-se compatível com a evolução recente da literatura sobre gestão de contratos de engenharia, que tem enfatizado a prevenção de conflitos por meio da institucionalização de práticas colaborativas e da valorização das competências interpessoais dos negociadores (Sabri; Lædre & Bruland, 2022; Sabri, 2025). Assim, sua aplicação extrapola a resolução de impasses específicos, contribuindo para o fortalecimento da governança contratual, para a redução da litigiosidade e para a construção de ambientes organizacionais mais cooperativos. A convergência entre os princípios do Método de Harvard, os mecanismos de mediação organizacional e as evidências recentes da literatura internacional reforça que a prevenção de pleitos depende menos da adoção de medidas reativas e mais da institucionalização de processos permanentes de diálogo, negociação e construção de confiança entre as partes.

Tabela 2 - Tabela comparativa entre o método comum de negociações e o método de Harvard

Aspecto	Negociação Tradicional (Baseada em Posições)	Negociação com Método de Harvard	Referência(s)

Foco principal	Posições fixas das partes (ex: "quero mais prazo", "não aceito")	Interesses reais por trás das posições	Justen Filho (2020)
Relação entre as partes	Adversarial, tende a gerar desgaste e ruptura	Colaborativa, busca preservar relações contratuais	Rowe (2015); Seul (2022)
Resolução de pleitos	Ganha-perde ou impasse judicial	Ganha-ganha, com opções de ganhos mútuos	Justen Filho (2020); Cunha & Manesco (2021)
Critérios utilizados	Subjetivos ou arbitrários	Objetivos e verificáveis (índices, registros, cláusulas)	Justen Filho (2020); Póvoas (2023)
Resultado final	Acordo instável ou ausência de acordo	Acordo legítimo, sustentável e tecnicamente embasado	Justen Filho (2020); Barioni & Macedo (2023)
Tempo e custo	Alto custo e demora, com risco de judicialização	Economia de tempo e recursos pela via do diálogo estruturado	Rowe (2015); Seul (2022)
Reputação institucional	Pode ser prejudicada	Preservada ou fortalecida	Rowe (2015); Seul (2022)

Fonte: elaborada pelos autores.

Em síntese, a literatura evidencia que a prevenção de pleitos não depende exclusivamente da qualidade técnica dos contratos ou da adequada documentação das ocorrências, mas também da existência de métodos estruturados de negociação capazes de integrar aspectos técnicos, jurídicos e relacionais. Estudos recentes demonstram que a adoção de mecanismos preventivos de comunicação, negociação baseada em interesses e governança contratual reduz a probabilidade de escalada dos conflitos e fortalece a construção de soluções colaborativas entre as partes (Sabri; Lædre & Bruland, 2022; Sabri, 2025; Nazarpour & Kheradmand, 2026). Em complemento, a institucionalização de estruturas permanentes de gestão de pleitos e de procedimentos padronizados de análise contribui para aumentar a transparência, a rastreabilidade e a legitimidade das decisões contratuais (Mirzaee, Edwards & Thwala, 2023; Strělcová & Černovický, 2024). Sob essa perspectiva, a proposta metodológica apresentada na sequência deste artigo fundamenta-se na integração dos princípios do Método de Negociação de Harvard, da mediação organizacional e das práticas contemporâneas de prevenção de disputas, buscando institucionalizar conversas difíceis como instrumento preventivo de gestão contratual.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo propositivo, voltada ao desenvolvimento de diretrizes para prevenção de pleitos em contratos de engenharia. A proposta metodológica foi construída a partir da integração dos fundamentos do Método de Negociação de Harvard, das contribuições da literatura sobre mediação organizacional e resolução de conflitos, bem como das evidências apresentadas pela literatura recente sobre gestão de pleitos em contratos de engenharia. O resultado consiste na sistematização de um procedimento estruturado destinado à condução de conversas difíceis entre contratantes e contratados durante a execução contratual.

3.1 Proposta metodológica

Os contratos de engenharia e construção frequentemente apresentam conflitos técnicos e comerciais que, quando não tratados de forma tempestiva, evoluem para pleitos formais e, posteriormente, para litígios. Com o objetivo de prevenir essa escalada, propõe-se a implantação de encontros recorrentes entre contratante e contratado, denominados Diretrizes para Conversas Difíceis, destinados à identificação precoce de riscos, desalinhamentos contratuais e potenciais reivindicações, antes ou durante sua formalização como pleitos.

A proposta fundamenta-se nos princípios apresentados por Stone, Patton e Heen (2012), segundo os quais a criação de espaços estruturados para diálogo permite enfrentar divergências antes que evoluam para antagonismos formais. Também incorpora contribuições da mediação organizacional, especialmente quanto à criação de ambientes seguros de escuta, à mediação imparcial e à institucionalização de mecanismos preventivos de resolução de conflitos. Complementarmente, as recomendações do PMBOK® Guide (PMI, 2021) reforçam a importância de ciclos contínuos de comunicação, aprendizado e monitoramento como práticas de governança em projetos.

Com base nesses referenciais, propõe-se que os contratos passem a prever encontros periódicos entre representantes técnicos e gerenciais das partes, com agenda previamente estabelecida, voltada à análise de escopo, prazo, custos, qualidade, riscos e comunicação. Os registros dessas reuniões assumem caráter preventivo e orientador, sem constituir, por si só, formalização jurídica de pleitos. O propósito é favorecer a antecipação de conflitos, estimular soluções colaborativas e reduzir a judicialização decorrente da evolução de divergências contratuais.

I. Objetivo do procedimento

Antecipar e tratar potenciais conflitos e pleitos durante a execução de contratos de engenharia por meio de um processo estruturado de diálogo entre as partes.

II. Participantes

Tabela 3 - Matriz de responsabilidade dos envolvidos, elaborado pelos autores.

Papel	Responsabilidades principais
Coordenador do Contrato (Contratante)	Convocar e liderar os encontros; garantir escuta ativa e registro das discussões.
Representante Técnico (Contratada)	Apresentar fatos, riscos percebidos, dificuldades técnicas e potenciais pleitos.
Ombudsman ou Facilitador Neutro	Mediar a conversa de forma imparcial; garantir ambiente seguro para diálogo.
Engenharia / Planejamento / Jurídico	Apoiar tecnicamente a análise dos riscos e impactos contratuais.
Gerência do Projeto (ambas as partes)	Avaliar criticamente os caminhos de solução e validar encaminhamentos.

Fonte: elaborada pelos autores.

A matriz define as atribuições do coordenador do contrato, representante técnico da contratada, facilitador neutro, equipes de engenharia, planejamento, jurídico e gerência do projeto, estabelecendo responsabilidades específicas para convocação, mediação, análise técnica e validação dos encaminhamentos.

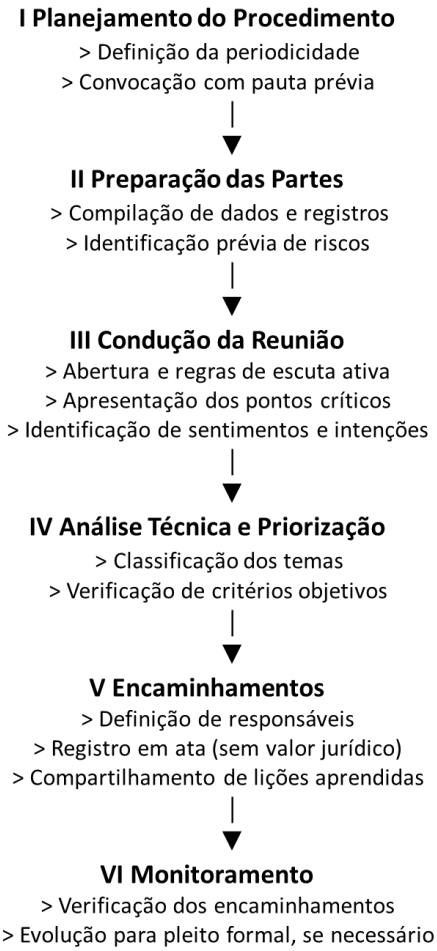
III. Etapas do procedimento

O procedimento metodológico está organizado em seis etapas sucessivas:

- planejamento do procedimento, com definição da periodicidade e da pauta das reuniões;

- preparação das partes mediante organização de registros, evidências e identificação prévia de riscos;
- condução da reunião com base na escuta ativa, identificação dos interesses envolvidos e análise compartilhada dos fatos;
- análise técnica e priorização dos temas identificados;
- definição dos encaminhamentos e respectivos responsáveis;
- monitoramento dos resultados na reunião subsequente, verificando a efetividade das ações implementadas e eventual evolução para pleitos formais.

Figura 2 – Fluxo Metodológico das Conversas Difíceis em Contratos de Engenharia



Fonte: elaborada pelos autores.

Boas práticas para implementação

Para assegurar a efetividade da proposta metodológica, recomenda-se a adoção de um modelo padronizado de ata de diálogo crítico, a incorporação formal do procedimento aos contratos, a capacitação dos profissionais envolvidos em negociação baseada em interesses, escuta ativa e gestão de conflitos, além da manutenção de um ambiente protegido para o diálogo, no qual os registros produzidos não assumam automaticamente valor jurídico. Essas medidas reforçam a legitimidade do procedimento e favorecem sua institucionalização como instrumento preventivo de gestão contratual.

Adicionalmente, estudos recentes destacam que procedimentos preventivos somente produzem resultados consistentes quando integrados às rotinas de governança contratual e

acompanhados de mecanismos permanentes de comunicação entre os agentes envolvidos, evitando que divergências operacionais evoluam para disputas formais (Sabri, Lædre & Bruland, 2022; Sabri, 2025). Sob essa perspectiva, Mirzaee, Edwards e Thwala (2023) defendem que a criação de estruturas organizacionais voltadas à gestão sistemática de pleitos fortalece o monitoramento das ocorrências contratuais, amplia a capacidade de resposta das organizações e favorece a tomada de decisões fundamentadas ao longo da execução dos contratos.

De forma complementar, Strělcová e Černovický (2024) ressaltam que a utilização de procedimentos padronizados e critérios objetivos de análise aumenta a transparência, a rastreabilidade e a confiabilidade dos processos decisórios relacionados aos pleitos. Da mesma forma, Rowe (2015) argumenta que ambientes institucionais protegidos para o diálogo e a mediação favorecem a construção de soluções colaborativas ao permitir que preocupações e divergências sejam discutidas antes de se transformarem em conflitos formais. Assim, a implementação das diretrizes propostas depende não apenas de sua formalização contratual, mas também do compromisso das organizações com uma cultura de prevenção, cooperação e melhoria contínua da gestão contratual.

4. Análise dos Resultados e Discussões

A proposta metodológica desenvolvida neste estudo resulta na sistematização de um procedimento voltado à prevenção de pleitos em contratos de engenharia por meio da institucionalização de conversas difíceis entre contratante e contratado. Diferentemente das abordagens tradicionais, centradas na negociação apenas após a formalização dos conflitos, o modelo proposto busca antecipar situações potencialmente geradoras de pleitos, criando espaços periódicos de diálogo estruturado durante a execução contratual. Essa lógica converge com a tendência observada na literatura recente, que prioriza mecanismos preventivos de gestão contratual em detrimento de abordagens predominantemente reativas para resolução de disputas (Sabri, Lædre & Bruland, 2022; Nazarpour & Kheradmand, 2026).

A estrutura concebida integra princípios do Método de Negociação de Harvard, especialmente a negociação baseada em interesses, a utilização de critérios objetivos e a separação entre pessoas e problemas, com elementos da mediação organizacional e da escuta ativa. Essa combinação amplia a capacidade de identificação precoce de riscos contratuais, favorecendo a construção de soluções colaborativas antes que divergências evoluam para disputas formais. Sob essa perspectiva, a proposta encontra respaldo na literatura recente, que aponta a negociação estruturada como um dos principais mecanismos para reduzir conflitos, minimizar assimetrias de poder e fortalecer a cooperação em projetos complexos de construção (Sabri, 2025; Fisher, Ury & Patton, 2015; Justen Filho, 2020).

Outro resultado relevante da proposta é a definição de responsabilidades específicas para os diferentes participantes do processo de negociação. A participação coordenada do contratante, da contratada, das equipes técnicas e gerenciais e, quando aplicável, de um facilitador neutro, contribui para ampliar a legitimidade das discussões e reduzir interpretações exclusivamente posicionais dos eventos ocorridos durante a execução contratual. Essa estrutura favorece uma análise mais abrangente dos fatos, permitindo que aspectos técnicos, contratuais e relacionais sejam considerados de forma integrada.

Esse resultado converge com as conclusões apresentadas por Sabri, Lædre e Bruland (2022), segundo os quais projetos que estabelecem canais permanentes de comunicação, definição clara de responsabilidades e mecanismos colaborativos de tomada de decisão apresentam menor propensão à escalada de conflitos. Da mesma forma, Rowe (2015) destaca que ambientes institucionais voltados ao diálogo e à mediação favorecem a resolução precoce das divergências, enquanto Seul (2022) ressalta que a compreensão das diferentes perspectivas

dos envolvidos constitui condição essencial para a construção de soluções sustentáveis em conflitos complexos.

O fluxo metodológico também representa uma contribuição prática do estudo. A organização das atividades em etapas sucessivas: planejamento, preparação, condução da reunião, análise técnica, encaminhamentos e monitoramento, fornece um roteiro operacional que reduz improvisações e fortalece a governança contratual. Ao prever mecanismos contínuos de acompanhamento, o procedimento permite que potenciais pleitos sejam discutidos ainda em sua fase inicial, ampliando as possibilidades de solução consensual e reduzindo a tendência de judicialização. Sob essa ótica, a proposta aproxima-se do modelo de gestão sistemática de pleitos defendido por Mirzaee, Edwards e Thwala (2023), que enfatiza a importância de estruturas permanentes de monitoramento e tratamento das ocorrências contratuais.

A discussão dos resultados também evidencia que a prevenção de pleitos não depende exclusivamente da qualidade técnica da documentação contratual ou da correta interpretação das cláusulas do contrato. Os achados do presente estudo indicam que fatores relacionados à comunicação, à escuta ativa, à gestão das emoções e à compreensão dos interesses das partes exercem papel igualmente relevante na preservação do equilíbrio contratual. Sob essa perspectiva, a proposta amplia a abordagem tradicional da gestão de contratos ao incorporar competências interpessoais como elemento estruturante da prevenção de conflitos.

Essa interpretação encontra respaldo em pesquisas recentes sobre negociação na indústria da construção. Sabri, Gibson e Asperoy (2026) demonstram que organizações que investem no desenvolvimento de competências como comunicação, inteligência emocional, construção de confiança e reflexão crítica sobre os processos negociais obtêm maior capacidade de resolver divergências de forma colaborativa e reduzir disputas ao longo da execução dos empreendimentos. De maneira complementar, Abougamil, Thorpe e Heravi (2023) demonstram que a combinação entre instrumentos tecnológicos de gestão, documentação consistente e comunicação entre os agentes do projeto contribui para reduzir significativamente a incidência de pleitos na construção civil.

Os resultados obtidos dialogam diretamente com a literatura apresentada no referencial teórico. Enquanto estudos como os de Abdelalim et al. (2024) identificam alterações de escopo, atrasos, falhas de comunicação e deficiências documentais como fatores recorrentes na origem dos pleitos, Kalogeraki e Antoniou (2024) destacam a necessidade de mecanismos estruturados para sua adequada gestão. A proposta desenvolvida neste artigo complementa essas abordagens ao acrescentar uma dimensão preventiva baseada na institucionalização do diálogo periódico entre as partes. Dessa forma, o procedimento proposto amplia as práticas tradicionais de gestão contratual ao incorporar mecanismos permanentes de comunicação capazes de reduzir tensões, fortalecer a confiança e preservar o relacionamento contratual ao longo da execução dos empreendimentos.

Além disso, ao incentivar a identificação precoce de situações potencialmente geradoras de desequilíbrio contratual, a proposta contribui para reduzir os impactos decorrentes de aumentos extraordinários de custos, *disruption*, improdutividade e alterações supervenientes que frequentemente fundamentam pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro (Barioni & Macedo, 2023; Cunha & Manesco, 2021; Póvoas, 2023; Farracha de Castro, 2023). Assim, a institucionalização de conversas difíceis atua não apenas como mecanismo de prevenção de pleitos, mas também como instrumento de preservação do equilíbrio contratual ao longo da execução dos empreendimentos.

Por fim, observa-se que a proposta apresenta potencial de aplicação tanto em contratos públicos quanto privados de engenharia, uma vez que sua implementação depende fundamentalmente da incorporação de procedimentos de governança e comunicação ao processo contratual. Embora o modelo ainda necessite de validação empírica em estudos futuros, sua estrutura oferece um referencial sistematizado para apoiar organizações na

prevenção de pleitos e na construção de ambientes negociais mais colaborativos. Além disso, a convergência entre os resultados obtidos e as tendências identificadas pela literatura recente demonstra que a prevenção de disputas tem se consolidado como uma das principais direções da pesquisa internacional em gestão de contratos de construção (Sabri, Lædre & Bruland, 2022; Sabri, 2025; Nazarpour & Kheradmand, 2026), reforçando o potencial da proposta apresentada como instrumento de fortalecimento da governança contratual, de preservação do equilíbrio econômico-financeiro e de redução da litigiosidade.

5. Considerações Finais

O presente estudo atingiu seu objetivo ao propor diretrizes estruturadas para a condução de conversas difíceis em contratos de engenharia, com foco na prevenção de pleitos e na preservação do equilíbrio contratual. A proposta foi desenvolvida a partir da integração dos fundamentos do Método de Negociação de Harvard (Fisher, Ury & Patton, 2015; Justen Filho, 2020) com contribuições da literatura sobre mediação organizacional (Rowe, 2015), negociação em contextos complexos (Seul, 2022), gestão de pleitos (Kalogeraki & Antoniou, 2024; Mirzaee, Edwards & Thwala, 2023) e prevenção de disputas na indústria da construção (Sabri, Lædre & Bruland, 2022; Sabri, 2025), resultando em um procedimento voltado à institucionalização do diálogo preventivo entre contratantes e contratados.

O referencial teórico evidenciou que os pleitos decorrem não apenas de fatores técnicos e jurídicos, mas também de falhas na comunicação, na coordenação entre os agentes envolvidos e na condução das negociações ao longo da execução contratual. Estudos recentes apontam que alterações de escopo, deficiências documentais, distribuição inadequada de riscos e ausência de mecanismos permanentes de comunicação figuram entre os principais fatores associados ao surgimento de pleitos e disputas em contratos de construção (Abdelalim et al., 2024; Abougamil, Thorpe & Heravi, 2023; Nazarpour & Kheradmand, 2026). Nesse contexto, a proposta apresentada amplia a abordagem tradicional da gestão contratual ao incorporar práticas estruturadas de diálogo capazes de favorecer a identificação precoce de riscos, a construção de soluções colaborativas e a redução da escalada de conflitos.

Como contribuição prática, o estudo apresenta um procedimento composto por etapas definidas, responsabilidades claramente atribuídas aos participantes e mecanismos sistemáticos de acompanhamento das negociações. A utilização de reuniões periódicas, apoiadas por critérios objetivos, escuta ativa e registro estruturado dos encaminhamentos, oferece uma alternativa para fortalecer a governança contratual e reduzir a judicialização de controvérsias em contratos de engenharia. Essa abordagem converge com as recomendações de Mirzaee, Edwards e Thwala (2023), acerca da gestão sistematizada de pleitos, de Strělcová e Černovický (2024), quanto à padronização dos processos de análise, e de Sabri, Gibson e Asperoy (2026), ao evidenciar que competências interpessoais e processos estruturados de negociação constituem elementos fundamentais para o fortalecimento da cooperação entre os agentes envolvidos.

Entretanto, reconhece-se como principal limitação o fato de a proposta ainda não ter sido aplicada em estudos de caso ou projetos reais, o que impede a avaliação empírica de seus efeitos sobre indicadores como redução de pleitos, desempenho contratual ou satisfação das partes envolvidas. Assim, pesquisas futuras poderão validar o procedimento em diferentes contextos organizacionais, comparar seus resultados em contratos públicos e privados e investigar sua integração com práticas de gestão de riscos, governança contratual e resolução consensual de conflitos, ampliando as evidências sobre sua efetividade.

Por fim, entende-se que a institucionalização de conversas difíceis como prática permanente de gestão representa uma oportunidade para fortalecer a maturidade contratual das organizações, estimular relações mais colaborativas e contribuir para a prevenção de litígios em contratos de engenharia, sem substituir os mecanismos formais de gestão de pleitos, mas

atuando de forma complementar e preventiva. A convergência entre a proposta desenvolvida e as tendências identificadas pela literatura internacional recente demonstra que a evolução da gestão contratual caminha para modelos fundamentados em prevenção, cooperação e construção de confiança entre as partes, reforçando o potencial das diretrizes apresentadas como instrumento de fortalecimento da governança contratual e de preservação do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos.

Referências

Abdelalim, A. M., Al-Sabah, R., Salem, M., Said, S. O., Tantawy, M., & Ezz Al-Regal, M. R. (2024). *Variations and claims in international construction projects in the MENA region from the last decade*. *Buildings, 14*(8), 2496. https://doi.org/10.3390/buildings14082496

Abougamil, R. A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2023). *Investigating the source of claims with the importance of BIM application on reducing construction disputable claims in KSA*. *Buildings, 13*(9), 2219. https://doi.org/10.3390/buildings13092219

Barioni, G., & Macedo, M. (2023). *Construção: aumento dos insumos e reequilíbrio contratual*. Barioni e Macedo Advogados. https://barioniemacedo.adv.br/construcao-civil-aumento-dos-insumos-e-reequlibrio-contratual/

Cunha, R. C. F., & Manesco, C. M. F. (2021). *Contratos públicos e o reequilíbrio econômico em virtude de custos decorrentes de improdutividade e ociosidade*. *Revista Brasileira de Infraestrutura, 11*(1), 123–139.

Farracha de Castro. (2023). *É possível revisão dos contratos de construção?* Farracha de Castro Advogados. https://farrachadecastro.com.br/artigos/direito-imobiliario-artigos/e-possivel-revisao-dos-contratos-de-construcao-civil/

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2015). *Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões* (3ª ed., I. Niskier, Trad.). Imago.

Justen Filho, M. S. (2020). *O método de negociação de Harvard: Como chegar ao sim*. Justen Advogados. https://justen.com.br/artigo_pdf_1_est/o-metodo-de-negociacao-de-harvard-como-chegar-ao-sim/

Kalogeraki, M., & Antoniou, F. (2024). *Claim management and dispute resolution in the construction industry: Current research trends using novel technologies*. *Buildings, 14*(4), 967. https://doi.org/10.3390/buildings14040967

Mirzaee, A. M., Edwards, D., & Thwala, W. D. (2023). *Developing a reference framework for claim management office: A multi-method approach of an international construction firm*. *Buildings, 13*(7), 1692. https://doi.org/10.3390/buildings13071692

Nazarpour, M. T., & Kheradmand, N. (2026). *Identification of key causes of disputes in construction projects and preventive strategies: A systematic review*. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, (volume e número a completar).

Póvoas, R. A. (2023). *Revisão contratual por disruption em obras de construção*. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Direito de São Paulo. https://direitosp.fgv.br/

Rowe, M. (2015). *Mediação nas cortes superiores: Da teoria à prática – ombudsmen e a resolução de conflitos institucionais*. In *Mediadores em ação* (pp. 123–139). Brasília: CNJ.

Sabri, O. (2025). *Strategic negotiation in construction disputes: Overcoming power imbalances and enhancing resolution through structured approaches*. *Frontiers in Built Environment, 11*. https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1580300

Sabri, O., Gibson, M. R., & Asperoy, B. G. (2026). *Improving negotiation practices in construction*. *Buildings, 16*(13), 2699. https://doi.org/10.3390/buildings16132699

Sabri, O., Lædre, O., & Bruland, A. (2022). *A structured literature review on construction conflict prevention and resolution: A modified approach for engineering*. *Organization, Technology and Management in Construction, 14*(1), 2616–2630. https://doi.org/10.2478/otmcj-2022-0006

Seul, R. J. (2022). *Worldview negotiation: A paradigm for achieving transformative political change*. *Negotiation Journal, 38*(4), 379–395. https://doi.org/10.1111/nejo.12409

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2012). *Conversas difíceis: Como discutir o que importa mais* (M. S. C. Fernandes, Trad.). Elsevier.

Strělcová, I., & Černovický, V. (2024). *Flowchart design for checking of supplier's financial claims*. *Civil and Environmental Engineering, 20*(1), 1–13. https://doi.org/10.2478/cee-2024-0001