

Antonio Donizete Souza- Tony
Mediador Certificado ICFML

Manual de Mediação e Conciliação

Eficaz para Soluções e Acordos

CONQUISTE A CONFIANÇA DAS PARTES NOS PRIMEIROS SEGUNDOS!

Tony Souza

Manual de mediação e conciliação

Eficaz para soluções e acordos

1ª. Edição

São Paulo
Antonio Donizete Evangelista de Souza
2016

INTRODUÇÃO.....	6
A negociação.....	10
Procedimentos para abertura da sessão de mediação.....	16
Negociação distributivas e integrativas.....	34
O comportamento das pessoas na negociação	57
Os sociopatas numa mesa de mediação.....	64
Destravando a comunicação difícil numa negociação na mediação.....	80
Estilos de personalidade que emergem no processo de negociação na mediação	85
A leitura dos gestos na negociação na mediação.....	97
As Pessoas e seus interesses no processo de negociação	103
CONCLUSÃO	110
Bibliografia.....	118

*Dedico à minha amada esposa Regininha e minhas filhas
Isabella e Giovanna, que estão sempre ao meu lado.*

INTRODUÇÃO

Estudantes, advogados, mediadores e conciliadores dispõem de substancial literatura nacional e internacional sobre técnicas e métodos para aplicação em sessões de mediação, negociação e conciliação. Em sua maioria princípios que versam sobre intervenções complexas, aplicadas há muito na diplomacia, libertação de reféns e segmento de negócios. Apropriadas, caso as partes – os mediados tivessem a preparação emocional prévia para transitar entre as diferentes estratégias propostas pela literatura disponível. Um desafio que destravamos e abraçamos, para tornar fácil, o exercício da mediação pelos mediadores e conciliadores no Brasil.

Esta obra foi criada para apoiar o profissional brasileiro a exercer com eficácia e criatividade, a

mediação e a conciliação mediante conceitos simples, a partir de fundamentos reconhecidos e aceitos pelo cidadão comum, em sua maioria, àqueles que frequentam o ambiente da mediação judicial brasileira. Discutimos aqui sobre a negociação na mediação, além dos fundamentos disponíveis em programas de cursos de mediação e conciliação aprovados pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ no Brasil. Todos os conceitos que poderão ser aplicados com facilidade na mediação e na conciliação, sejam no contexto civil, comercial, privado ou público.

Resgatamos e revisamos os diversos conteúdos da literatura dedicada à negociação, mediação, conciliação e do comportamento, com dicas de perguntas possíveis para fazer fluir a comunicação necessária ao resgate das relações num conflito. Todas fundamentadas em nossa experiência prática

em mais de 25 anos no segmento de negociações locais. Ou seja, para os brasileiros.

Apresentamos os gatilhos cognitivos que dirigem os comportamentos das pessoas na relação com o outro, quais sejam a psicologia e a análise transacional, explicados de forma que você possa compreender, sem necessidade de conhecimento prévio em psicologia.

Formulamos abordagens, em forma de perguntas abertas, aquelas que fazem as pessoas falarem, afim de promover a reflexão dos usuários no procedimento de mediação. A partir disto, também discutimos os tipos de personalidades e como o mediador pode desenvolver a empatia – facilitando o *rapport* e o colocar-se no lugar do outro.

A linguagem não verbal e os gestos trazidos em forma de conteúdos de comunicação não reveladas no conflito em curso.

Você leitor também terá uma série de 7 vídeos mais 3 bônus vídeo para sedimentar os conceitos apresentados nesta obra.

A lei de mediação 13.140 já está em vigor, e um mundo novo apresenta-se aos brasileiros: a possibilidade de acesso rápido e à uma justiça para todos, com o apoio do terceiro facilitador, o mediador- uma profissão em ascensão no Brasil.

A negociação

Para destacar-se em negociação num procedimento de mediação e conciliação é preciso dominar técnicas simples e eficazes para negociar qualquer coisa, e que esta possam ser utilizadas com qualquer pessoa. Na mediação judicial vivenciam-se desafios com pessoas todos os dias: problemas de família- separação, alimentos, guarda, bens; dívidas, batidas de carro, pessoas com culturas e conhecimentos diversos. Muitas, facilitadoras para promoção de um ambiente de comunicação fluída, porém outras bem violentas e possivelmente embriagadas.

Diferente do que se estimam sobre a lógica da educação de mediadores e conciliadores acerca da negociação, a arte de negociar e ensinar negociação

para as partes, deveria considerar em princípio, a motivação deste mediador em atuar e gostar de estar com pessoas, e como a sua realidade acomoda-se a realidade das pessoas que chegam à uma sessão de mediação e conciliação. É fácil, e vou te mostrar aqui, que a negociação não é apenas para especialistas. Se há motivação e interesse para fazer em função do outro, a negociação inserida na mediação é o caminho para sua transformação. Está em sua rotina, em seu dia a dia, muito mais do que você imagina. Precisa apenas tomar consciência dos seus conhecimentos e colocá-los em prática.

A negociação além de ser uma constante em nosso cotidiano, é uma necessidade para a eficácia dos procedimentos de mediação e conciliação. Caso desconsideradas ou malconduzidas, resultam invariavelmente em rupturas, ampliação dos conflitos

e impasses, frustrando também o profissional mediador à frente do procedimento. Onde houver diferenças para tratar, lá estarão os princípios da negociação que farão o mundo das pessoas seguir adiante. Logo, uma responsabilidade delegada ao profissional de mediação e conciliação. É missão do mediador, portanto, concentrar os seus esforços em apoiar as partes na revelação das suas contradições e verdades, a partir das necessidades do outro e das suas próprias.

E para a magia acontecer, será importante começar pela base: dominar fundamentos específicos já consagrados pela sabedoria popular - das ruas mesmo: como a boa-fé que movem as pessoas em direção a você; um sorriso sincero, com um aperto de mão firme e olhar interessado. Colocando no modo consciente tudo aquilo que pratica em seu dia a dia,

ou já tenha praticado no passado, seja socialmente ou profissionalmente, em matéria de negociação. Fazer sua auto avaliação, descrevendo informações sobre si mesmo num bloco de rascunho e pedir feedback sobre seus pontos fortes, fracos e estilo pessoal, para pessoas de sua confiança. E organizar as ideias, buscando entender o que faz sentido para você, caso estivesse vivenciando um conflito- conceder ou não. Isto pode contribuir às negociações de outros conflitantes. O que estes perdem ou ganham ao permitirem-se, abrir mão ou não sobre o que importa menos, ou utilizar a assertividade sobre o que lhes custa mais caro; o autoconhecimento e motivadores das decisões. O brasileiro comum não aprende na escola sobre negociação e tão pouco aprenderão, numa mediação, cuja sessões duram em média 2 horas cada encontro. Mas poderão ser motivados a

dar os primeiros passos em direção às soluções criativas. Tomando como base sempre, o bom senso, e os seu conhecimento mais simples!

Tudo começa nos primeiros segundos de um encontro. Como mediador e conciliador, você estará no comando, como um mestre de cerimônias mesmo, e terá poucos segundos para garantir a confiança das partes, afim de seguir com segurança e fluidez até a decisão final - seja com o acordo ou sem o acordo. Experiências exemplares e bem estruturadas de comportamento do mediador conciliador nos primeiros segundos da sessão de mediação e conciliação, dão conta de que estas, são cruciais para o desfecho bem-sucedido de um procedimento. Mediadores experientes relatam que o modo como procederam e como decidiram-se o como reagiriam às partes que chegaram à sua sala, deram o tom de

todo o encontro. Caso empreguem uma recepção contagiante e bem-sucedida, as chances de as partes contribuírem para um acordo frutífero são expressivos. De modo diverso, percebem também se a motivação para conduzirem a mediação é baixa, o acordo se não frutífero, resultaram em desastrosos: A primeira impressão é a que fica - é contagiante, com poder de gerar frutos positivos para a uma reunião bem-sucedida, provando que a carga emocional envolvida pode promover bons resultados desde os primeiros segundos. Se uma pessoa gosta de você, as chances de contribuição para um desfecho louvável podem aumentar muito!

Procedimentos para abertura da sessão de mediação¹

Cumprimentos e palavras de encorajamento

Antes de dar início à mediação, é recomendável que o mediador dê as boas-vindas, fazendo contato visual a cada uma das partes presentes. O contato visual conta cerca de 50% para a construção da sua credibilidade frente às partes. Fique atento à forma: Os olhos podem mostrar um sinal de superioridade (quando a cabeça está erguida) ou hostilidade (quando o olhar está firme no mesmo nível). Inversamente, desviar o olhar pode implicar em

¹ AZEVEDO, André Gomma, Manual de Mediação, Brasília, CNJ 2015

fraqueza e não aceitação. (Boothman 2015). Dica: Faça contato visual distribuído entre as partes e advogados, acompanhado sempre de um sorriso- a melhor maneira de encarar o que virá pela frente, comunicando assim a sua disponibilidade, felicidade e confiança para o encontro de uma solução para todos os envolvidos! Caso haja alguma pessoa que jamais tenha se encontrado previamente, é de todo conveniente repetir o nome do (s) mediador (es) e de cada uma das partes. O mediador deve anotar o nome de cada uma das partes em seu bloco de anotações e citar sempre os nomes das partes durante o curso da mediação.

Propósito da mediação e papel do mediador

Em seguida, o mediador deve se apresentar como um auxiliar e facilitador da comunicação entre as partes. Seu objetivo – desde já deve ser explicitado – não é induzir ninguém a um acordo que não lhe satisfaça. Pelo contrário, o que se deseja é que as partes, em conjunto, cheguem a um acordo que as faça sentir satisfeitos com o resultado. É importante dizer às partes que o mediador não é juiz e, por isso, não irá proferir julgamento algum em favor de uma ou outra parte. Ademais, deve ele frisar a sua imparcialidade e confiança no sucesso da mediação que está em curso. Um exemplo de como se expressar: “ devo afirmar que não estou aqui como juiz e, portanto, nenhuma decisão será formulada em favor de uma ou outra

parte. Minha atuação, portanto, será desenvolvida de modo imparcial, sempre no intuito de auxiliá-los a terem uma negociação eficiente”. Recomendo, nesta parte do procedimento de mediação, investir em criatividade e persuasão, para comunicar às partes o propósito da mediação e o seu papel para o encontro de uma solução que seja construída por eles e para eles. O seu sucesso como mediador virá da percepção dos mediandos sobre a sua postura em querer ajudá-los. Só existem seis maneiras de conseguir as coisas das pessoas- pela lei, por dinheiro, por força emocional ou força física, por sedução ou persuasão. De todas essas, a persuasão é a mais poderosa, mais rápida, e usualmente mais barata, com resultados mais positivos do que qualquer pressão legal, recompensa financeira, coação emocional, força física ou beleza. (Boothman 2015).

Aristóteles postulava que, para a persuasão ser realmente eficiente, era necessária a presença de três elementos básicos: confiança, lógica e emoção. Em termos modernos, isso quer dizer que você precisa ser convincente. Você precisará causar uma boa primeira impressão, estabelecendo confiança por meio de atitudes (linguagem corporal, tom de voz) - que trataremos adiante, e da imagem pessoal; você deve apresentar o procedimento da mediação, com uma lógica que possa ser reconhecida pelo mais simples cidadão, algo que lhes faça sentido. Agregar a isto a emoção, fazendo com que as partes, utilizem a imaginação, e seus melhores sentidos, para completar o processo. Você deve fazer as partes confiarem em você, o que fala tem de fazer sentido e tem de tocar todos de alguma forma. Para ser

convicente, você precisa se comunicar com todos- e rapidamente! (Boothman 2015).

Contexto histórico da negociação

Pelo contexto histórico, um dos relatos que envolvem a prática de negociação está descrito na mitologia judaico-cristã na *Alegoria* de Esaú e Jacó, que ilustra aspectos fundamentais da negociação: o propósito, os interesses, a oportunidade, a persuasão, a troca e a ética.

O propósito é a vontade de realizar e/ou alcançar alguma coisa; o que se quer alcançar; aquilo que se busca atingir; o que se quer fazer.

Os interesses são o providenciar ou obter participação em algo ou alguma coisa; a curiosidade; estar atraído por algo.

A oportunidade é uma característica, particularidade ou condição do que é oportuno. Circunstância

favorável para que alguma coisa aconteça; apropriado; que se realiza ou aparece no momento adequado.

A persuasão é o demonstrar convicção ou capacidade de convencer, o convencimento.

A troca é a ação ou efeito de trocar (-se). Transmissão de bens ou qualquer outra coisa de comum acordo entre seus respectivos negociadores. Dar, entregar, comutar alguma coisa ou pessoa por algo ou alguém: trocar a casa por um apartamento.

E ética – a parte da filosofia responsável pela investigação dos princípios que motivam, distorcem, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade social, um conjunto de regras e preceitos de

ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade.

Sobre dominar os conhecimentos específicos já consagrados, começamos por citar princípios como os ditados por Francisco Guirardo² sobre os tipos de negociação, apontando que a negociação pode ser praticada tanto para resolver questões pessoais, como para questões profissionais, em ambientes políticos, comerciais, diplomáticos, institucionais, gerenciais, jurídicos, trabalhistas, de libertação de reféns, e aproveitamos para acrescentar a mediação, sob o ponto de vista do cidadão comum, como o instituto que mais se servirá dos princípios que trazemos aqui. Diante dessa grande diversidade de contextos, existem muitas definições e formas diferentes de abordar o assunto.

² GUIRADO, Francisco. Tipos de Negociação. 10 de junho de 2011. Disponível em: http://www.centrofenix.com.br/phenix/index.php?option=com_content&view=article&id=134:tipos-de-negociacao&catid=60:teoria&Itemid=97. Acesso em: 01 de setembro de 2015.

Dois importantes conceitos da negociação, que tratam do dilema de ganhadores e perdedores, merecem aqui o destaque, pelo valor educativo e reflexão dos conflitantes. A negociação distributiva e a negociação integrativa, institutos quando reconhecido, por mediadores e conciliadores numa sessão podem auxiliar a apoiar as partes reconhecer seu papel no processo. A negociação distributiva, conceito largamente incorporado por escolas de negociação, ocorre quando as partes estão negociando na mediação, objetos tangíveis ou intangíveis de soma zero. Soma zero, refere a jogos em que o ganho de um jogador representa necessariamente a perda para o outro jogador. Tangível, é o que pode ser tocado, apalpado, seja um carro, ou casa. E intangível, é o oposto, que não se consegue tanger; que não pode ser tocado; intocável.

Os chamados "ativos intangíveis" são aqueles que não têm existência física. Como exemplos de intangíveis: os direitos de exploração de serviços públicos mediante concessão ou permissão do Poder Público, marcas e patentes, softwares e o fundo de comércio adquirido.

O termo distribuir remete ao fato de que o montante de um objeto é retirado de um jogador ou parte, para ser dado a outro. Como são também de soma-zero, as barganhas distributivas tendem a gerar dinâmicas competitivas ou não-cooperativas. A única forma de não haver conflito em uma negociação distributiva na mediação de conflitos, é de que uma das partes aja de forma altruísta, ou seja, ceda de forma voluntária a sua parte para a outra³.

³ OLIVEIRA, Amâncio Jorge. ONUKI, Janina. Capacitação em Negociações Internacionais. Washington: Global South Press, 2015, p. 36

A negociação integrativa, é o oposto da negociação distributiva. Neste caso, a integrativa, faz o “bolo crescer”, ou seja, as negociações na mediação geram um valor novo. É sinônimo, portanto, de jogos de *soma variável positiva*. O crescimento do bolo gera perspectivas de cooperação – muito importante para o processo que se espera na mediação e conciliação. Isto é bom, pelo simples fato de que, para uma das partes ganhar mais, a outra não precisa perder. O aumento de sua parcela vem do próprio crescimento do bolo.

O mediador habilidoso, ao transmitir fundamentos para o empoderamento das partes, deve saber fazer um bom diagnóstico sobre o tipo de objeto em questão, ou seja, reconhecer se o objeto, fruto da negociação em curso na sessão de mediação, é do tipo soma variável ou constante. Caso seja a

negociação do tipo distributiva (cujo objeto é retirado de uma parte, para ser dado a outra), a perspicácia do negociador na mediação está em transformá-la em integrativa (que faz o bolo crescer!).

Caso 1: Dívida Com Loja De Móveis

Preposto representando a loja, requer o pagamento das prestações em atraso, mas em tentativas diretas anteriores encontrou resistência por parte da devedora, que alega juros abusivos. Por isto parou de pagar as prestações.

Quando você mediador indaga ao devedor sobre sua situação atual e como pretende apresentar uma solução para fazer evoluir a possibilidade de acordo, o devedor revela impossibilidade de saldar as prestações em atraso, e falta de recursos, em decorrência de outras dívidas, mas demonstra, ao atender seu celular que retira da bolsa, a capacidade para portar um Iphone 6S. Como lidar com esta contradição? De um lado a empresa representada por preposto- pessoa delegada para tratar em nome da

empresa e a favor de uma solução definitiva. Como pessoa espera voltar ao seu empregador portando uma solução satisfatória! Você como mediador e conciliador perguntaria se têm acordo ou não têm acordo? O celular não será utilizado para saldar dívidas, mas revela a pulsão do devedor em comprometer-se com dívidas acima de suas possibilidades, sob risco de amplificar os sentimentos de injustiça da outra parte, que vê contradições nesta postura. O mediador não poderá julgar se certo ou errado, mas o uso de bom senso, pode ajudá-lo a salvar o propósito desta sessão de mediação, e manter a credibilidade construída frente às partes interessadas.

É mais comum do que poderíamos supor, este tipo de comportamento de devedores em tribunais pelo Brasil, e invariavelmente influenciam decisões a favor

daqueles que aparentam fragilidade perante as instituições e empresas, porém insuficientes para satisfazer a necessidade dos credores, que confiaram em contrato, seus recursos para promover o bem-estar e a qualidade de vida do agora devedor. Como o mediador não poderá propor soluções prontas, caberá trabalhar o melhor equilíbrio de forças, nem fragilizando o devedor, tão pouco protegendo o credor. O ideal é demonstrar que ambos estão aptos a tomar a decisão em pé de igualdade, chegando a melhor solução suficiente para ambos, colocando na mesa de negociações propostas criativas em formas de perguntas que provoquem a imaginação:

- (...) O que propõem para fazer cessar os aborrecimentos e impedimentos? Suas decisões aqui, vão ajudá-los a ter dias e noites mais tranquilas...

- (...) Como percebem os impactos das decisões que poderão tomar aqui? Os melhores resultados para uma vida melhor, sem aborrecimentos, estão em suas mãos...

- (...) Têm ideia do que virá em forma de novos negócios ou oportunidades com o saldar as suas pendências? No caso da empresa- um cliente recuperado e mais negócios para empresa, e para o devedor, mais possibilidades de crédito e seu nome desimpedido para quem sabe até, tomar melhores decisões por sua família, como uma viagem pretendida ou mesmo um novo negócio ou casa...

Quando você mediador expressa sua comunicação em forma de propostas e consequências, estará ajudando as pessoas a utilizarem sua imaginação no melhor potencial possível. A linguagem do cérebro é feita de imagens, sons, sentimentos, cheiros e

sabores. Estimule o cérebro das pessoas em conflito a processarem imagens positivas. Escolha as palavras cuidadosamente neste momento: Fale no positivo; diga foi um “prazer”, em vez de “sem problemas”; use as palavras de ação como “vamos fazer? ”, ao invés de “não quer fazer isto? ”

Desenvolva um estilo de explicação positiva e contamine os mediandos e partes em conflito com a sua atitude positiva. É contagiante!

Negociação distributivas e integrativas

Como transformar uma negociação distributiva em integrativa? Mesmo sem reconhecer ou saber do que se tratam, muitos dos conflitantes numa sessão de mediação trazem na forma, suas reivindicações fundamentadas nestes princípios. Relembrando que uma negociação tem características distributivas quando é caracterizada pela quantidade fixa de valor. O objetivo principal nesta forma de negociação é reivindicar o máximo de valor possível. Na negociação distributiva é usada uma abordagem competitiva, a qual não privilegia o relacionamento, ou seja, o foco da negociação é na sua substância e não no relacionamento. A negociação distributiva não maximiza os ganhos potenciais e o valor ganho por

uma das partes torna-se indisponível para as outras. Já as negociações integrativas, mais apropriadas à mediação, procuram criar e reivindicar o valor. Os participantes da negociação têm uma abordagem colaborativa, com troca de informações. A negociação é focada em cima dos interesses e da satisfação das necessidades dos envolvidos no processo negociacional.

Negociação integrativa fortalece o relacionamento entre as partes, facilitando a implementação e aumentando a possibilidade de manutenção do acordo firmado. Ela foca o processo de negociação, o relacionamento entre as partes e o desfecho, maximizando os ganhos potenciais. (PortalEduc) Quando detectar o estilo de negociação distributiva num conflito, recomendamos, através de sua melhor comunicação, deslocar o foco de distributiva para

integrativa promovendo um jeito de agregar valor ao objeto, coisa ou ideia, encontrando uma fórmula vencedora, um ponto de equilíbrio, para facilitar o acordo⁴. A fórmula vencedora pode vir de todas as fontes. Se numa mediação avaliativa em curso, que te permitirá interferir com a comparação direta comunicada, sobre os benefícios ou perdas envolvidas na negociação, ou mesmo a partir da capacidade de mexer no comportamento das partes, desde os primeiros minutos conforme anunciamos nos parágrafos anteriores, sobre os primeiros segundos de um encontro:

Faça contato visual - um dos canais não verbais mais importantes da comunicação (Boothman, 2015). Os olhos respondem perguntas críticas quando estamos tentando nos conectar e reafirma que há atenção e

⁴ OLIVEIRA, Amâncio Jorge. ONUKI, Janina. Capacitação em Negociações Internacionais. Washington: Global South Press, 2015, p. 219

escuta ativa acerca do que as partes estão tentando comunicar. Em um ambiente social e situações como a mediação, mudanças súbitas no contato visual falam por si só. Por exemplo, quando os olhos de alguém se estreitam, enquanto a pessoa abaixa a cabeça inclinando-se levemente para o lado, e ainda mantendo o contato visual, ela pode estar sinalizando um convite para discutir algo bem privado. Momento adequado para sugerir para as partes as sessões privadas, ou cáucus, que discutiremos adiante.

Assista o vídeo- O Fechamento do Acordo na Mediação

<https://www.youtube.com/watch?v=hQgy8OHsWgk>

Empatia na Mediação e Negociação

Empatia é uma palavra intrigante! Embora contendo apenas sete letras, ela é cheia de significados. O dicionário Dicio-Português define empatia, como “ação de se colocar no lugar de outra pessoa, buscando agir ou pensar da forma como ela pensaria ou agiria nas mesmas circunstâncias; aptidão para se identificar com o outro, sentindo o que ele sente, desejando o que ele deseja, aprendendo da maneira como ele aprende etc. Psicologia. Identificação de um sujeito com outro; quando alguém, através de suas próprias especulações ou sensações, se coloca no lugar de outra pessoa, tentando entendê-la.

Para se conectar com pessoas no procedimento de mediação e negociação e conciliação, empatia é uma

característica chave. Embora se possa pensar que a empatia é inata, um artigo recente no New York Times domingo Análises (10 de julho de 2015) explica que é realmente uma escolha. Em seu artigo: A empatia é realmente uma escolha, Daryl Cameron, Michael Inzlicht e William A. Cunningham discutem empatia em vários contextos sociais com base em diferentes estudos.

O primeiro ponto que postulam, é que somos compreensivos com a tragédia de uma única pessoa ou animal (por exemplo, um filhote de cachorro ferido), mas não com uma grande catástrofe, como uma epidemia- a exemplo do Zica Vírus e a Dengue, terremotos ou mesmo o furacão Katrina. Podemos sentir outras emoções, como tristeza ou raiva, mas não empatia.

O segundo ponto que esses pesquisadores trazem, é mais intrigante e afeta diretamente a nossa capacidade de negociar. Estudos recentes têm mostrado que a capacidade para manter a empatia é afetada quando as pessoas tratam com seus semelhantes de diferentes raças, nacionalidades ou credos. Em um estudo de 2010 realizado por um dos autores (Michael Inzlicht), os resultados mostraram que tendemos a ser mais compreensivos com pessoas que são como nós e menos empáticos para com aqueles que não gostamos ou tenhamos diferenças marcantes. Uma incongruência, concordam? O estudo concluiu que para aqueles que são como nós, nossos cérebros literalmente compartilham sentimentos, ao nível psicológico. Nós literalmente sentimos a dor de outra pessoa. Mas, se a pessoa é diferente de nós, uma parte diferente do nosso

cérebro responde, fazendo-nos ter pouca ou nenhuma reação emocional.⁵



Outro ponto interessante, tem a ver com o desequilíbrio de poder no procedimento de negociação e mediação. Como todos nós

⁵ (<http://bigthink.com/Mind-Matters/the-tears-of-strangers-are-only-water>) acessado em 28/12/2015

aprendemos, poder é um conceito relacional definida como capacidade de controlar recursos ou acesso a recursos que outro querem ou precisam. Em suma, é "... a capacidade de obter o que se quer".

O desequilíbrio de poder na mediação e negociação ocorrem quando uma pessoa tem mais poder do que o outro afetando a dinâmica entre as partes e, portanto, a discussão de problemas e sua resolução. Um desequilíbrio pode ocorrer devido a um sistema de crenças, traços de personalidade, de gênero; raça; renda; ativos; estado ou idade; educação; conhecimento ou outros fatores.

Estudos apontam que os desequilíbrios de poder afetam o nosso grau de empatia. Poderosos e pessoas tendem a ter menos empatia para aqueles com menos energia. Um dos autores conduziram um experimento no qual alguns dos participantes foram

distribuídos em posições de alta potência e, em seguida, pediu-se para que fizessem certas coisas. Eles descobriram que aqueles mantiveram atributos de posições de alta potência, foram simplesmente poucos compreensivos como aqueles que mantiveram atribuídos a posições de baixo poder ou neutros ⁶.

Como as negociações são frequentemente sobre o colocar-se no lugar do outro, ou olhar para a situação do ponto de vista da outra pessoa, esses achados expõem uma preocupante conclusão, quando colocada em função do buscar a obtenção do sucesso das negociações ou mediações, afim de chegar a resoluções mais efetivas e plenas. Um desafio para o mediador, portanto, é ficar atento ao mínimo sinal de preconceitos ou senso comum, acerca do exposto, e

⁶ (<http://psycnet.apa.org/journals/xge/143/2/755/>) acessado em 28/12/2015

relembrar às partes -através de uma comunicação persuasiva sobre os benefícios de um aceitar o outro pelas diferenças e como esta diversidade pode contribuir para o crescimento de ambos. Também colocar no modo consciente, se você não está pessoalmente sendo levado a ter preferências por este ou por aquele mediando. Mais comum do que podemos supor, incongruências como estas podem emergir em sessões de mediação judicial, onde de um lado o mediador ou mediadora, que tenha passado por experiências similares, como a separação litigiosa, e conflito em curso, vir a posicionar-se, mesmo que inconscientemente a favor de seus iguais, seja o mediador homem, ou a mediadora mulher, vejamos no Caso 2- exemplo de uma observação de mediação no período de meu estágio para mediador:

Caso 2: Regulamentação Visitas Em Caso De Pais Separados

Mediadora mulher, em procedimento para um casal separado há 8 anos. Mediação solicitada pelo pai – motorista particular aposentado por invalidez, que trabalhou para o pai de sua ex-esposa. Requer regulamentar os dias e horários para visita, afirmando estar sendo impedido pela ex-esposa- empresária, sob alegação de que a mesma, muito possessiva impede o seu acesso e comunicação com o filho, uma vez que o pai mora na periferia de São Paulo e teria poucas condições de custear as necessidades do filho. Quando perguntado à ex-esposa- a mesma confirma, mas alega que ela como mãe estaria protegendo o seu filho, de um ambiente de animosidades e supostamente violento, por morar o pai na periferia.

Criança hoje com 10 anos idade. Como você mediador lida com este entrave?

A despeito do poder familiar ser exercido por ambos os pais, muitas vezes os filhos poderão estar sob a guarda compartilhada ou exclusiva a um dos genitores, fato que ensejará o direito de visitas àquele em que não esteja a guarda. O filho não nasceu sozinho, e deve prevalecer o melhor interesse do menor, estimulando-se um regime que preserve ao máximo as relações existentes entre pais e filhos, o direito às visitas só pode ser tolhido quando estas representarem risco ao desenvolvimento ou a integridade física e moral dos infantes. O que não ficou claro nesta sessão de mediação. Somente nestas hipóteses justificar-se-ia a proibição definitiva ou a suspensão. Essa premissa encontra fundamento no artigo 1589 do Código Civil: “O pai ou a mãe, em

cuja guarda não estejam os filhos, poderá visitá-los e tê-los em sua companhia, segundo o que acordar com o outro cônjuge, ou for fixado pelo juiz, bem como fiscalizar *sua manutenção e educação*.⁷

Princípios carregados de sentido, e muito embora previstos, correm o risco de serem esquecidos meio à dois fatores centrais: a discussão do conflito e antigos ressentimentos das partes, combinada a influência frustrada de construção de empatia. A critério de promover uma sessão de mediação de qualidade; separando o conflito interior de um mediador que tenha passado por experiência similar, sabemos que este mediador não deve fazer julgamentos, nem tão pouco está ali para dar opinião, pode o profissional à frente do procedimento de mediação, limitar-se a propor, a partir da do teste de realidade a busca de uma reflexão realista dos mediandos sobre propostas

⁷ Direitonet.com.br- Aquestão da regulamentação de visitasavoengas acessado em 28/12/2015

possíveis por meio de parâmetros objetivos. Vamos lá:

(...) – Pensem vocês no lugar da criança, quais seriam os seus sentimentos, caso vivenciassem a impossibilidade de desfrutar de momentos com pai ou mãe?

(...) – Vocês conversaram sobre os impactos desta medida com a criança? Qual a opinião dela?

(...) – O que trouxeram para a mesa de mediação que consideram adequado? Falem mais sobre isto...

Assista este vídeo sobre a Empatia:

<https://www.youtube.com/watch?v=4pADHGRNgbl>

Organização das informações⁸

O processo de reunir informações tem o objetivo de dar a todos – mediador (es) e partes – a oportunidade de ouvir o relato dos fatos e outras percepções de cada uma das pessoas envolvidas. Estas acontecem em sessões chamadas conjuntas. Os mediadores, por meio das informações, conseguem ter uma visão geral dos fatos e, ao mesmo tempo, captar já algumas questões e interesses envolvidos. Ademais, cada uma das pessoas tem a oportunidade de explicar seu ponto de vista e expressar seus sentimentos sem interrupções ou quaisquer outros impedimentos. Pode-se afirmar que ser ouvido adequadamente significa ser levado a sério e ser respeitado. Nesta fase de reunião de informações o

⁸ AZEVEDO, André Gomma, Manual de Mediação, Brasília, CNJ 2015

mediador deve não apenas registrar as questões, os interesses e os sentimentos das partes, mas também deve certificar-se de que estas se “sentiram ouvidas”.

Sobre sessões conjuntas

Normalmente, o mediador realiza uma chamada pré-mediação com as partes e/ou advogados. Às vezes, introduz todos no processo de mediação e convida os participantes a discutirem possíveis acordos ou problemas que venham surgir e que sejam importantes o mediador saber, afim de discutirem com antecedência as preocupações sobre o processo.

No dia da audiência, inicia-se a mediação com uma reunião conjunta entre todas as partes e seus advogados, antes ir para sessões individuais. Os defensores da sessão conjunta acreditam ser uma oportunidade para cada participante expressar-se,

quer através dos advogados, ou diretamente aos outros participantes, sobre como eles gostariam de chegar ao acordo. Para alguns, o objetivo é iniciar o processo de liquidação entre os participantes de forma conjunta antes de o mediador levar os trabalhos para sessões privadas.

Pesquisas recentes sobre Sessões Conjuntas

Recentemente, no entanto, há um aumento da resistência a sessões conjuntas. Uma recente pesquisa de neutrals JAMS realizado em abril 2015 revelou um declínio no uso das sessões conjuntas. 80% dos mediadores pesquisados nos EUA, relataram que se utilizam muito de sessões conjuntas, quando começaram a mediação, há pelo menos 20 anos atrás. Já em 2015, apenas 45% utiliza regularmente sessões conjuntas. Há diferenças regionais: Na costa leste

(onde a mediação não foi abraçada tão rapidamente quanto na Costa Oeste), quase 70% continuam a usar sessões conjuntas, mas no sul da Califórnia, este número é apenas de 23%.

O que está impulsionando a mudança? Muitos conflitantes e mediadores acreditam que a sessão conjunta perdeu o seu valor porque esse passo do processo tornou-se mais conflituoso e, particularmente em matéria de assuntos comerciais, advogados das partes têm roteiros de mediação detalhadamente preparadas. Entender a posição do outro e o que querem para avançar na negociação, sem distrações é o objetivo. Os mediadores acreditam que a sessão conjunta é completamente contraproducente e podem tornar a sessão mais desafiante para resolver os casos. Se as partes encaram a sessão como oportunidade para lançar-se contra os seus adversários, as alienações resultantes deste comportamento empurram as partes para mais distante da solução. Além disso, existem certos tipos de casos onde é apropriado ou não é útil para os litigantes encontrarem-se pessoalmente. Há casos que incluíram queixas de discriminação; de pedidos de retaliação e reivindicações que levaram ao abuso,

onde a vítima e agressor teriam mais prejuízos, do que vantagens para andamento processo de mediação.

Um dos princípios centrais da mediação é o princípio da autodeterminação dos participantes, o que significa que o processo deve ser voluntário e controlado pelas partes. A maioria dos mediadores não vai insistir em uma sessão conjunta, se as partes assim não decidirem. Mas é importante ter em mente que a decisão de renunciar a uma sessão conjunta inicial terá impacto sobre o tipo de processo que se seguirá. Se os advogados e os seus clientes se recusarem a participar de uma sessão conjunta, o mediador fornecerá outras opções para levarem as partes uma solução, através da utilização de múltiplas opções, ao exercer a função de “advogado do diabo”, com o fito de explorar os pontos fortes e fracos das posições das partes. Ajudando assim, o priorizar os interesses e as opções para a solução, convocando reuniões entre as partes. O mediador poderá optar em ouvir um perito, se houver impasses, prosseguindo assim, para os próximos passos, se nenhum acordo for alcançado.

No entanto, os benefícios de uma sessão conjunta não devem ser menosprezados. Se as partes utilizarem a sessão conjunta como uma oportunidade

de explicarem a sua posição e tentarem entender o outro lado, para engatar um diálogo produtivo. A sessão conjunta poderá pavimentar o caminho para encontrar um terreno comum e um caminho para um acordo. Em algumas matérias, a sessão conjunta podem ser a única oportunidade para uma pessoa lesada expressar as suas queixas e sentir-se dona do processo. E isso pode ser essencial para um litigante que está entrincheirado em sua visão da questão quando escuta o outro e o seu ponto de vista, do que um júri ou um juiz que irão apenas ouvir o assunto e prosseguir para um julgamento. Teste de realidade é muito útil nestes casos.⁹ O teste de realidade em mediação é quando o mediador propõe a busca uma nova reflexão dos envolvidos sobre o problema que os envolve e suas possíveis soluções.

Confidencialidade

O mediador deve informar às partes sobre a importância que as confidencialidades têm para ele como profissional e para o procedimento com um

⁹ Kim Taylor supervisiona as operações da JAMS neutrals nos EUA. Também fornece suporte operacional para JAMS Internacional, com sede em Londres. www.jamsadr.com/kim-taylor acessado em 28/12/2015

todo. E de como ele mediador, fará para resguardá-las hoje, e em qualquer momento, mesmo que seja instado a revelar fatos em juízo ou coisas relativas a esta sessão. Excetuando é claro, casos de crime ou atentado à vida. É fundamental explicar que o mediador manterá em segredo tudo o que for apresentado na mediação, salvo vontade conjunta das partes em contrário. Caso alguma das partes tenha alguma preocupação ou receio que essa confidencialidade possa não ser mantida, o mediador deve adiantar às partes que ela poderá ser inserida como parte de seu acordo. Eventuais exceções também devem ser registradas na declaração de abertura. Um exemplo de como se expressar: “Devo lembrá-los de que tudo o que for aqui dito será mantido em segredo. Assim, como mediador não posso ser chamado a servir como testemunha do que será dito aqui em um eventual processo judicial. Além disso, destruirei as minhas anotações ao término desta mediação. Posso vir a debater algo relacionado à técnica de mediação utilizada nessa mediação com meu supervisor, mas ele também está obrigado a manter confidencial as informações debatidas aqui. A única exceção a esta regra consiste na hipótese de algum crime ocorrer nesta própria sessão de

mediação – nunca aconteceu, mas por uma política da instituição tenho de indicar esta exceção”.¹⁰

¹⁰ AZEVEDO, André Gomma, Manual de Mediação, Brasília, CNJ 2015

O comportamento das pessoas na negociação

Os comportamentos, truques e manias que as pessoas apresentam ao participar numa sessão de mediação, são descritas em literatura, especificamente em Eric Berne¹¹, psiquiatra canadense, que em 1958, desenvolveu a teoria da análise transaccional. Segundo Berne, as transações se referem a comunicação entre as pessoas, ensinando a reconhecer qual o estado de ego que está operando no início da transação, e qual estado de ego o interlocutor responde, de tal modo que se consegue intervir interrompendo uma conversa desgastante, e desenvolvendo a qualidade e eficácia da comunicação. Sua importante obra denominada

¹¹ STEINER, Claude. *Scripts People Live*. São Cristóvão: Editora Arte nova, 1974, p. 20-21.

“Games People Play”- 1964 (no Brasil conhecido por *Jogos da Vida*), que trata eminentemente do comportamento das pessoas, em sua vida profissional, afetiva e familiar, e de como simulam, conscientes ou não, determinados jogos para encobrir desejos, pulsões, problemas e aspectos pessoais, foi o começo de importantes estudos e avanços na área da psicologia e que podem ser trazidas para as negociações na mediação.

Longe de querer ter na psicologia a única fonte para o exercício da mediação, que envolvem tantos outros princípios, acredita-se que entender os fundamentos trazidos pelas teorias da análise transacional - que foram originalmente criadas para o aprimoramento das práticas de psiquiatria, e depois empregada por empresas, instituições públicas e consultores de RH - sejam apropriadas hoje, para compreender o que está

por trás dos comportamentos e diálogos difíceis numa sessão de mediação. Para apoiar as partes a entenderem o valor dos fundamentos de negociação, conhecer, por exemplo, que do ponto de vista psicológico, as pessoas se percebem insuficientes para reconhecer o valor do outro. Como se ainda vivessem sobre a égide do pecado original - de modo inconsciente a exercer manias como "O Eu Não Estou Ok, Você Não Está Ok"¹², reveladas em outra publicação seguidores e estudiosos de Eric Berne na análise transacional, reforçaram os dilemas, que nos permitem entender melhor os porquês do travamento da comunicação e hostilidades numa sessão de mediação e de negociação.

Todos nascemos, segundo os especialistas que fundamentaram os primeiros escritos sobre análise transacional, num estado "Não Ok". Esta posição é

¹² HARRIS, Thomas A. Eu Estou Ok, você está Ok. São Paulo: Círculo do Livro, 1968.

relacionada diretamente àquela criança - um ser pequeno, sujo e bobo, vivendo num mundo controlado por adultos altos, limpos e espertos (ou assim parece para a criança)¹³. As pessoas possuem em sua natureza, a limitação para compreender com liberdade, a possibilidade da harmonia entre os homens, e nascem contaminadas pela incapacidade de viverem uma “vida adequada sem uma grande medida de “auxílio”, autoritário e civilizaste”¹⁴. O aprendizado e vida em sociedade, alicerçadas pela educação clássica, atuam como freios e contrapesos que nos permitem, relacionar-se harmonicamente com nossos pares e similares, antes que se instalem os conflitos.

Ainda no seio familiar, os especialistas identificam três tipos de comportamentos ou egos: pai, adulto e

¹³ STEINER, Claude. *Scripts People Live*. São Cristóvão: Editora Arte nova, 1974, p. 20

¹⁴ *Id*, p. 21.

criança. Neste aspecto, a educação que recebemos; os reforços positivos e negativos e a interação com o mundo exterior é quem determinam o como iremos nos comportar na vida, frente à situações e desafios. Como exemplo destes comportamentos, relembro aqui, para quem já tenha presenciado, aquele tipo de pessoa, participante numa sessão de mediação, que berra e dá socos na mesa, ameaçando a outra parte, ou mesmo intimidando o mediador. Estaria esta pessoa comportando-se como uma “criança”, replicando as mesmas manias vivenciadas em sua infância, quando requeria seus brinquedos, ou berrava aos seus pais, por exigências e necessidades não atendidas?

A mesma pessoa, no caso em que venha a posicionar-se de forma autoritária e exigente, estaria neste episódio comportando-se como o “pai” dentro de si,

como fruto da educação, num lar onde pai ou mãe exerceram forte influência? Situações com estas, se não administradas e dirigidas por uso consciente das técnicas do mediador, demonstram o potencial para o insucesso de negociações numa sessão de mediação. Em especial porque apresentam forte apelo não cooperativo.

Considera-se também, que há importante variável, já incorporadas na formação como mediadores, que é reconhecer o problema, independente de conhecer análise transacional e em grande medida, oferecer os “afagos”, como contenção às emoções primitivas de uma pessoa que venha a comportar-se com uma “criança” ou um “pai” dentro de si. Sabe-se como as emoções estão à flor da pele e como as pessoas vivenciam o stress no conflito. Para ajudá-los, deve-se promover a recondução de procedimentos e

reenquadramento¹⁵, visando canalizar energias, e fazer perceber o conflito por outra ótica.

O ideal, portanto, seria elevar este usuário para o status “adulto”, cujo princípio, fundamentado na análise transacional, revelam “maturidade, equilíbrio e cooperação para compreender o impasse”¹⁶. Seria este, suponho, um bom termo para o encaminhamento de bom desfecho da negociação na mediação.

¹⁵OLIVEIRA, Amâncio Jorge. ONUKI, Janina. Capacitação em Negociações. Washington: Global South Press, 2015, p. 36

¹⁶ HARRIS, Thomas A. Eu Estou Ok, você está Ok. São Paulo: Círculo do Livro, 1968, p. 53

Os sociopatas numa mesa de mediação

Muito frequentemente somos seduzidos por pessoas cuja capacidade de envolver e disponibilidade para com todos é exemplar. Exibem um charme superficial para as pessoas e tem uma inteligência normal ou acima da média. Apresentam um comportamento tranquilo no relacionamento social normal e têm uma considerável presença social e boa fluência verbal. Podemos estar tratando ou não com um sociopata. Em alguns casos, eles são os líderes sociais de seus grupos. Mesmo após um contato duradouro, os parceiros comerciais, familiares são incapazes de imaginar o seu "lado negro", o qual a maioria dos sociopatas é capaz de esconder com sucesso durante sua vida inteira, levando a uma dupla

existência. Os sociopatas são caracterizados pelo desprezo pelas obrigações sociais e por uma falta de consideração com os sentimentos dos outros. Eles exibem egocentrismo patológico, emoções superficiais, falta de auto percepção, pobre controle da impulsividade (incluindo baixa tolerância para frustração e limiar baixo para descarga de agressão), irresponsabilidade, falta de empatia com outros seres humanos e ausência de remorso, ansiedade e sentimento de culpa em relação ao seu comportamento antissocial. Eles são geralmente cínicos, manipuladores, incapazes de manter uma relação e de amar. Eles mentem sem qualquer vergonha, roubam, abusam, trapaceiam, negligenciam suas famílias e parentes, e colocam em risco suas vidas e a de outras pessoas. O pesquisador canadense Robert Hare, um dos maiores especialistas

do mundo em sociopatia criminosa, os caracteriza como "*predadores intra-espécies que usam charme, manipulação, intimidação e violência para controlar os outros e para satisfazer suas próprias necessidades. Em sua falta de consciência e de sentimento pelos outros, eles tomam friamente aquilo que querem, violando as normas sociais sem o menor senso de culpa ou arrependimento.*"

O mais assustador é o fato que entre 1 e 4% da população é sociopata em maior ou menor escala. Claro, a maioria das pessoas com DPA não é criminosa e é capaz de se controlar dentro dos limites da tolerabilidade social. Eles são considerados somente como "socialmente perniciosos", ou têm personalidade odiosas, e cada um de nós conhece alguém que se ajusta a esta descrição. Políticos

corruptos e cínicos, que sobem rapidamente na carreira, líderes autoritários, pessoas agressivas e abusadoras, etc., estão entre eles. Uma característica comum é que eles se engajam sistematicamente em enganação e manipulação de outros para ganhos pessoais. De fato, muitos sociopatas não-violentos e adaptados podem ser encontrados em nossa sociedade. Um estudo epidemiológico do NIMH registrou que somente 47% daqueles que eram caracterizados como tendo DPA tinham uma história de processo criminal significativo. Os eventos mais relevantes para estas pessoas ocorrem na área de problemas de trabalho, violência doméstica, tráfico e dificuldades conjugais severas. Muitas pessoas evitam indivíduos com este distúrbio de personalidade porque eles são irritáveis, argumentadores e

intimidadores. Seu comportamento frequentemente é rude, imprevisível e arrogante.¹⁷

Numa sessão de mediação e conciliação, este perfil poderá tomar o seu tempo e dos demais, com longa, envolvente e emocionante explanação sobre os seus motivos acerca do conflito. Ou muitas vezes fazer passar despercebido a sua frieza e o quanto será capaz de não medir esforços para obter o que quer. Cuide para não tomar partido e mantenha o foco em proporcionar discussão equilibrada entre as partes. Caso considere adequado, inclua mais sessões privadas- cáucus nesta sessão. Com isto poderá dissuadir as más pretensões do possível sociopata e desmontar o seu palco. Os sociopatas gostam de plateia! Na dúvida, encerre a sessão, sugerindo o

¹⁷Renato M.E. Sabbatini, PhD/
http://www.cerebromente.org.br/n07/doencas/index_p.html#introduction acessado em

encaminhamento para um juiz, que poderá incluir a avaliação de peritos e especialistas em psicologia, afim de evitar trágico desfecho. Vamos ao caso 3:

29/12/2015

Caso 3: Pensão Alimentícia, Guarda E Regulação De Visitas Em Caso De Pais Separados

Ex-marido, 36 anos- publicitário, presente à sessão de mediação e conciliação, solicitada pela ex-esposa, 34 anos- bancária, que requer regulamentação de pensão alimentícia, guarda e visitas para o filho de 8 anos de idade. A mesma alega na sessão conjunta, em discurso emocionado, sobre as dificuldades que enfrenta, sem os recursos necessários ao cumprimento de mensalidades escolares e outras necessidades simples da criança. Traz nesta sessão tumultuada pelas interferências sempre educadas e bem articuladas do ex-marido, a queixa de que em discussões anteriores, o ex-marido tenha acatado decisões, com pagamento correto nos primeiros 3 meses, porém cessando nos meses

seguintes, fazendo sua rotina financeira desestruturar-se frente a falta dos recursos obrigatórios do pai. Este por sua vez traz em discurso, que gostaria de definir ali, como poderá visitar a criança, uma vez que sua ex-esposa alegou certa vez, que a criança, tivera após um dia na casa dos ex-sogros, retornado com marcas roxas de violência nas pernas. Decorrendo, portanto, de proibição do seu filho ficar sozinho com ele, apenas permitindo a visita assistida por ela ou por alguém da família dela. Adicionado ao difícil tema em curso, a ex-esposa revela, constrangida, o medo de que algo trágico possa ocorrer, uma vez que o ex-esposo, envolveu-se no passado, em violenta briga numa danceteria- sendo processado por ter aleijado um jovem de 25 anos com golpe de Jiu-Jitsu. Simplesmente porque o rapaz pisou em seu tênis...

De um lado a queixa da esposa sobre as marcas roxas nas pernas da criança após um dia de visitas, e da outra o tema da violência na danceteria. Caso difícil para ser conduzido numa sessão de mediação, concorda? Você cessa a sessão, e conduz a decisão para um juiz, ou investe na restauração da comunicação das partes? Particularmente eu enviaria para um juiz, para que providências acima das possibilidades de um mediador possam ser levadas adiante.

Descrevendo o caso trágico do Jabaquara:

G1-Globo.com 27/12/2015 23h28 - Atualizado em 28/12/2015 04h35

Mãe de Sophia lembra primeiro Natal sem a menina, encontrada morta

Vi a bicicleta que ia comprar e pensei: 'não posso, ela não existe mais.'

Pai da menina foi indiciado pela polícia e nega autoria do crime.

Do G1, com informações do Fantástico

A mãe da menina Sophia - encontrada morta no apartamento onde o pai morava em 2 de dezembro, no Jabaquara, Zona Sul de São Paulo - disse ao Fantástico deste domingo (27) que o momento mais difícil sem a filha nessa época de festas foi antes do Natal. "Eu vi a bicicleta que eu ia comprar para ela. E eu pensei: eu não posso mais comprar essa bicicleta porque ela não existe mais", afirmou Lígia Kissajikian Câncio. "A minha dor é inimaginável, imensurável, infinita".

Laudo da Polícia Técnico Científica indicou que a menina Sophia, de 4 anos, morreu esganada e que não sofreu abuso sexual.

O pai da menina, Ricardo Najjar, de 23 anos, foi indiciado por homicídio doloso (quando há intenção de matar) pelo crime contra a filha. Ele está preso temporariamente. Após o indiciamento, a polícia pediu à Justiça a prisão preventiva do suspeito pelo crime.

A mãe de Sophia disse ao Fantástico que o pai descumpriu um acordo ao buscar a criança na escola e que ele tinha deixado de pagar dois meses de pensão. Imagens de uma

câmera de segurança exibem a mãe chegando à escola pouco depois de o pai buscar a menina.

"O segurança me disse que o pai dela já tinha vindo retirar ela da escola. Então eu liguei para ele e perguntei: 'onde está a Sophia?', lembrou Lígia. "Ele me disse: 'acabamos de chegar na minha casa'. Eu falei: 'Mas o combinado não era você vir buscar ela. Tinha uma condição para te autorizar a vir buscar ela, que ele não tinha cumprido", afirmou.

Essa condição segundo Lígia, era que Ricardo pagasse a pensão da filha, de novembro e de dezembro, que estava em atraso. Segundo a mãe, ela disse para Ricardo levar a filha à casa dela mais tarde.

Em depoimento, o pai negou o crime. Ele disse que retirou a sacola plástica da cabeça da criança e fez massagem cardíaca. O inquérito já foi relatado ao Ministério Público para que a denúncia seja oferecida. Um áudio obtido com exclusividade pelo Fantástico mostrou o telefonema feito por Ricardo ao Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (Samu) no dia da morte da filha dele, Sophia, de 4 anos. Segundo a polícia, Ricardo fez três telefonemas entre 19h54 e 20h. O primeiro para o pai dele, o segundo para a

namorada e o terceiro para o Samu. Veja como foi a conversa com o socorrista:

- Samu, emergência.*
- Bom dia, boa noite.*
- Boa noite.*
- Eu acho que a minha filha morreu.*
- Qual o nome do paciente? - Sophia.*
- Certo. Qual é o seu nome? - Ricardo.*
- Seu Ricardo, me diga exatamente o que aconteceu.*
- Eu fui tomar um banho, ela ficou no quarto. A hora que eu voltei, ela estava no chão, com um saco na cabeça.*

No depoimento à polícia, o pai disse que retirou a sacola e fez massagem cardíaca na filha, conforme orientações do atendente do Samu. Contou que, depois, a namorada chegou e ela continuou o socorro. E que ele foi para a rua, aguardar a chegada da ambulância. Os atendentes do Samu constataram que a menina estava morta.

O pai contou à polícia o que aconteceu naquela noite, antes do momento que ele achou a filha com o saco na cabeça. Ricardo disse que, no apartamento, "Sophia brincou com os gatos, assistiu a desenhos e até retirou a calça, por estar quente". Afirmou que estavam sozinhos

quando "decidiu tomar banho de porta aberta, como sempre costumava fazer", e que "entrou no chuveiro por volta das 19h30". Ricardo alegou que "saiu do banho depois de 10 minutos" e que "encontrou Sophia caída, com um saco plástico verde no rosto", que "puxou o saco até expor a boca e o nariz. Só que, ao ver sangue e vômito, encobriu novamente o rosto da filha."

A polícia investiga se houve um crime. Os investigadores não encontraram sinais de arrombamento nem nas janelas nem nas portas do prédio. A polícia diz ainda que havia marcas de violência no corpo da menina e indícios de que Ricardo não teria tentado reanimar a própria filha. A polícia pediu exames para saber se Sophia foi vítima de violência sexual.

O advogado Marcelo Rocha Leal Gomes de Sá, que representa o pai, disse que ele nega ter matado a menina. "Ele está sozinho numa cela, muito abalado,

nega todas as acusações, chora de vez em quando. Não há nenhum histórico de distúrbio. Nunca precisou tomar nenhum tipo de medicamento. Nunca teve problema com drogas”, afirmou.

Pais separados

Ricardo e a mãe de Sophia, que também tem 23 anos, se separaram quando a menina era um bebê de 4 meses. Eles ainda eram adolescentes quando se conheceram. O pai costumava ficar com a filha aos fins de semana, a cada 15 dias. De acordo com a polícia, naquela quarta-feira, a mãe de Sophia autorizou Ricardo a buscar a filha na escolinha. Nos últimos 3 meses, o pai da menina morava com a namorada em um prédio a 700 metros da escolinha de Sophia.

O suspeito do crime é filho único, terminou o 2º grau, mas não fazia faculdade. Segundo o advogado, ele era

auxiliar administrativo na empresa do pai, que também é professor universitário. O Fantástico procurou a mãe da menina, mas ela está muito abalada e preferiu não gravar entrevista.

Na sexta-feira, a Justiça negou um pedido de relaxamento da prisão de Ricardo Najjar. Ele foi detido dois dias após o crime, durante o velório da menina. A polícia aguarda agora os laudos da perícia, que vão indicar a causa da morte de Sophia. Outra hipótese ainda investigada é a de que a criança teria colocado o saco plástico na cabeça e se sufocado sozinha. O material foi apreendido para análise. Fotos e vídeos de Sophia também estão com a investigação.

Em entrevista ao G1, o advogado disse que o pai está abalado emocionalmente. "Demonstrou profunda emoção com o que aconteceu. Falou que gostava demais da filha. " (G1-Globo.com, 2015)

Assista ao vídeo do Fantástico

<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/12/mae-de-sophia-lembra-primeiro-natal-sem-menina-encontrada-morta.html>

Destravando a comunicação difícil numa negociação na mediação

Para superar os impasses de uma personalidade difícil, numa sessão de mediação, dispõe-se de diversos fundamentos de negociação. Alguns, extensivamente rememoradas em cursos de formação de mediadores, a exemplo do “Como Chegar ao SIM”¹⁸, e outras bem menos citadas, como o “Supere o NÃO- Negociando com Pessoas Difíceis”¹⁹ ou o “Quando a Maioria não Basta”²⁰. Todas, dotadas de relevantes fundamentos, por permitirem educar as partes, fazendo-os criar o

¹⁸ FISHER, Roger. URY, Willian. PATTON, Bruce. Como Chegar ao Sim. Rio de Janeiro: IMAGO, 1994.

¹⁹ URY, Willian. Supere o Não- Negociando com Pessoas Difíceis-São Paulo: Nova Cultural, 1991.

²⁰ SUSSKIND, Lawrence. CRUIKSHANK, Jeffrey. DUZERT, Yann. Quando a Maioria não Basta. Edit.FGV, 2008.

ambiente adequado para as soluções que envolvam impasses difíceis. Cita-se aqui o princípio do “Não rejeite... Reformule!”²¹. Uma forma de organizar a discussão entre as partes, e quando possível, ensiná-los a gerenciar seus conflitos em situações onde percebem-se ou percebiam posturas inflexíveis, a exemplo das seguintes posições: “Não aceito um corte inferior a dez por cento”- *impoluto*; “Não quero lhe criar problemas, mas...”- *ameaças*; “já comuniquei aos outros chefes do departamento que você concorda.”- *fato consumado*²².

É certo que na sessão de mediação e em uma negociação difícil discursos como estes, e outros igualmente ásperos, volta e meia surgem, mas com técnicas incorporadas à prática podem ser facilmente administradas. Para o mediador, advogados e partes

²¹ URY, Willian. Supere o Não- Negociando com Pessoas Difíceis-São Paulo: Nova Cultural, 1991, p. 65

é uma oportunidade para testar a consistência das posições assumidas: Ao *reformular*²³ o quadro que se pretende impor, avançamos rumo a um cenário mais positivo para as soluções buscadas pelas partes.

Para Ury²⁴,

Reformular, significa dar uma forma diferente ao que seu oponente diz, de modo a dirigir a atenção dele, para o problema afim de satisfazer os interesses de ambos. É como trocar a moldura de um quadro.

Ou seja, refazer padrões de comunicação que estejam levando a interpretações equivocadas e interesses não revelados, como o iceberg, que revela muito menos do que dever-se-ia conhecer.

²² Id, p. 66

²³ Id., p. 67

²⁴ Id., p. 67

Para avançar na reformulação do problema com o fito de fazer emergir soluções, poder-se-ia tomar iniciativas simples e de fácil aplicação: incluir as chamadas perguntas abertas, extensivamente ensinadas em fóruns de negociações e vendas, e muito utilizadas por negociadores experientes. As perguntas abertas trazem respostas mais detalhadas; a pessoa precisa fazer reflexões para responder. Assim é possível conhecer com mais profundidade as necessidades e interesses de forma mais abrangente. Exemplos de 5 possíveis perguntas abertas:

I - Se você resolvesse este conflito hoje, qual seria a sua sensação de satisfação?

II - Queremos todos encontrar uma solução adequada para as partes, correto? Mas seria proveitoso, nesta sessão entender um pouco mais as

suas necessidades. Vocês podem explicar com mais detalhes?

III - Como podem decidir juntos as questões que atenderiam as partes em suas vontades e interesses possíveis?

IV - Na opinião de vocês, quais as principais vantagens deste acordo?

V - Estou certo de que as partes compreenderam a importância do que trouxeram nesta mesa de mediação, correto? Imaginem-se, cada um, conquistando a paz e estabilidade após o acordo definitivo. Qual seria a sua satisfação?

Assista o nosso vídeo- Destravando

Comunicação Difícil na Mediação

<https://www.youtube.com/watch?v=kpheZi3yJao>

Estilos de personalidade que emergem no processo de negociação na mediação

Como ferramentas adicionais para apoiar o mediador a reformular e trocar a moldura num cenário de guerra exercida no conflito, faz-se necessário observar no detalhe, os *insights* e conteúdo de comunicação e personalidade das partes na sessão de mediação. Refere-se aqui a quatro tipos diferentes de estilos de personalidades conhecidas no ambiente das negociações e vendas, e muito apropriadas, como sugestão, para desenvolvimento, com mais eficácia, das técnicas em mediação, que são conhecer os gatilhos cognitivos de apoiadores;

controladores; catalizadores e analíticos²⁵, e suas as manias numa sessão de mediação.

Os Estilos:

- Correspondem a características estáveis das pessoas;
- Não existe estilo melhor ou pior;
- Estilos são tendências que as pessoas encontram para atingir objetivos;
- Reconhecendo que uma virtude, quando excessiva, ou fora de hora, pode transformar-se em defeito.

O primeiro estilo é o catalizador: é guiado por reconhecimento²⁶. É uma pessoa que exerce a doutrina dominante e informal. Na mediação e conciliação - seu lado positivo é ser guiado pelas

²⁵ WANDERLEY, Jose Augusto- Negociação Total-São Paulo: Editora Gente, 1998

²⁶ WANDERLEY, Jose Augusto- Negociação Total-São Paulo: Editora Gente, 1998. P 104

pessoas. Apresentando-se animado, agradável e interessante. Sabe atrair, sendo criativo e persuasivo.



Na mediação e conciliação seu lado negativo é a superficialidade; o exclusivismo e a impulsividade. A pessoa se torna difícil de crer e sua inconstância podem atrapalhar o andamento do processo na mediação. Tendem a exagerar em suas afirmações e não cumprir o que prometem!

Em seguida temos o controlador: é guiado pela realização dos seus objetivos²⁷. É uma pessoa que exerce a doutrina dominante e formal. Na mediação e conciliação o seu lado positivo é ser diretivo, objetivo, rápido e enérgico. Autoconfiança e eficiência são suas marcas.

²⁷ Id, p. 105



Na mediação e conciliação, o seu lado negativo é a intolerância; a arrogância e prepotência. É impaciente, insensível – não se preocupa em proclamar o "*doa a quem doer!*".

Na sequência temos o apoiador: é guiado pela associação às pessoas e grupos²⁸. É uma pessoa que exerce a doutrina informal e condescendente. Na

²⁸ Id, p. 105

mediação e conciliação o seu lado positivo é a cordialidade, o ser ponderado e paciente. Gosta de dar apoio e é leal e de confiança!



Na mediação e conciliação, o seu lado negativo é ser dissimulado, e querer agradar em demasia. Sob tensão concorda, mas não cumpre. E pode apresentar resistência passiva ou não se manifestar!

E, por fim, temos o analítico: é guiado por segurança.²⁹ É uma pessoa que exerce a doutrina formal e condescendente. Na mediação e conciliação o seu lado positivo é o serem precisos, caprichosos, organizados. São sérios, com alta capacidade crítica, e buscam a perfeição.



²⁹ WANDERLEY, Jose Augusto- Negociação Total-São Paulo: Editora Gente, 1998, p. 106

O seu lado negativo é a teimosia; o serem detalhistas; maçantes e evasivos. Escondem o jogo e não revelam as informações relevantes que possuem. Adiam decisões.

Todas as personalidades descritas aqui, convivem em menor ou maior grau dentro de todas pessoas, e, segundo os especialistas, emergem com suas características centrais quando em tensão em sua condição de "luta e fuga". Como todos já tiveram que enfrentar uma negociação difícil, no contexto citado aqui, sabe-se quais são os limites. E este é um ponto importante para o mediador - o autoconhecimento para entender-se, e dar-se a conhecer as personalidades que chegam até ele.

Como mediador, exercer autoconhecimento é chave para melhorar suas habilidades de comunicação. Ao olhar para o lado impertinente da

sua personalidade, descobre o quanto suas fraquezas podem tornar-se pontos fortes. Veja se algum destes problemas se aplica a você:

Sonhadores: A sua habilidade de ver a situação por diversos ângulos o torna indeciso? Poderia sua necessidade de espaço pessoal ou sua falta de preocupação com sua aparência pessoal causar nos outros uma primeira impressão errada? Às vezes você diz sim, quando na verdade quer dizer não?

Analísadores: Você perde oportunidades gerais que aparecem no seu caminho por conta de seu perfeccionismo? Você é extremamente crítico? É possível que você afaste as pessoas por parecer reservado ou distante?

Indutores: Você é tão preocupado em ser divertido que tende a exagerar? Você fala tanto que isso tira a atenção do feedback útil? Você evita conflitos? Têm dificuldade em manter-se focado?

Controladores: Você é tão seguro de si mesmo que está se tornando um péssimo ouvinte? A sua impaciência faz de você argumentador teimoso? Poderia essa tendência à impaciência estar diminuindo sua habilidade para processar feedback e fazer as conexões de que necessita?

Às vezes, o que o constrói também nos destrói. Ninguém é perfeito, mas a crescente percepção desses aspectos em si mesmo que precisam ser trabalhadas é um primeiro passo para a melhora. Então, enquanto você está se construindo

em seus pontos fortes, reserve um tempo para reconhecer o lado oposto a eles e seu impacto em quem está ao seu redor- ou seja os mediandos e partes presentes. Perceba o que está ou não passando às partes, numa mediação:

Sonhadores: As pessoas se perguntam se você está prestando atenção nelas?

Analísadores: Deixa as pessoas pensarem que é superior e não amigável?

Indutores: Muitas das suas atitudes extravagantes parecem confundir as pessoas?

Controladores: Você parece intimidador ou agressivo com as pessoas?

Os parâmetros aqui discutidos poderão ajudá-lo em próximos encontros que tiver numa sessão. Na medida em que treina o observar as próprias atitudes, os efeitos delas perante as partes farão você conectar-se mais rapidamente e construir rápida credibilidade e confiança para auxiliá-los a um acordo³⁰.

Assista o nosso vídeo- Os Estilos de
Comportamento na Mediação

<https://www.youtube.com/watch?v=89Q3iVe>

N1SM

³⁰ BOOTHMAN Nicholas, Como convencer alguém em 90 segundos- São Paulo: Universo dos Livros, 2015, p.117 e 118

A leitura dos gestos na negociação na mediação

Na mediação é conhecido que se tem negociações difíceis todos os dias. Sejam os cônjuges irritados; um empresário intratável ou um cliente astucioso - todas as pessoas muito socializadas e agradáveis no mundo comum. Mas sob pressão, acabam por tornar-se em oponentes irritados, travando a comunicação, vindo a consumir tempo, e ampliando a espiral do conflito e as animosidades. Daí a importância de dominar outros elementos, além das técnicas adotadas em nossos cursos de mediação atuais, a fim de manejar com eficiência as situações que ora apresenta-se. É uma proposta buscar mais

estratégias que sejam baseadas em técnicas de negociação.

Refere-se aqui à linguagem não-verbal, sinais e gestos que surgem a todo momento, quando há interação entre pessoas. E comunicam muito mais do que a linguagem classicamente adotada como referência na relação entre pessoas, que é a linguagem verbal.

Em termos de evolução, tem-se nos 2,5 milhões anos da humanidade, o período em que o nosso cérebro evoluiu e triplicou de tamanho. Há muito, que os sons e gestos, eram a principal forma de comunicação. E hoje com toda evolução, concentra-se elevado valor na comunicação verbal³¹, o que necessariamente não ajuda muito, pois há

³¹ PEASE, Bárbara. PEASE, Allan- Desvendando os segredos da LINGUAGEM CORPORAL-Rio de Janeiro: Sextante,2005, p.17

vários anos estudam-se sobre o impacto da linguagem não verbal no cotidiano.

Albert Mehrabian³², pioneiro da pesquisa sobre a linguagem não verbal na década de 1950, apurou que em toda comunicação interpessoal, cerca de 7% da mensagem é verbal – somente palavras, 38% é vocal – tom de voz, inflexão e outros sons e 55% é não verbal. A análise de milhares de entrevistas e negociações de vendas gravadas durante a década de 1970 e 1980 trouxe que, no mundo dos negócios, a linguagem corporal responde por 60 a 80% das mensagens transmitidas na mesa de negociações³³.

Para o êxito das negociações na mesa de mediação, portanto, tem-se nestes dados, um valioso

³² Albert Mehrabian, nascido em 1939-Irã. É atualmente [professor emérito](#) de [Psicologia, UCLA](#), tornou-se conhecido por suas publicações sobre a importância relativa dos sinais e [mensagens não-verbais](#). Suas descobertas sobre mensagens contraditórias de sentimentos e atitudes têm sido citadas em todo o mundo, e também se tornaram conhecidos como a regra 7% -38% -55%, para o impacto relativo de palavras, tom de voz e [corpo língua](#) quando se fala.

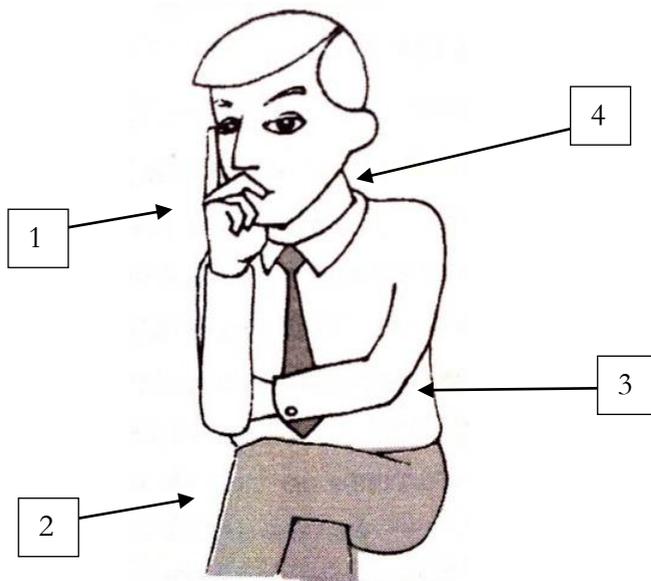
³³ PEASE, Bárbara. PEASE, Allan- Desvendando os segredos da LINGUAGEM CORPORAL-Rio de Janeiro: Sextante, 2005, p.18

conteúdo para reflexão sobre a eficácia da interação junto aos mediandos: o escutar ativamente, gestos, palavras, contradições, desejos e interesses, podem trazer mais êxito, ao invés de pretender fazer a leitura isolada sobre os dilemas óbvios do conflito. Coçar a cabeça por exemplo, pode significar várias coisas: suor, incerteza, caspa, piolho, esquecimento ou mentira, a depender de outros gestos associados.

A leitura precisa é, neste contexto, dependente de mais variáveis. E linguagem corporal, assim como as palavras, possui suas frases e pontuações³⁴. Para exemplificar, o que se pode aproveitar dos princípios da leitura dos sinais não verbais na comunicação e transmitir, segurança e credibilidade acerca do exercício de mediadores na negociação, veja-se a ilustração abaixo, sobre

³⁴ PEASE, Bárbara. PEASE, Allan- Desvendando os segredos da LINGUAGEM CORPORAL-Rio de Janeiro: Sextante,2005, p. 25

avaliação crítica, que as pessoas usam, quando não estão satisfeitas com o que ouvem:



O principal sinal é a mão no rosto com o indicador apontado para cima, enquanto outro dedo e o polegar apoiam o queixo (1). Os indícios adicionais de que esse ouvinte está tendo pensamentos críticos a respeito do que ouve, são as pernas firmemente

cruzadas (2), o braço passado sobre o estômago (3) - postura defensiva, e a cabeça e o queixo inclinados para baixo (4) – negatividade e hostilidade. Esta frase corporal diz qualquer coisa como “eu não gosto do que você está dizendo”, “eu discordo”, ou “eu estou segurando meus sentimentos negativos”³⁵. Mera coincidência, ou fato, na mesa de mediação? Creio que mais comum do que podemos supor.

Assista o nosso vídeo- A Comunicação não Verbal
https://www.youtube.com/watch?v=dJkDzSX_5FQ

³⁵ PEASE, Bárbara. PEASE, Allan- Desvendando os segredos da LINGUAGEM CORPORAL-Rio de Janeiro: Sextante, 2005, p.27

As Pessoas e seus interesses no processo de negociação

Como referência continuada a todos que negociam, apoiam e educam os mediandos, não se deve deixar passar a oportunidade de entender e aplicar, os seguintes princípios que são: o *Separar as Pessoas dos Problemas* e *Concentrar-se nos Interesses e não nas Posições*, do clássico *Como Chegar ao SIM*³⁶.

Para Kaufmann³⁷,

Um dos grandes desafios na negociação inserida na mediação (grifos nossos) é o nível de personalidade que ela pode alcançar. Estejam os interlocutores negociando em

³⁶ FISHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. *Como Chegar ao Sim*. Rio de Janeiro: IMAGO, 1994.

³⁷ KAUFMANN, Marlon. *Negociação: separe as pessoas do problema*. São Paulo, 23 de julho de 2012. Disponível em: <http://marlonkaufmann.com/2012/07/23/negociacao-separe-as-pessoas-do-problema/>. Acesso em: 02 de setembro de 2015.

causa própria ou representando uma empresa ou instituição, não há como ignorar o fato de que ambos são seres humanos.

Seres humanos que possuem emoções, interesses, pensamentos, ideias e conceitos pré-estabelecidos. E segue afirmando que

A mera disposição em negociar denota que as partes desejam obter um resultado em comum. Este resultado é a solução do conflito com o qual ambos se deparam. Este problema é uma situação distinta das pessoas em si, embora a tendência seja que os misturemos como se fossem um só.

O foco da negociação deve ser, portanto, afastar a ideia de que lados opostos são inimigos. Ambas as partes possuem interesses em comum, e uma negociação exitosa consegue

identificar exatamente quais são estes interesses e encontrar soluções de ganho mútuo.

Para separar as pessoas do problema é importante ensinar a valorização da comunicação.³⁸

Sem comunicação é muito difícil fazer seguir a sessão de mediação e a negociação em curso. Relembrar o acordo no discurso de abertura - sobre o momento que cada um terá para manifestar-se e expor as suas ideias. É primordial o respeito à fala do outro.

Ainda segundo Kaufmann³⁹,

Outro detalhe importante é remover o peso do que é falado - desapaixonar-se pelo tema, sem dar carga exagerada ao mérito (grifos nossos). Uma frase

³⁸ Id.

³⁹ Id.

costuma ser melhor assimilada em tom de pergunta que em tom de afirmação, por isso é interessante perguntar em vez de afirmar. Falar sobre si mesmo e não sobre o outro também é de grande auxílio, buscando explicitar as suas necessidades em vez das deficiências da outra parte.

Da mesma forma, é importante colocar-se no lugar do interlocutor. A cada situação apresentada, é fundamental deixar claro se esta foi compreendida. Frases como “deixe-me ver se entendi”, ou “o que você quer dizer é que a taxa de juros praticada lhe impossibilita de fechar o negócio?” Facilitam a comunicação e favorecem um clima de cooperação entre as partes.

Tal feedback é importantíssimo para minimizar distorções interpretativas. Cada parte

naturalmente possui percepções distintas geradas pela distorção da realidade enxergada por cada um. É importante discutir as percepções de cada parte. Esse é o caminho para tornar as propostas compatíveis com os valores do outro. Uma vez que a outra parte identifica em uma proposta o seu próprio ponto de vista, o êxito é iminente.

Por fim, outro conselho fundamental é permitir que o outro lado participe da formação do resultado. É importante que ambos se sintam donos da ideia. Assim será mais fácil que ambos aceitem eventuais concessões e considerem que não houve perda significativa para ninguém.

Os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas. Quando se busca identificar os interesses centrais por trás de uma

posição declarada, deve-se concentrar e ensinar as partes a olhar os interesses fundamentais que motivam as pessoas: segurança, bem-estar econômico, reconhecimento e controle sobre a própria vida.⁴⁰

Uma estratégia possível para transpor a barreira das posições⁴¹, é construir criativamente um discurso que tenha como objetivo trazer os reais interesses à mesa de mediação e negociação, promovendo a reflexão sobre perguntas possíveis que uma e a outra parte devem se fazer sobre questões como “o que verdadeiramente pretendo?” Ou “o que me trouxe até aqui?” E “por que queremos isso?”.

Dessa forma, desde o princípio, os negociadores conseguem determinar seus objetivos

⁴⁰ FISHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. Como Chegar ao Sim. Rio de Janeiro: IMAGO, 1994, p. 66 e 67

⁴¹ KAUFMANN, Marlon. Negociação: concentre-se nos interesses e não nas posições. São Paulo, 30 de julho de 2012. Disponível em:

reais e se preparar para um processo de negociação na mediação colaborativa.⁴²

Assista o nosso vídeo- Lidando com as Emoções na Negociação

<https://www.youtube.com/watch?v=NOJxvGsgW>

<http://marlonkaufmann.com/2012/07/30/negociacao-concentre-se-nos-interesses-nao-nas-posicoes/>. Acesso em: 02 de setembro de 2015.

⁴² Id.

CONCLUSÃO

Como conclusão, pode-se trabalhar na prática e cursos para mediadores e conciliadores um modelo que inclua discussões aprofundadas acerca dos princípios de negociação, já largamente utilizadas em áreas de venda, diplomáticas e de comunicação.

Como o conflito é a dissonância de objetivos e interesses, o simples fato de colocar as pessoas para se questionar e refletirem sobre suas ofertas e interesses, pode-se fazer resgatar relações estremecidas pelos equívocos da ausência.

Estimular a empatia e o reconhecer o outro como se ele próprio o fosse. No processo da negociação na mediação, deve-se propor comportamentos que façam as pessoas irem além do que está formalmente prescrito.

Ao adotarem a espontaneidade em resposta a problemas inesperados; para que forneçam sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos. E para resolver ali, os seus conflitos.

Curso Online A Negociação Na Mediação

VIDEO 01

<https://youtu.be/cb5HCIYJ4IY>

VIDEO 02

<https://youtu.be/kpheZi3yJao>

VÍDEO 03

<https://youtu.be/NOJxvGsgWqE>

VÍDEO 04

<https://youtu.be/yuUWsy2dbSA>

VÍDEO 05

<https://youtu.be/2aJICgKklrY>

VÍDEO 06

<https://youtu.be/eeHkx5UBs5Y>

VÍDEO 07

<https://youtu.be/hQgy8OHsWgk>

BÔNUS 08:

<http://youtu.be/8gQ3iVeN1SM>

BÔNUS 09

<https://youtu.be/w3bJzFLx5nk>

BÔNUS 10

<https://youtu.be/AEOUoVJyQRo>

Técnicas utilizadas na mediação e conciliação

Escuta Ativa: o mediador, através da linguagem verbal e não-verbal dos participantes, procura decodificar várias informações. Esta técnica possibilita uma compreensão ainda maior das principais causas do conflito, além de propiciar a quem está falando a sensação de estar sendo ouvido e entendido;

Parfraseamento: através desta técnica, o mediador de conflitos reformula a frase, sem alterar o sentido original. Assim, facilita a organização e compreensão do seu próprio conteúdo;

Formulação de perguntas: é a forma mais simples, óbvia e necessária para se obter informações sobre o respectivo conflito;

Resumo seguido de confirmações: aqui, o mediador de conflitos relata, de forma resumida, tudo que foi dito pelas partes e tudo que ocorreu durante a interação entre eles;

Brainstorming (tempestade de ideias): incentiva a criatividade quando as partes envolvidas no conflito não conseguem pensar numa nova forma de resolver os problemas;

Cáucus: nesta técnica, o mediador se encontra separadamente com os envolvidos para testar opções que podem colaborar para a solução do conflito.

Teste de realidade: o mediador de conflitos busca uma nova reflexão dos envolvidos sobre o problema que os envolve e suas possíveis soluções.

Bibliografia

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2 eds. rev. e ampla. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

GUIRADO, Francisco. **Tipos de Negociação**. 10 de junho de 2011. Disponível em: http://www.centrofenix.com.br/phenix/index.php?option=com_content&view=article&id=134:tipos-de-negociacao&catid=60:teoria&Itemid=97. Acesso em: 01 de setembro de 2015.

HARRIS, Thomas A. **Eu estou OK, você está OK**. São Paulo: Círculo do Livro, 1969.

KAUFMANN, Marlon. **Negociação: concentre-se nos interesses e não nas posições**. São Paulo, 30 de julho de 2012. Disponível em: <http://marlonkaufmann.com/2012/07/30/negociacao-concentre-se-nos-interesses-nao-nas-posicoes/>. Acesso em: 02 de setembro de 2015.

Negociação: separe as pessoas do problema. São Paulo, 23 de julho de 2012. Disponível em: <http://marlonkaufmann.com/2012/07/23/negociacao-separe-as-pessoas-do-problema/>. Acesso em: 02 de setembro de 2015.

OLIVIERA, Amâncio Jorge; ONUKI, Janina. **Capacitação em negociações internacionais**. Washington: Global South Press, 2015.

PEASE, Allan; PEASE, Barbara. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

STEINER, Claude. **Os papéis que vivemos na vida: a análise transacional de nossas interpretações cotidianas**. São Cristóvão: Editora Artenova, 1976.

SUSSKIND, Lawrence; CRUIKSHANK, Jeffrey; DUZERT, Yann. **Quando a maioria não basta: método de negociação coletiva para a construção de consenso**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

URY, William L. **Supere o não: negociando com pessoas difíceis**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Editora Gente, 1998.