Âmbito Jurídico.com.br
O seu portal jurídico na Internet

Processual Civil

A negociação na mediação de conflitos

Antonio Donizete Evangelista de Souza

Resumo: Resgatamos neste artigo conteúdos da literatura dedicada à diplomacia e área comercial que têm na negociação o uso das boas práticas e os princípios norteadores de suas atividades.
Apresentamos os gatilhos cognitivos que dirigem os comportamentos das pessoas na relação com o outro quais sejam a psicologia e a análise transacional. Formulamos abordagens em forma de perguntas abertas afim de promover a reflexão do usuário da medição. 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 conteúdo da comunicação no conflito em curso são avaliados neste artigo. Incluiu-se dois princípios que considero os mais relevantes na negociação na medição: o separar as pessoas dos problemas e o concentrar-se nos interesses e não nas posições a partir da literatura extensivamente utilizada em nosso exercício de mediadores. A negociação; O comportamento das pessoas na negociação; Destravando a comunicação difícil numa negociação na medição; Estilos de personalidade que emergem no processo de negociação na medição.

Sumário: Introdução; 1 A negociação; 2 O comportamento das pessoas na negociação. 3 O comportamento das pessoas na negociação. 4 O comportamento das pessoas na negociação. 5 A leitura dos gestos na negociação na mediação. 6 As Pessoas e seus interesses no processo de negociação. Conclusão. Referências.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo apresentar 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 descritos neste artigo poderão ser aplicados na Mediação, seja no contexto civil, comercial, privado ou público.

Resgatamos conteúdo da literatura dedicada à diplomacia e área comercial, que têm na negociação, o uso das boas práticas e os princípios norteadores de suas atividades.

Apresentamos os gatilhos cognitivos que dirigem os comportamentos das pessoas na relação com o outro, quais sejam a psicologia e a análise transacional.

Formulamos abordagens, em forma de perguntas abertas, afim de promover a reflexão do usuário da 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 conteúdo da comunicação no conflito em curso são avaliados neste artigo.

Incluiu-se dois princípios que considero, os mais relevantes na negociação na mediação: o separar as pessoas dos problemas e o concentrar-se nos interesses, e não nas posições, a partir da literatura extensivamente utilizada em nosso exercício de mediadores.

1 A negociação

A negociação é uma constante em nosso cotidiano: No ambiente familiar, no trabalho e em nossa vida social. Onde houver diferenças para tratar, lá estarão os princípios da negociação que fazem o mundo seguir adiante.

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.

Segundo Guirardo[1], 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 mediação Diante dessa grande diversidade de contextos, existem muitas definições e formas diferentes de abordar o assunto.

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.

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 altruista, ou seja, ceda de forma voluntária a sua parte para a outra[2].

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!).

Para transformar uma negociação esta negociação distributiva em integrativa, é preciso achar um jeito de agregar valor ao objeto, encontrar uma fórmula vencedora, um ponto de equilíbrio, para facilitar o acordo[3].

2 O comportamento das pessoas na negociação

E para analisar a negociação na mediação com mais profundidade, como os comportamentos, truques e manias que as pessoas apresentam ao participar numa sessão de mediação, podemos nos inspirar na literatura, especificamente em Eric Berne[4], psiquiatra canadense, que em 1958, desenvolveu a teoria da análise transacional. 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 "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"[5], 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 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)[6]. 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"[7]. 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 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 reenquadramento[8], 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"[9]. Seria este, suponho, um bom termo para o encaminhamento de bom desfecho da negociação na mediação.

3 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"[10], e outras bem menos citadas, como o "Supere o NÃO- Negociando com Pessoas Difíceis"[11] ou o "Quando a Maioria não Basta"[12]. Todas, dotadas de relevantes fundamentos, por permitirem educar as partes, fazendo-os criar o ambiente adequado para as soluções que envolvam impasses difíceis. Cita-se aqui o princípio do "Não rejeite... Reformule! "[13]. Uma forma de organizar a discussão entre as partes, e quando possível, ensiná-los a gerenciar seus conflitos em situações onde percebem-se ou percebam 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*[14].

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 é uma oportunidade para testar a consistência das posições assumidas: Ao *reformular**[15]*** o quadro que se pretende impor, avançamos rumo a um cenário mais positivo para as soluções buscadas pelas partes.

Para Ury[16],

"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.

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?

4 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 analíticos[17], 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 reconhecimento[18]. É uma pessoa que exerce a doutrina dominante e informal. Na mediação e conciliação - seu lado positivo é ser guiado pelas 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 objetivos[19]. 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.

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 grupos[20]. É uma pessoa que exerce a doutrina informal e condescendente. Na 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.[21] 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.

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 que se cita 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.

5 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 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 verbal[22], o que necessariamente não ajuda muito, pois há vários anos estudam-se sobre o impacto da linguagem não verbal no cotidiano.

Albert Mehrabian[23], 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 negociações[24].

Para o êxito das negociações na mesa de mediação, portanto, tem-se nestes dados, um valioso 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 pontuações[25]. 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 *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"[26]. Mera coincidência, ou fato, na mesa de mediação? Creio que mais comum do que podemos supor.

6 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[27].

Para Kaufmann[28],

"Um dos grandes desafios na negociação inserida na mediação (grifos nossos) é o nível de pessoalidade que ela pode alcançar. Estejam os interlocutores negociando em 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".[29]

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 Kaufmann[30],

"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 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.[31]

Uma estratégia possível para transpor a barreira das posições[32], 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 reais e se preparar para um processo de negociação na mediação colaborativa.[33]

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 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.

Referências

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões.** 2 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
GUIRADO, Francisco. **Tipos de Negociação.** 10 de junho de 2011. Disponível em: http://www.centrofenix.com.br/fenix/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: Circulo do Livro, 1969.
KAUFMANN, Marlonn. **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 papeis 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.

Notas:

[1] GUIRADO, Francisco. Tipos de Negociação. 10 de junho de 2011. Disponível em: http://www.centrofenix.com.br/fenix/index.php?option=com_content&view=article&id=134:tipos-de-negociacao&catid=60:teoria&Itemid=97. Acesso em: 01 de setembro de 2015.
[2] OLIVEIRA, Amâncio Jorge. ONUKI, Janina. Capacitação em Negociações Internacionais. Washington: GlobalSouth Press, 2015, p. 36
[3] OLIVEIRA, Amâncio Jorge. ONUKI, Janina. Capacitação em Negociações Internacionais. Washington: GlobalSouth Press, 2015, p. 219
[4] STEINER, Claude. Scripts People Live. São Cristóvão: Editora Artenova, 1974, p. 20-21.
[5] HARRIS, Thomas A. Eu Estou Ok, Você está Ok. São Paulo: Círculo do Livro, 1968.
[6] STEINER, Claude. Scripts People Live. São Cristóvão: Editora Artenova, 1974, p. 20
[7] Id, p. 21.
[8]OLIVEIRA, Amâncio Jorge. ONUKI, Janina .Capacitação em Negociações . Washington: GlobalSouth Press, 2015, p. 36
[9] HARRIS, Thomas A. Eu Estou Ok, Você está Ok. São Paulo: Círculo do Livro, 1968, p. 53
[10] FISHER, Roger. URY, Willian. PATTON, Bruce. Como Chegar ao Sim. Rio de Janeiro: IMAGO, 1994.
[11] URY, Willian. Supere o Não- Negociando com Pessoas Difíceis-São Paulo: Nova Cultural, 1991.
[12] SUSSKIND, Lawrence. CRUIKSHANK, Jeffrey. DUZERT, Yann. Quando a Maioria não Basta. Edit.FGV, 2008.
[13] URY, Willian. Supere o Não- Negociando com Pessoas Difíceis-São Paulo: Nova Cultural, 1991, p. 65
[14] Id, p. 66
[15]Id., p. 67
[16] Id., p. 67
[17] WANDERLEY, Jose Augusto- Negociação Total-São Paulo: Editora Gente, 1998
[18] WANDERLEY, Jose Augusto- Negociação Total-São Paulo: Editora Gente, 1998. p 104
[19] Id, p. 105
[20] Id, p. 105
[21] WANDERLEY, Jose Augusto- Negociação Total-São Paulo: Editora Gente, 1998, p. 106
[22] PEASE, Bárbara. PEASE, Allan- Desvendando os segredos da LINGUAGEM CORPORAL-Rio de Janeiro: Sextante,2005, p.17
[23] 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.
[24] PEASE, Bárbara. PEASE, Allan- Desvendando os segredos da LINGUAGEM CORPORAL-Rio de Janeiro: Sextante,2005, p.18

[25] PEASE, Bárbara. PEASE, Allan- Desvendando os segredos da LINGUAGEM CORPORAL-Rio de Janeiro: Sextante,2005, p. 25
[26] PEASE, Bárbara. PEASE, Allan- Desvendando os segredos da LINGUAGEM CORPORAL-Rio de Janeiro: Sextante,2005, p.27
[27] FISHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. Como Chegar ao Sim. Rio de Janeiro: IMAGO, 1994.
[28] KAUFMANN, Marlonn. 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.
[29] Id.
[30] Id.
[31] FISHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. Como Chegar ao Sim. Rio de Janeiro: IMAGO, 1994, p. 66 e 67
[32] KAUFMANN, Marlonn. 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.
[33] Id.

Antonio Donizete Evangelista de Souza

Mediador pela OAB Santo Amaro-SP Mediador Comunitário- ENAM Ministério da Justiça; Gestão de Negociações -ESPM-SP e Negociações Internacionais- Universidade de São Paulo-USP

Informações Bibliográficas

SOUZA, Antonio Donizete Evangelista de. A negociação na mediação de conflitos. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVIII, n. 142, nov 2015. Disponível em: < http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=16517&revista_caderno=21 >. Acesso em fev 2019.



Apoio Cultural



Apoio Cultural

O Âmbito Jurídico não se responsabiliza, nem de forma individual, nem de forma solidária, pelas opiniões, idéias e conceitos emitidos nos textos, por serem de inteira responsabilidade de seu(s) autor(es).