



---

**RESOLUÇÃO  
DE CONFLITOS PARA  
REPRESENTANTES  
DE EMPRESA**

---

**2014**







---

# **RESOLUÇÃO DE CONFLITOS PARA REPRESENTANTES DE EMPRESA**

---

**Andrezza Gaglionone Passani  
Marcelo Girade Corrêa  
Simone Bastos**

**1ª edição  
2014**



## **MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**

### **Ministro de Estado da Justiça**

José Eduardo Cardozo

### **Secretário de Reforma do Judiciário**

Flávio Croce Caetano

### **Diretora**

Kelly Oliveira de Araújo

### **Coordenador-Geral**

Igor Lima Goettenauer de Oliveira

## **ORGANIZAÇÃO**

Centro de Educação a Distância da Universidade de Brasília – CEAD-UnB

## **REALIZAÇÃO**

Escola Nacional de mediação e Conciliação – ENAM

## **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

### **Reitor**

Ivan Marques de Toledo Camargo

658.3

B327r Bastos, Simone de Almeida Ribeiro.

Resolução de conflitos para representantes de empresa /  
Simone de Almeida Ribeiro Bastos, Marcelo Girade Corrêa, Andrezza  
Gaglione Passani; Igor Lima Goettenauer de Oliveira, organizador.  
1. ed. – Brasília, DF: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA,  
2014.

160 p.

ISBN 978-85-64593-25-1

1.Negociação – Administração de empresas. I. Corrêa, Marcelo  
Girade. II. Passani, Andrezza Gaglione. III. Oliveira, Igor Lima  
Goettenauer de. IV.Título.

## **FICHA TÉCNICA**

### **Centro de Educação a Distância da Universidade de Brasília – CEAD/UnB**

#### **Diretora**

Profª Drª Wilsa Maria Ramos

#### **Coordenadora da Unidade de Pedagogia**

Simone Bordallo de Oliveira Escalante

#### **Gestora Pedagógica do Curso**

Janaina Angelina Teixeira

#### **Apoio ao Núcleo de Pedagogia**

Karla Cristina de Almeida

Kerley Gadelha Martins

#### **Gerente do Núcleo de Tecnologia**

Eduardo Diniz

#### **Gestão Ambiente Virtual de Aprendizagem**

Fabiano Rocha de Moraes

#### **Apoio ao Núcleo de Tecnologia**

Danilo Santana

Wesley Gongora

#### **Help Desk**

Luana Messias

#### **Relatórios Estatísticos**

Ilka Oliveira Torres

#### **Equipe de Gestão de Projetos**

Deborah Prima Martins

Lêda da Silva Reis

#### **Gerente do Núcleo de Produção de Materiais Didáticos e Comunicação**

Jitone Leônidas Soares

#### **Revisão de textos**

Letícia Barcelos de Oliveira

Marcela Margareth Passos da Silva

Sílvia Urmila Almeida Santos

#### **Web Designer**

Felipe Vieira Dantas

#### **Designer Instrucional**

Arthur Colaço Pires de Andrade

#### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Henrique Lima Meuren

#### **Designer gráfico e animador 2D**

Cristiano Alves de Oliveira

#### **Ilustração**

Cristiano Silva Gomes



# Sumário

## **CAPÍTULO 1 | Panorama da Autocomposição no Brasil**

Sobre a autora desse capítulo **11**

Sobre o capítulo **15**

O que os números revelam? **16**

A cultura da sentença no Brasil **18**

Resolução Adequada/Amigável de Disputas (RAD) **19**

Um breve histórico da RAD no Brasil **20**

A Resolução 125 CNJ: uma quebra de paradigmas **23**

Formação de agentes de mudança **25**

As leis caminhando no mesmo sentido... **26**

Estudantes e profissionais adaptando-se à nova realidade... **27**

Empresas repensando seu planejamento estratégico... **28**

Conclusão **34**

Referências bibliográficas **35**

## **CAPÍTULO 2 | Análise do Conflito**

Sobre a autora desse capítulo **39**

Sobre o capítulo **40**

Os conflitos e seus diversos aspectos **41**

Lente 1 – A natureza do conflito **42**

Lente 2 – Causas do conflito ou bloqueios à resolução dos conflitos **45**

Lente 3 – Estrutura do conflito **58**

Lente 4 – Dinâmica do conflito **63**

Lente 5 – Respostas ao conflito **66**

Lente 6 – Funções do conflito **69**

Lente 7 – Meios de Resolução **72**

Conclusão **76**

Referências bibliográficas **77**

### **CAPÍTULO 3 | Fundamentos da Negociação**

Sobre o autor desse capítulo **81**

Sobre o capítulo **82**

Você é um(a) negociador(a) efetivo(a)? **83**

O que é negociação? **84**

Abordagens **86**

Estratégias competitivas **87**

Estratégias colaborativas **89**

Estratégias concessivas **91**

Estratégias evasivas **95**

Estilos de negociação **98**

Ciclo e dinâmica da Negociação **99**

Como se preparar para uma negociação **101**

Negociação por princípios ou integrativa **103**

1º Princípio – Separe as pessoas do problema **104**

2º Princípio – Concentre-se nos interesses, não nas posições **105**

3º Princípio – Gere opções de ganho mútuo **105**



4º Princípio – Utilize critérios objetivos **107**

MAAN – Melhor Alternativa ao Acordo Negociado **108**

Conclusão **110**

Referências bibliográficas **111**

## **CAPÍTULO 4 | Ferramentas e Técnicas de Conciliação para Representantes de Empresa**

Sobre os autores desse capítulo **115**

Sobre o capítulo **116**

Introdução **117**

O Processo de conciliação na prática **118**

Fases de uma conciliação **119**

Estabelecimento e manutenção do *rapport* **120**

Atitudes simples para estabelecer e desenvolver um *rapport* de qualidade **123**

Escuta proativa **132**

Validação de sentimentos **138**

Pedido de desculpas **142**

Roteiro de apresentação do representante de empresa **143**

Apresentação de proposta de acordo **147**

Impossibilidade de apresentação de proposta de acordo **151**

Comunicação conciliatória **156**

Para finalizar **158**

Referências bibliográficas **159**



**CAPÍTULO 1**  
**PANORAMA DA**  
**AUTOCOMPOSIÇÃO**  
**NO BRASIL**





## Sobre a autora desse capítulo:

### **SIMONE DE ALMEIDA RIBEIRO BASTOS**

Graduada em Direito (UniCEUB) e Nutrição (UnB); pós-graduada em Marketing (UFRJ), Controles Internos (USP) e Processo Civil (Universidade Cândido Mendes); mestranda em Resolução de Conflitos e Mediação (Fundação Educacional Iberoamericana - Universidade Europeia Miguel de Cervantes) e com diversos cursos na área; Servidora do TJDFT na função de Supervisora das conciliações do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília (CEJUSC-JEC/BSB); Mediadora Judicial desde 2006; Mediadora certificada pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML); Instrutora do curso de Mediação Judicial, promovido pelo TJDFT e CNJ; Coorganizadora e instrutora do curso de Conciliação Judicial, promovido pelo TJDFT; Coautora e instrutora do curso presencial “Resolução de Conflitos para Representantes de Empresas”, promovido pelo CNJ e TJDFT; Tutora do curso de Mediação Básica, promovido pela Escola Nacional de Mediação e Conciliação – ENAM; Conteudista e subcoordenadora do curso a distância “Resolução de conflitos para Representantes de Empresas”, promovido pela ENAM.




Você já imaginou ou passou por situação semelhante à seguinte?


### PARA REFLETIR








Gostou da história? Pois saiba que ela se baseou em fatos reais que se repetem diariamente. Muitas empresas, preocupadas com a repercussão negativa dos conflitos com consumidores, têm preparado seus representantes para que atuem de maneira construtiva nas negociações, evitando, assim, a escalada dos conflitos e buscando promover a satisfação dos clientes.



É... Mas infelizmente ainda há representantes que comparecem às negociações despreparados e sem a consciência do papel fundamental que exercem. As consequências disso não poderiam ser mais desastrosas: consumidores mais enfurecidos, decepcionados e recorrendo a terceiros em busca de soluções ou indenizações. Um momento que poderia ser de reconquista torna-se a “facada final”, a gota d’água para a decisão de pôr um fim ao relacionamento com a empresa!



Este material foi elaborado pensando-se justamente em fornecer a você, representante, condições mínimas para que atue positivamente nas negociações. Ao final da leitura, espera-se que você entenda o conflito de maneira construtiva, identifique as diversas formas de resolução de conflitos e saiba utilizar técnicas de atendimento e negociação. Aproveite bastante! Boa leitura!!!



## Sobre o capítulo

No Capítulo 1, você poderá conhecer um pouco mais sobre o panorama dos procedimentos autocompositivos no Brasil. Ao final deste capítulo, espera-se que você:

- Identifique o contexto em que as formas de Resolução Adequada de Disputas (RAD) surgem no Brasil;
- Identifique os fundamentos e os focos de atuação das políticas públicas em resolução de disputas;
- Identifique como as empresas podem aproveitar ao máximo os benefícios das RAD.

Ao longo do texto, você encontrará caixas com informações complementares importantes. Recomendamos essa leitura, pois será útil e lhe ajudará muito.

## O que os números revelam?

O Brasil disputa com os Estados Unidos a liderança mundial em quantidade de profissionais do Direito a cada 100 mil habitantes.

Em 2010 (ano em que foi realizado o último censo demográfico brasileiro), a pesquisa revelou os seguintes dados<sup>1</sup>:

- Os Estados Unidos estavam em primeiro lugar, com 372 advogados por 100 mil habitantes;
- O Brasil aparecia em segundo lugar, com 357 advogados por 100 mil;
- A Índia, segundo lugar em número absoluto de advogados num total de 1,1 milhão de profissionais, tinha uma concentração relativamente pequena no critério por cem mil: apenas 90 advogados.



Você sabia que o Brasil tem mais faculdades de Direito do que todos os países do mundo juntos? Também, em 2010, já existiam 1.240 cursos superiores para a formação de advogados em território nacional, enquanto no resto do planeta a soma chegava a 1.100.<sup>2</sup>

Tem-se, ainda, que em São Paulo existem quase oito vezes mais advogados do que no Japão – país que tem uma população três vezes maior que esse estado brasileiro.<sup>3</sup>

Esses últimos dados, por exemplo, podem induzir à errônea conclusão de que no Japão há menos conflitos. Na realidade, no Japão, os meios informais de controle da sociedade (família, a vizinhança, as escolas, os locais de trabalho etc.) são mais rigorosos que os meios formais (a Polícia, o Judiciário, o Ministério Público).

Esses números revelam o perfil litigioso do Brasil, que faz com que se formem continuamente profissionais de Direito que levarão aos tribunais, em suas diversas esferas e instâncias, as mais variadas demandas oriundas dos conflitos surgidos na sociedade.

---

1. <<http://leisenegocios.ig.com.br/index.php/2010/10/23/brasil-e-o-segundo-pais-com-mais-advogados-por-habitante/>>. Acesso em: 6 de maio de 2014.

2. Fonte: <<http://www.oab.org.br/noticia/20734/brasil-sozinho-tem-mais-faculdades-de-direito-que-todos-os-paises/>>. Acesso em: 6 de maio de 2014.

3. WATANABE, Kazuo. Modalidade de mediação. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/programas/movimento-pela-conciliacao/arquivos/artigo4\\_kasuo.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/programas/movimento-pela-conciliacao/arquivos/artigo4_kasuo.pdf)>. Acesso em: 02 de março de 2014.

Somem-se a isso as transformações pelas quais passa a sociedade brasileira: economia de massa e aumento das relações de consumo aumentam sobremaneira as chances de surgirem conflitos. Basta lembrar que, por exemplo, há pouco mais de duas décadas, quando se falava em telecomunicações, pensava-se apenas na linha fixa que tínhamos em casa ou no trabalho. Atualmente, os serviços de telecomunicações abrangem: telefonia fixa, telefonia móvel (celular), comunicação multimídia (internet banda larga) e TV por assinatura. A multiplicação de possibilidades de produtos e serviços também ocorre no segmento de bancos, aviação, varejo etc.

# A cultura da sentença no Brasil

Os números também mostram que o consumo aumenta e, com ele, surgem os conflitos entre indivíduos e empresas. Alguns desses conflitos são levados ao Judiciário por meio de ações coletivas, mas a maioria é judicializada individualmente. Consequências?

Primordialmente duas:

1. Grandes empresas, públicas e privadas, constam do ranking dos 100 maiores litigantes, conforme pesquisa realizada em 2011 pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ;
2. Ocorre a sobrecarga de processos no Poder Judiciário brasileiro.<sup>4</sup>

A crise do Judiciário, segundo o grande jurista Kazuo Watanabe, também decorre da falta histórica de políticas públicas no tratamento adequado dos conflitos de interesses. O mecanismo predominantemente utilizado pelo nosso Judiciário é o da solução adjudicada dos conflitos, que se dá por meio da sentença do juiz.



A “cultura da sentença” provoca o aumento cada vez maior da quantidade de recursos, com o congestionamento das instâncias ordinárias, dos Tribunais Superiores e da Suprema Corte. Mais do que isso, aumenta também a quantidade de execuções judiciais.

---

4. Para saber mais sobre os 100 maiores litigantes: [www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/pesquisa\\_100\\_maiores\\_litigantes.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/pesquisa_100_maiores_litigantes.pdf).

## Resolução Adequada/Amigável de Disputas (RAD)

Paralelamente, temos em nossa Constituição Federal o PRINCÍPIO DO ACESSO À JUSTIÇA (inciso XXXV do art. 5º), que diz: a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito. O interessante é que durante muito tempo esse acesso à Justiça foi interpretado de forma restritiva: o acesso única e exclusivamente por meio dos processos judiciais. Mas a realidade brasileira atual torna imprescindível que essa interpretação inclua outras formas de socorrer os cidadãos de modo mais abrangente. Por exemplo, outros métodos de Resolução Adequada/Amigável de Disputas (RAD) incluem:

- Negociação;
- Mediação;
- Conciliação; e
- Arbitragem.

A aplicação do conceito de RAD reduziria a quantidade de sentenças, de recursos e de execuções, como também propiciaria uma solução que considere as peculiaridades e especificidades dos conflitos e das particularidades das pessoas neles envolvidas.

Mas a grande vantagem está no estímulo a uma radical mudança de cultura da sociedade brasileira, tornando as pessoas mais empoderadas para a resolução de seus próprios conflitos. E esse estímulo deve partir do próprio Estado, por meio do desenvolvimento de políticas públicas efetivas que, nos termos utilizados por Kazuo Watanabe, propiciariam um importante **filtro** da litigiosidade, o qual, ao contrário de barrar o acesso à justiça, assegurará aos jurisdicionados o acesso à ordem jurídica **justa**; uma justiça que efetivamente satisfaz, pois resulta da própria vontade dos envolvidos.

## Um breve histórico da RAD no Brasil

No Brasil, a preocupação com a solução amigável dos conflitos sempre existiu, mesmo antes de nossa independência.

Isso pode ser percebido através dos seguintes ordenamentos, dentre outros:

Ordenamento	Disposições
<b>As Ordenações Filipinas</b>	Livro 3º, T.20, §1º: E no começo da demanda dirá o Juiz a ambas as partes que, antes que façam despesas e se sigam entre eles os ódios e dissensões, se devem concordar, e não gastar suas fazendas por seguirem suas vontades, porque o vencimento da causa sempre é duvidoso.
<b>Constituição do Império de 1824</b>	Art. 160: Nas causas cíveis e nas penais civilmente intentadas, poderão as partes nomear árbitros. Suas sentenças serão executadas sem recurso se, assim, o convencionarem as mesmas partes.  Art. 161: Sem se fazer constar que se tem intentado o meio de reconciliação, não se começará processo algum, e, sem se demonstrar que se tentou uma solução amigável, ninguém será admitido em juízo.  Art. 162: Para esse fim, haverá juizes de paz, os quais serão eleitos pelo mesmo tempo e maneira por que se elegem os vereadores das Câmaras. Suas atribuições e distritos serão regulados por lei.
<b>Código de Processo Criminal de 1832</b>	Trouxe Disposição provisória acerca da Administração da Justiça Civil, disciplinando o procedimento de conciliação.

Essas e outras leis faziam menção a formas de autocomposição, porém, de forma desestruturada, e qualquer política pública que tenha surgido sucumbiu por razões políticas e pela falta de critério adequado em sua implementação.



Uma análise mais criteriosa do nosso ordenamento atual (Código de Processo Civil, arts. 125, 277, 331, 447 a 449, Lei n. 9.099/95, entre outras) demonstra que a conciliação está em primeiro lugar no nosso sistema processual como opção para resolver uma disputa.

Desde a década de 90, houve estímulos na legislação processual à autocomposição, acompanhada, na década seguinte, de diversos projetos-piloto nos mais diversos campos da autocomposição:

- Mediação cível e comercial;
- Mediação comunitária;
- Mediação vítima-ofensor (penal);
- Mediação previdenciária;
- Mediação em desapropriações, entre muitos outros.

Bem como práticas autocompositivas inominadas como:

- Oficinas para dependentes químicos;
- Grupos de apoio e oficinas para prevenção de violência doméstica;
- Oficinas de habilidades emocionais para divorciandos;
- Oficinas de prevenção de endividamento, entre outras.



Alguns órgãos públicos foram precursores na busca de possibilidades extrajudiciais para resolver os conflitos, como por exemplo, o Ministério do Trabalho, ao procurar solucionar as causas não atendidas pela justiça trabalhista, e determinados Tribunais, ao criarem Serviços de Mediação (TJSC em 2001; TJDF em 2002) ou Setores de Conciliação (TJSP, em 2003).

No âmbito legislativo, tramitaram dois Projetos de Lei no Congresso Nacional para regulamentar a mediação:

- O Projeto de Lei n. 4.827, de 1998, que institucionaliza e disciplina a Mediação como método de prevenção e solução consensual de conflitos; e
- O projeto proposto em 2001, do Instituto Brasileiro de Direito Processual, que institui e disciplina a mediação paraprocessual como mecanismo complementar de solução de conflitos no Processo Civil.

Apesar do longo período de tramitação, nenhum desses projetos foram aprovados, o que significa que não havia, até o ano de 2010, qualquer regulamentação sobre o instituto da mediação.



De autoria da Deputada Zulaiê Cobra, o Projeto de Lei n. 4.827, de 1998:

- Conceitua a Mediação (art. 1º),
- Define quem pode ser mediador (art. 2º),
- Diferencia mediação judicial e extrajudicial (art. 3º),
- Institui a mediação endoprocessual (art. 4º),
- Estabelece o acordo como título executivo judicial (art. 5º),
- Disciplina a Audiência de Tentativa de Conciliação (art. 6º); e
- Disciplina a publicação da lei (art. 7º).

Foi com a criação do Conselho Nacional de Justiça, em 2004, que se iniciou um processo de consolidação das políticas públicas voltadas à resolução de conflitos, que culminou, em 29 de novembro de 2010, com a aprovação da Resolução 125.



As principais funções do CNJ são:

- Controlar a atuação administrativa e financeira dos órgãos do judiciário;
- Supervisionar os juízes;
- Aprimorar o serviço prestado pela justiça
- Ampliar o acesso à justiça e desenvolver uma série de projetos.



## A Resolução 125 CNJ: uma quebra de paradigmas

A Resolução 125 foi um marco importante, pois representa uma forte mudança de paradigma: tribunais, magistrados e operadores de Direito abordando questões como solucionadores de problemas ou como efetivos pacificadores.

A pergunta recorrente no Poder Judiciário deixou de ser “como devo sentenciar em tempo hábil?” e passou a ser a seguinte:



**Como devo abordar essa questão para que os interesses que estão sendo pleiteados sejam realizados de modo mais eficiente, com maior satisfação do jurisdicionado e no menor prazo?**

Nesse sentido, você pode perceber, a partir da Resolução 125 do CNJ, que seus objetivos estão indicados de forma bastante taxativa:

- Disseminar a cultura da pacificação social e estimular a prestação de serviços compositivos de qualidade;
- Reafirmar a função de agente apoiador da implantação de políticas públicas do CNJ;
- Incentivar os tribunais a se organizarem e planejarem programas amplos de autocomposição.

Em termos práticos, a Resolução 125 determinou que os Tribunais organizem-se estruturalmente, criando um Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (“Núcleo”), com o objetivo principal de desenvolver a política judiciária local de RAD e planejar de forma centralizada a implantação dessa política pública no respectivo Tribunal. Além disso, devem criar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (“Centros”) com o objetivo principal de realizar as sessões de conciliação e mediação do Tribunal e/ou apoiar os Juízos, os Juizados e as Varas nas suas conciliações e mediações.

Em seus anexos, a resolução trata da capacitação dos conciliadores e mediadores e apresenta um Código de Ética que disciplina os princípios de atuação e as regras de conduta desses profissionais.

Em linhas gerais, o campo da chamada Resolução Adequada/Amigável de Disputas – RAD inclui uma série de métodos capazes de solucionar conflitos. A grande vantagem

é que tais métodos oferecem, de acordo com suas respectivas peculiaridades, opções para se chegar a um consenso, a um entendimento provisório, à paz ou a um acordo.



Originalmente, a sigla RAD representava “Resolução Alternativa de Disputas”. O termo enfatizava o caráter alternativo dos métodos em face do julgamento pelo Judiciário. Atualmente, porém, prefere-se a expressão Resolução “Adequada” (ou mesmo “Amigável”) de Disputas para denotar uma escolha consciente de um método de resolução de conflitos, dentre vários possíveis, considerando as particularidades do caso concreto.

Portanto, o sistema público de resolução de conflitos – que envolve o Poder Judiciário e outros órgãos de prevenção ou resolução de disputas (e.g. Defensoria Pública, Ministério Público, Secretarias de Justiça, entre outros) – é composto, atualmente, por vários métodos ou processos distintos:

- Mediação;
- Conciliação;
- Processo judicial, entre outros.



Essa gama de processos forma um sistema pluriprocessual. E existem vantagens e desvantagens em cada um desses métodos, que devem ser consideradas em função das características específicas de cada conflito.

Não há dúvidas de que houve uma ampliação do acesso à justiça e dos níveis de satisfação dos cidadãos. De fato, as pesquisas desenvolvidas atualmente têm sinalizado que a satisfação dos usuários com o devido processo legal depende fortemente da percepção de que o procedimento foi justo, bem como, nas hipóteses permitidas por lei, alguma participação do jurisdicionado na seleção dos processos a serem utilizados para resolver suas questões aumenta significativamente essa percepção de justiça. Com isso, o acesso à Justiça passa a ser concebido como um acesso a uma solução efetiva para o conflito.

## Formação de agentes de mudança

Esse novo acesso à Justiça depende, também, da formação de agentes que incentivarão essa lenta, porém, viável, mudança de cultura. Pensando nisso, tanto o CNJ quanto o Ministério da Justiça têm promovido ações voltadas à formação desses agentes. Veja algumas das ações de formação:

**Lançamento da Escola Nacional de Mediação (ENAM)**, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário. Com investimentos de R\$ 4 milhões até 2014, a meta é promover cursos em mediação e conciliação para mais de 40 mil operadores do direito e aperfeiçoar a atuação deles, além de formar novos conciliadores e mediadores.

**Assinatura de termo de cooperação** entre o Ministério da Justiça e a Universidade de Brasília, para promover cursos a distância em mediação e conciliação. As aulas serão sobre técnicas e administração de programas, voltadas para operadores do Direito – juízes, promotores, procuradores, advogados, advogados da União, defensores públicos, delegados de polícia –, além de agentes de mediação comunitária, professores, representantes de empresas, alunos do curso de graduação em Direito e servidores públicos.

Nesse contexto, como uma das ações formativas principais, surge este curso, de resolução de conflitos para representantes de empresa. O papel dos operadores de Direito, em suas mais variadas instâncias, é primordial, porém, os reais protagonistas dos métodos de RAD são as partes. E sendo as empresas as maiores litigantes, nada mais essencial do que formar aqueles que serão seu rosto, sua personificação.



Os representantes de empresa, sejam eles prepostos, advogados, sócios, proprietários, diretores, gerentes, devem ser os grandes propagadores e incentivadores das RADs. Está em suas mãos conter a escalada dos conflitos, evitando a judicialização daquilo que poderia ser resolvido de forma mais rápida e satisfatória para ambas as partes.

## As leis caminhando no mesmo sentido...

Atualmente, encontra-se em plena apreciação no Congresso Nacional, Projeto de Lei conhecido como “Marco Legal da Mediação (PL 7169/214)”, um avanço legislativo que dará maior força às políticas públicas já traçadas.

Pelo texto proposto, a mediação pode tratar de todo o conflito ou apenas de parte dele e se divide em três tipos:

**Extrajudicial:** é feita antes do ingresso de um processo na Justiça. As partes em conflito buscam mediadores e, havendo um acordo, a decisão tomada terá força de uma sentença judicial, sendo a assistência por advogado obrigatória, a menos que as partes abram mão desse direito;

**Judicial:** quando há um processo no Judiciário. A mediação terá um prazo de 60 dias para acontecer e, somente não havendo acordo, o processo passará a tramitar normalmente no Judiciário;

**Pública:** quando os conflitos envolverem a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, a Administração Pública Federal direta, suas autarquias e fundações.

Há também o tão aguardado Novo Código de Processo Civil – PL 8.046/10, em vias de aprovação, que inova ao estabelecer que a mediação e a conciliação devem ser estimuladas por todos os sujeitos do processo. Tanto assim que os conciliadores e mediadores foram incluídos no rol de auxiliares da justiça e ficaram legalmente resguardados os princípios informadores da conciliação e da mediação:

- Independência;
- Neutralidade;
- Autonomia da vontade;
- Confidencialidade;
- Oralidade; e
- Informalidade.

## **Estudantes e profissionais adaptando-se à nova realidade...**

As novas políticas públicas tornaram necessária a adaptação dos currículos das faculdades de Direito. É importante que estudantes de Direito finalizem o curso com habilidades de autocomposição desenvolvidas. Mais do que isso, é fundamental que a mentalidade desses estudantes volte-se prioritariamente não mais para o litígio, mas para formas de solução amigável. Futuros bacharéis, advogados, promotores, procuradores, defensores, juízes com uma nova visão da pacificação social. Atualmente algumas faculdades brasileiras já incluíram em suas grades curriculares disciplinas voltadas para os métodos de resolução de conflitos. O Ministério da Educação estimula essa atitude ao melhor pontuar as faculdades que já tomaram a iniciativa.

Da mesma forma, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) vem preparando a classe de advogados para uma nova realidade. O advogado é um dos sujeitos da autocomposição e sua participação cooperativa pode agregar resultados extremamente positivos, além de oferecer maior segurança ao processo e aos clientes. Ainda há grande resistência aos métodos por parte dos advogados, em virtude de dois fatores: desconhecimento e inexistência de um parâmetro justo para fixação de honorários. É por isso que a OAB vem promovendo palestras, cursos de pós-graduação e outras formas de divulgação, bem como já está trabalhando na tabela de honorários.

## Empresas repensando seu planejamento estratégico...

Apesar das ações voltadas ao estímulo das RADs terem avançado em grande escala no Brasil, para que elas se tornem efetivas no âmbito das empresas, devem figurar no seu planejamento estratégico, o qual prevê o futuro da empresa no longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado.

Para tanto, algumas perguntas básicas devem ser respondidas no processo de escolha entre a judicialização dos conflitos ou as RADs como estratégia:

Pergunta	Descrição
<b>Qual o custo de imagem da empresa?</b>	<p>Pesquisas de satisfação aplicadas no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – TJDFT, no ano de 2013, em sessões de conciliação das quais participam empresas, demonstram a correlação direta entre a disposição da empresa em solucionar o conflito e a melhoria de sua imagem ao final da sessão.</p> <p>As pesquisas mostraram que quando não houve negociação, o cliente não viu a empresa com bons olhos (64,4%). Porém, quando houve negociação de um acordo na sessão, 28,4% dos clientes passaram a enxergar de maneira mais positiva a empresa, apesar do conflito que culminou na sessão de conciliação.</p> <p>É um resultado animador, visto que alterar positivamente a percepção do cliente acerca da empresa com a qual tivera um conflito não é algo simples. Esse resultado possui relevância, pois indica uma mudança na forma em que o conflito é percebido: não negativa e estagnada, mas positiva e transformadora.</p>
<b>Qual o impacto nos custos de aquisição de clientes?</b>	<p>Custo de aquisição de clientes é uma métrica significativa em uma empresa e por isso requer acompanhamento constante. Corresponde ao somatório de investimentos em <i>marketing</i> e promoção, dividido pelo número de novos clientes em determinado período. Levando em consideração que, no decorrer de um processo judicial, há um significativo desgaste no relacionamento do consumidor com a empresa, o que pode culminar na rescisão contratual e na redução da base de clientes, faz sentido imaginar que esses custos aumentarão. Mais propaganda e marketing serão necessários para reverter uma imagem negativa e captar novos clientes.</p>

Pergunta	Descrição
<b>O componente humano do conflito deve ser considerado?</b>	<p>Emoção, comunicação, percepção: palavras-chave na resolução de um conflito e inerentes a todo ser humano. O processo judicial, por natureza, aborda o conflito como um fenômeno exclusivamente jurídico (<i>lide processual</i>), excluindo aspectos que podem ser até mais relevantes para as partes (<i>lide social</i>). Há uma grande tendência de o conflito se tornar mais acentuado no desenvolvimento de uma relação processual, pois as emoções não são levadas em consideração, a comunicação permanece deficiente e fortalece-se a percepção de que as partes são oponentes.</p>
<b>Qual o custo operacional desses métodos?</b> <sup>5</sup>	<p>Os processos judiciais definitivamente representam um alto custo para as empresas e também para o Estado. O estudo “Custo das empresas para litigar judicialmente” demonstrou que o comprometimento das finanças das empresas com processos judiciais chega a quase 2% do que faturam em um ano, percentual que, em 2012, representou R\$ 110,96 bilhões. O levantamento partiu da análise das demonstrações financeiras de 7.485 empresas, de 21.647 processos judiciais, da arrecadação tributária de 2012, do relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do faturamento das empresas por CNAE do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT).</p> <p>Em 2012, existiam 74,38 milhões de ações na Justiça das quais as empresas faziam parte – como autoras ou rés. As grandes companhias estavam presentes em 53,4% delas, o gasto de manutenção desses processos foi de 1,67% do faturamento, o número médio de ações por empresas foi de 186. Já as médias empresas responderam por 23,8% dos processos e comprometeram 1,89% de seu faturamento; e as pequenas participaram de 22,80% das ações e gastaram o equivalente a 1,43% do que ganharam em 2012. As custas judiciais e extrajudiciais representaram R\$ 23 bilhões; os gastos com advogados chegou a quase R\$ 17 bilhões; perícias, R\$ 2,1 bilhões; viagens e hospedagens, R\$ 529 milhões; valores usados com pessoal e sistemas de controle, R\$ 2 bilhões. O maior montante, porém, foi pago pelas empresas condenadas em processos finalizados em 2012. A conta com multas, encargos legais e indenizações (como danos morais) correspondeu a R\$ 65 bilhões naquele ano.</p>

As respostas a essas questões levam à inevitável conclusão de que as formas de resolução amigável de disputas (RADs) são mais eficientes para o alcance dos objetivos de toda empresa: satisfação do cliente, redução de custos, aumento dos

5. Fonte: <<http://www.valor.com.br/legislacao/3418112/gasto-de-empresas-com-processos-chega-r-110-bi#ixzz2sMpMByph>>

lucros. Mais eficiente ainda é a busca do tratamento das causas desses conflitos em vez de se remediarem as consequências.

É notória a consciência atual das empresas com relação ao uso eficiente das RADs. Por exemplo, em março de 2014, foi realizado o I Encontro Brasileiro pela Solução Pacífica de Conflitos Empresariais<sup>6</sup>, promovido pelo Sebrae, a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça e Conselho Nacional de Justiça (CNJ). As questões de mediação e conciliação foram discutidas pelos representantes de grandes grupos dos mais diversos setores, de agências reguladoras e entidades empresariais.

Assista a alguns vídeos do Encontro no link:

**<https://www.youtube.com/watch?v=2KP-K5i1uJA&index=1&list=PLka6AExqf5lPwQHS0YDdtMfYEzsiFEzVe> ou pesquisando no Youtube por: “I Encontro Brasileiro pela Solução Pacífica de Conflitos Empresariais”.**



A empresa deve disseminar as RADs como forma prioritária de resolução de conflitos. Para tanto, não só a área jurídica da empresa, mas todos demais departamentos (atendimento, marketing, planejamento, estratégia etc.) devem voltar sua atuação nesse sentido. O ideal, inclusive, é que dentro da empresa seja criado um departamento próprio responsável pela disseminação dessa cultura e pelo treinamento adequado dos representantes.

A seguir, estão alguns pronunciamentos iniciais dos promotores do evento:

“Uma iniciativa fundamental: discutirmos uma estratégia nacional de não judicialização. Os números mostram que dos 92 milhões de processos, 51% são dos governos, entre federal, estaduais e municipais, 38% do sistema financeiro e 6% das telecomunicações. Esta soma dá 95%. Ora, são grandes corporações que estão em juízo. Se é assim, é possível que nós pensemos em uma estratégia nacional, que tenha por base, por meta principal, a mediação, para que nós possamos resolver os conflitos e evitar cada vez mais a sua judicialização.” Flávio Crocce Caetano – Ministério da Justiça – Secretaria de Reforma do Judiciário

“Os índices que, anteriormente, com algumas empresas, se verificou que eram em torno de 35% em êxito de mediação, após a realização do curso e a preparação dos prepostos, passaram a ser de mais de 80%. Ou seja, um crescimento de mais de 110%.

---

6. Para saber mais: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/conciliacao-e-mediacao-devem-entrar-no-mapa-estrategico-das-empresas/86013/>>



(...) Esse êxito maior não se deu porque as propostas de acordo eram melhores; ao contrário, as propostas continuaram as mesmas. Só que, com o preposto treinado, se verificou que ele conseguia: primeiro reconhecer o problema do consumidor, ou seja, não adotava uma postura de oposição; ele apresentava essa proposta de uma forma muito mais afável, cordata, e isso se verificou que era fundamental para o êxito do acordo.” Emmanuel Campelo – Conselho Nacional de Justiça

“Um dos desafios que nos preocupam fortemente é a solução adequada para os conflitos, sejam com os clientes, fornecedores, ou mesmo dentro das nossas empresas. A via judicial nem sempre é o melhor caminho, e, observando o que acontece no mundo que avança, vemos a presença muito ativa desses processos de conciliação. Além disso, a morosidade do processo tramitando na Justiça pode trazer prejuízos irreversíveis (...) Portanto, essa repercussão econômica retarda a recuperação judicial dos créditos, aumenta o spread bancário, e sem dúvida nenhuma eleva o nosso Custo Brasil tão falado.” José Paulo Dornelles Carioli – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil.

“Para a pequena empresa, tempo e dinheiro são fundamentais. O pequeno empresário não tem um departamento jurídico que cuida desse contencioso. É ele mesmo que muitas vezes deixa a sua energia não na gestão do seu negócio, mas vai encaminhar processos que podem durar anos. Isso significa, num conjunto grande de empresas, a própria mortalidade de empresas quando elas são mais dependentes de um fornecedor. Portanto, para nós, a conciliação e ter mecanismos extrajudiciais são fundamentais. Cabe não só a nós formalizar, mas também criar espaços de mediação que não estejam só no Estado. Que eles possam se estabelecer de maneira espontânea.” Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho – Sebrae Nacional

Também no referido encontro, experiências muito interessantes foram repassadas pelas empresas já envolvidas com projetos de desjudicialização. Veja alguns exemplos:

– Citibank: criou alguns modelos para evitar novas ações e reduzir a carteira de processos. Instituiu como missão da Ouvidoria a busca da mediação do conflito com a finalidade de diminuir custos da empresa e manter sua imagem. Trabalhou a mudança de cultura dos escritórios de advocacia, determinando que tenham uma célula interna de negociação que tem por objetivo solucionar o conflito o mais rápido possível.

– Caixa Econômica Federal: criou normativo interno determinando que mesmo em caso de solução de conflito pela Ouvidoria, ela comunicará ao Jurídico o ocorrido, o qual analisará o caso e comunicará ao responsável pela falha a necessidade de contatar o cliente para que se peçam desculpas e se pague, espontaneamente, uma módica indenização por danos morais.

– AES Eletropaulo: empresa adota a conciliação como princípio: é preciso admitir os erros e resolver problemas da forma mais rápida possível.

– ABINEE – Associação Brasileira de Indústria Eletro Eletrônica: editou um Código de Auto Regulação, disciplinando a relação da indústria com seus consumidores.

Paralelamente, em parceria com o Ministério da Justiça, editou norma facilitando o acesso do consumidor não só às informações de uso dos aparelhos celulares, mas principalmente evitando a judicialização dos conflitos e obrigando as empresas a, quando for o caso, trocarem o aparelho e darem a devida orientação.

– Magazine Luiza: formou um Comitê de Clientes, no qual todas as áreas da empresa estão envolvidas e procuram soluções para atender aos clientes, desde aquele que teve um problema com produto até aquele que quer resolver uma questão de cobrança, valores etc. Prioriza a conscientização da empresa inteira, dos cargos de liderança até os vendedores dos pontos de venda.

– DPVAT: desenvolveu programas de mediação dentro da seguradora estabeleceu parcerias com Tribunais de Justiça para a realização de mutirões.

– MV Pontocom: trabalha com a prevenção dos conflitos, investindo em sistemas e criação de áreas para monitoramento de todas as compras do consumidor e atuação antes que aconteça algum problema. Busca-se evitar o desgaste e a frustração do cliente e também as ações de oportunistas.

– Walmart: inovou no Brasil, criando área com foco na conciliação dentro do Jurídico da empresa, inclusive com determinação de metas.

– SKY: desenvolveu o Totem de Conciliação, que é uma forma de tentativa de conciliação pré-processual, na qual o cliente entra em contato com a empresa via teleconferência em busca de uma solução para seu problema.

Elpidio Villarreal, Vice-Presidente Sênior de Contencioso Mundial da Glaxo Smith Kline – GSK, em sua palestra “O litígio e a perda de valor da marca” contou como em alguns anos reduziram substancialmente o contencioso e trabalharam fortemente na prevenção de conflitos e utilização agressiva dos métodos e técnicas de resolução de disputas. Segundo palavras do próprio palestrante “o litígio é um modo terrível para pessoas inteligentes resolverem seus conflitos. (...) É caro, longo e é destrutivo para relacionamentos”. E relacionamentos são importantes para a saúde da empresa. A missão fundamental da GSK, segundo seu CEO, não é meramente o lucro, mas sim oferecer medicamentos a pessoas que precisam deles e melhorar suas vidas. A forma de resolver os conflitos da empresa deve refletir essa missão fundamental. Foi por isso que a empresa decidiu que o propósito da organização no âmbito da resolução de conflitos seria mudar a cultura da corporação. O conflito precisava ser visto como uma oportunidade de estreitar relacionamentos e de fortalecer a empresa, construir uma boa reputação e fortalecer o relacionamento com os consumidores. O conflito pode ser positivo para a empresa.

O impacto do litígio sobre a marca das empresas também foi debatida no Encontro. Kathy Bryan, do CPR Institute (Instituto Internacional para Prevenção e Resolução de Conflitos), ao proferir a palestra “A ineficiência Econômica do Litígio”, afirmou que o litígio tem um forte impacto sobre o valor da marca e sua reputação, além do tempo e dos custos. O valor da marca corresponde a 4-5% das vendas. Quanto à reputação,

demoram-se 20 anos para ser construída, mas bastam 5 minutos para destruí-la. Reputação é o resultado líquido de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos, conhecimento da empresa; desenvolve-se ao longo do tempo e pode ser negativamente impactada pelo litígio. E o modelo não-adversarial, aliado às políticas internas da empresa, são pontos chave na atualidade para a manutenção da reputação e da marca. A palestrante sugeriu um plano que as empresas podem adotar para lidarem melhor com seus conflitos:

- 1)** Desenvolver um sistema de gerenciamento do conflito baseado na prevenção e na proatividade;
- 2)** Explorar opções baseadas em interesses: métodos como a mediação, dentre outros, podem ser utilizados com esse intuito;
- 3)** Ganhar apoio da alta administração e educá-la quantos às melhores abordagens de resolução de conflitos;
- 4)** Alinhar esses objetivos com os advogados/escritórios de advocacia contratados: o papel do Jurídico da empresa liderando essa mudança de cultura dos escritórios de advocacia é absolutamente essencial para o progresso do novo modelo não-adversarial;
- 5)** Comprometer-se oficialmente não só com a adoção primária de métodos alternativos quando houver um litígio antes de se judicializar o conflito, mas principalmente com a adoção de políticas internas que garantam a sustentabilidade dos métodos de resolução de conflitos: palestrante exemplificou a adesão de empresas ao “21st Century Pledge”, pacto norte-americano que já obteve a adesão de diversas empresas e escritórios de advocacia nos EUA.

## Conclusão

O panorama atual em termos de resolução amigável de conflitos no Brasil é promissor. Os primeiros passos já foram dados e é relevante o fato de que poder público, iniciativa privada, faculdades de Direito, OAB e grandes empresas estão alinhados em termos de políticas voltadas ao estímulo das RADs. A mudança de uma “cultura da sentença” para uma “cultura da pacificação” é lenta e requererá esforço de todos os sujeitos desse processo, inclusive da sociedade civil, que aos poucos será empoderada e vislumbrará formas mais satisfatórias de resolução de seus conflitos. A pacificação das relações comerciais entre empresas e seus clientes pode trazer maiores ganhos para todos, continuamente.

## Referências bibliográficas

AZEVEDO, André Gomma (Org.). *Manual de Mediação Judicial*. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2013.

BANDEIRA, Regina. *CNJ e Sebrae promovem I Encontro para Solução de Conflitos Empresariais*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/27985-cnj-e-sebrae-promovem-i-encontro-para-solucao-de-conflitos-empresariais>> Acesso em: 06 de maio de 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010*. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/323-resolucoes/12243-resolucao-no-125-de-29-de-novembro-de-2010>> Acesso em: 06 de maio de 2014.

Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. *Brasil, sozinho, tem mais faculdades de Direito que todos os países*. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/noticia/20734/brasil-sozinho-tem-mais-faculdades-de-direito-que-todos-os-paises>> Acesso em: 06 de maio de 2014.

Conselho Nacional de Justiça. *100 maiores litigantes*. 2011. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/pesquisa\\_100\\_maiores\\_litigantes.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/pesquisa_100_maiores_litigantes.pdf)> Acesso em: 06 de maio de 2014.

DIANA, Marina. *Brasil é segundo país com mais advogados por habitante*. Disponível em: <<http://leisenegocios.ig.com.br/index.php/2010/10/23/brasil-e-o-segundo-pais-com-mais-advogados-por-habitante/>> Acesso em: 06 de maio de 2014.

FORTUNA, Paulo. *Conciliação e mediação devem entrar no mapa estratégico das empresas*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/conciliacao-e-mediacao-devem-entrar-no-mapa-estrategico-das-empresas/86013/>> Acesso em: 06 de maio de 2014.

NOVAES, Luiza Maria Gray. *Justiça Pacificadora e Mediação no Judiciário*. Disponível em: <[http://www.emerj.tjrj.jus.br/paginas/trabalhos\\_conclusao/2semestre2012/trabalhos\\_22012/LuizaMariaGrayNovaes.pdf](http://www.emerj.tjrj.jus.br/paginas/trabalhos_conclusao/2semestre2012/trabalhos_22012/LuizaMariaGrayNovaes.pdf)>. Acesso em: 09 de março de 2014.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. *O novo CPC e a mediação: reflexões e ponderações*. Disponível em <<http://www.humbertodalla.pro.br>>. Acesso em: 01 de maio de 2013.

Valor econômico. *Gasto de empresas com processos chega a R\$ 110 bi*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/legislacao/3418112/gasto-de-empresas-com-processos-chega-r-110-bi#ixzz2sMpMByph>> Acesso em: 06 de maio de 2014.

WATANABE, Kazuo. *Cultura da Sentença e Cultura da Pacificação*. In: YARCHELL, Flávio Luiz e MORAES, Maurício Zanoiedede (Org.). *Estudos em Homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover*, São Paulo: DPJ, 2005.

WATANABE, Kazuo. *Modalidade de mediação*. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/programas/movimento-pela-conciliacao/arquivos/artigo4\\_kasuo.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/programas/movimento-pela-conciliacao/arquivos/artigo4_kasuo.pdf)>. Acesso em: 02 de março de 2014.

**CAPÍTULO 2**  
**ANÁLISE DO CONFLITO**  
**CAUSAS E DINÂMICA**







## **Sobre a autora desse capítulo:**

### **SIMONE DE ALMEIDA RIBEIRO BASTOS**

Graduada em Direito (UniCEUB) e Nutrição (UnB); pós-graduada em Marketing (UFRJ), Controles Internos (USP) e Processo Civil (Universidade Cândido Mendes); mestranda em Resolução de Conflitos e Mediação (Fundação Educacional Iberoamericana - Universidade Europeia Miguel de Cervantes) e com diversos cursos na área; Servidora do TJDFT na função de Supervisora das conciliações do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília (CEJUSC-JEC/BSB); Mediadora Judicial desde 2006; Mediadora certificada pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML); Instrutora do curso de Mediação Judicial, promovido pelo TJDFT e CNJ; Coorganizadora e instrutora do curso de Conciliação Judicial, promovido pelo TJDFT; Coautora e instrutora do curso presencial “Resolução de Conflitos para Representantes de Empresas”, promovido pelo CNJ e TJDFT; Tutora do curso de Mediação Básica, promovido pela Escola Nacional de Mediação e Conciliação – ENAM. Conteudista e subcoordenadora do curso a distância “Resolução de Conflitos para Representantes de Empresas”, promovido pela ENAM.

## Sobre o capítulo

No Capítulo 1, nós conhecemos um pouco mais sobre o panorama dos procedimentos autocompositivos no Brasil. Agora, neste segundo capítulo, trataremos sobre a Teoria Geral de Conflitos. Ao final deste módulo, espera-se que você:

- Conheça a Teoria Geral de Conflitos;
- Entenda o conteúdo dos conflitos;
- Compreenda o funcionamento e a evolução dos conflitos;
- Desenvolva a capacidade de analisar conflitos, suas causas e sua dinâmica.

Ao longo do texto, você encontrará caixas com informações complementares importantes. Recomendamos essa leitura, pois será útil e lhe ajudará muito.

## Os conflitos e seus diversos aspectos

Iniciamos o Capítulo 2 conversando sobre a “matéria-prima” do nosso trabalho como representantes: o conflito.



PARA REFLETIR

Como você define conflito? Anote a sua resposta em uma folha de papel ou editor de texto! Pense com calma e procure colocar em sua definição todos os fatores que vêm à mente ao imaginar um conflito! Não há o menor problema se seu conceito for diferente do conceito de um livro ou de um amigo.

Existem diferentes lentes que podem ser usadas para olhar um conflito e cada um de nós achará uma que melhor se adeque à nossa forma de pensar. Neste capítulo, você terá a oportunidade de conhecer várias dessas lentes. Juntas, elas oferecem um conjunto de conceitos que podem ajudar a entender melhor a natureza do conflito e sua dinâmica.



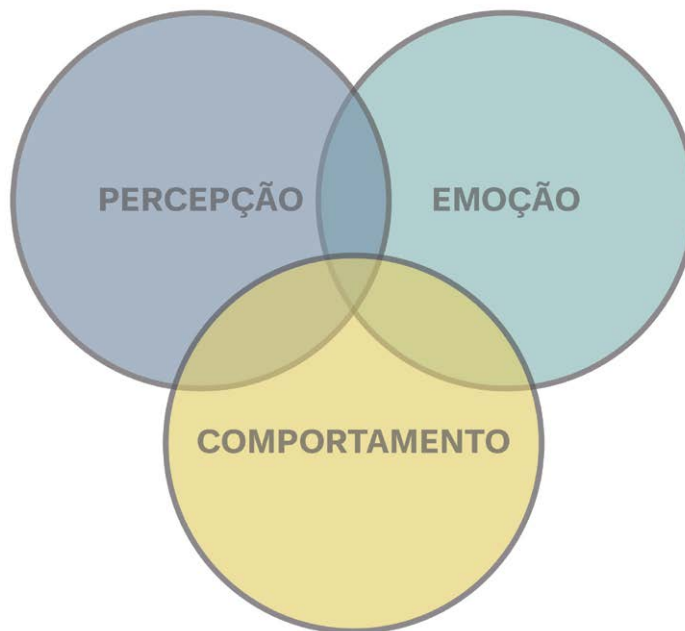
## Lente 1 – A natureza do conflito

*“Não podemos resolver/transformar um conflito se não o entendermos previamente”*

**– John Paul Lederach**

O conflito pode ser definido partindo-se de três dimensões: perceptiva, emocional e comportamental.

### DIMENSÕES DO CONFLITO



### Conflito como percepção

Nós nos sentimos em conflito quando percebemos uma incompatibilidade de interesses, necessidades ou valores. Mesmo que essa percepção parta apenas de um dos envolvidos, já existe um conflito em potencial.



FIQUE DE OLHO

Note que várias das definições encontradas na literatura partem dessa dimensão:

“Um conflito existe quando ocorrem atividades incompatíveis. Uma atividade incompatível impede ou interfere na ocorrência ou efetividade de uma segunda atividade. Estas atividades podem ter sua origem em uma pessoa, entre duas ou mais pessoas, ou entre dois ou mais grupos” (DEUTSCH, 1973).

“Uma forma de conduta competitiva entre pessoas ou grupos. Ocorre quando duas ou mais pessoas competem sobre objetivos percebidos como incompatíveis ou realmente incompatíveis, ou sobre recursos limitados” (BOULDING, 1982).

“Divergência percebida de interesses, ou uma crença de que as aspirações atuais das partes não podem ser alcançadas simultaneamente” (RUBIN, PRUITT E HEE KIM, 1994).

“É a interação de pessoas interdependentes que percebem objetivos incompatíveis e interferências mútuas na consecução desses objetivos” (FOLGER, 1997).

## Conflito como emoção

Quando sentimos medo, aborrecimento, chateação, raiva, desesperança, tristeza, entre tantas outras emoções, sentimos que estamos em conflito.

O conflito envolve uma reação emocional que sinaliza um desacordo de alguma espécie. O simples fato de nos sentirmos assim, mesmo que não saibamos qual o fator de desacordo, já indica que há um conflito.



SAIBA MAIS

Mesmo que esses sentimentos não sejam recíprocos, o conflito é bastante real para quem está vivendo esses sentimentos!

## Conflito como comportamento

O conflito também é representado pelas ações que adotamos para expressar nossos sentimentos, articular nossas percepções, atender nossas necessidades.

Pode ser um comportamento de dominação, ou violento, ou destrutivo. Mas, também, pode ser uma ação conciliatória, construtiva e amigável.



PARA REFLETIR

Procure lembrar-se de um conflito vivenciado com um cliente de sua empresa e caracterize-o com base nas três dimensões do conflito! Quais foram suas percepções, emoções e seus comportamentos?



ATENÇÃO

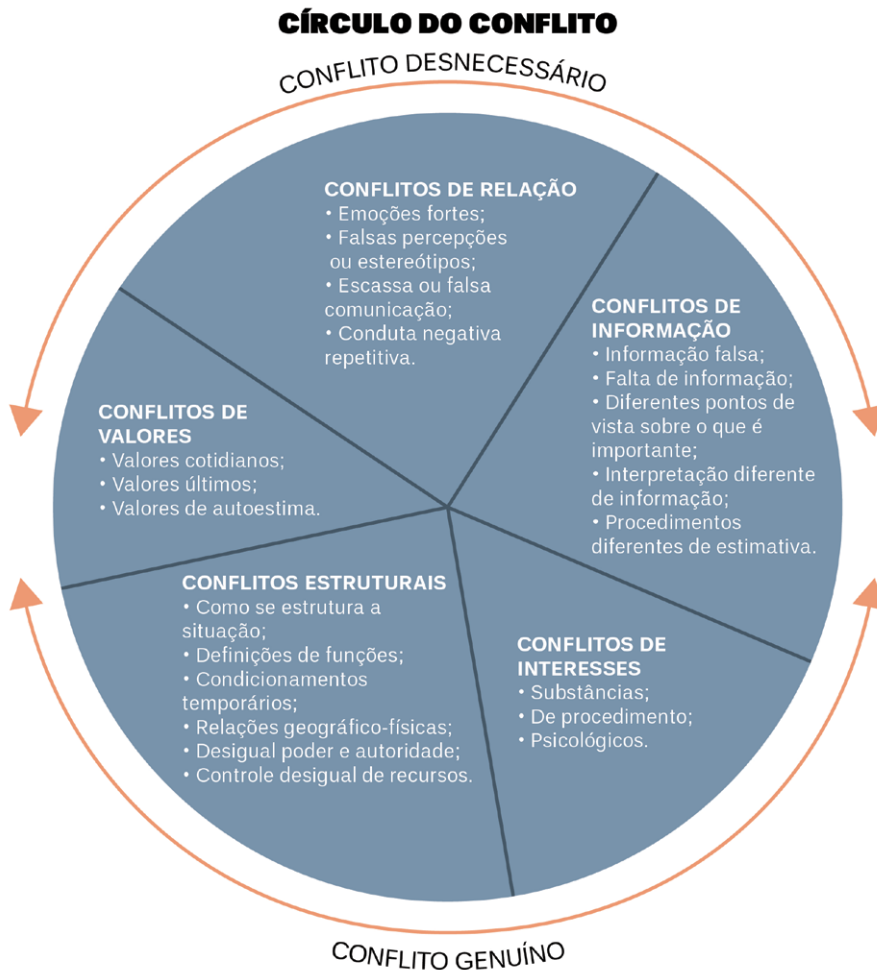
As três dimensões do conflito não são estáticas, mas variam quanto à sua intensidade e duração.

Além disso, uma dimensão afeta as outras duas. Se você acredita que alguém está tentando te magoar de alguma maneira (percepção), você sentirá que está em conflito com essa pessoa (emoção) e ficará propenso a adotar ações específicas (comportamento).

O mesmo acontece em conflitos entre empresas e consumidores: se um cliente tem a percepção de que os serviços e produtos adquiridos não atenderam seus interesses (ex.: qualidade), provavelmente se sentirá desrespeitado e/ou desvalorizado, e adotará um comportamento que expresse sua frustração e insatisfação (ex.: pedirá a rescisão do contrato).

## Lente 2 – Causas do conflito e bloqueios à sua resolução

Você sabe quais são as causas centrais dos conflitos? Para identificá-las, utilizaremos o chamado **círculo do conflito** (MOORE, 1998) como ponto de partida.



## Conflitos de relação



Esses conflitos são causados por:

- Fortes emoções negativas;
- Percepções falsas ou estereótipos;
- Escassa ou falsa comunicação; ou
- Condutas negativas repetitivas.

Esses problemas levam frequentemente aos chamados **conflitos irrealis ou desnecessários**. Tais conflitos podem ocorrer até mesmo quando não estão presentes as condições objetivas para um conflito, como recursos limitados ou interesses incompatíveis.



ATENÇÃO

Problemas de relação muitas vezes estimulam as discussões e conduzem a uma escalada progressiva de conflito destrutivo.



SAIBA MAIS

Conflitos de relação podem acontecer quando o cliente se irrita, se frustra ou se aborrece em razão do mau-atendimento em um ponto de venda. Por causa disso, esse cliente passa a ter a percepção de que a empresa não o valoriza, de que ele é apenas “mais um número”. Muito tempo de espera na fila ou para atendimento via SAC são condutas repetitivas que provocam ou agravam o conflito.



## Conflitos de informação

Esse tipo de conflito se dá nas seguintes situações:

- Quando falta às pessoas a informação necessária para tomarem decisões corretas;
- Quando estão mal-informadas;
- Quando discordam sobre que informação é importante;
- Quando interpretam a informação de modo distinto; ou
- Quando têm critérios de estimacão discrepantes.



FIQUE DE OLHO

Alguns conflitos de informação podem ser **desnecessários**, como os causados por uma informação insuficiente entre as pessoas em conflito.

Outros podem ser **autênticos**, ao não serem compatíveis com a informação e os procedimentos empregados pelas pessoas para recorrer aos dados.



SAIBA MAIS

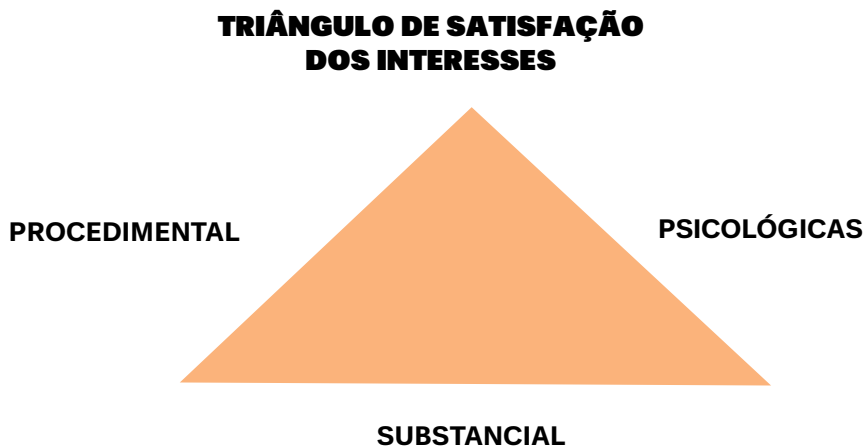
Conflitos de informação podem ocorrer em diversos casos concretos:

Quando, no momento da compra, o cliente recebe informações pouco claras;  
Quando há interpretação divergente das cláusulas contratuais;  
Quando o cliente recebe faturas pouco detalhadas;  
Quando, ao contatar a empresa, o cliente não tem suas dúvidas esclarecidas.

## Conflitos de interesses

Os conflitos de interesses surgem quando uma ou mais partes acreditam que, para satisfazer suas necessidades, devem ser sacrificadas as de um oponente. São causados pela competição entre necessidades incompatíveis ou percebidas como tais.

Para uma melhor compreensão, podemos classificar os interesses em três dimensões:



**Substanciais:** benefícios tangíveis como dinheiro, recursos físicos, tempo etc.;

**Procedimentais:** a maneira como a disputa deve ser resolvida (processos de interação, comunicação ou de tomada de decisão); ou

**Psicológicas:** percepções de confiança, jogo limpo, desejo de participação, respeito etc..



ATENÇÃO

Para que se resolva uma disputa fundamentada em interesses, cada uma dessas três áreas deve ser levada em conta.



Como exemplo, um conflito de interesse pode ocorrer quando há uma divergência de interesses quanto ao valor de um produto ou serviço.

Enquanto uma parte considera excessivo, a outra considera justo (**interesse com foco na substância ou conteúdo**).

Para solucionar esse conflito, o processo de tomada de decisão deverá ser também considerado efetivo e justo pelo cliente (**interesse quanto à forma como o conflito é resolvido**). Além disso, o cliente deverá sentir que a empresa age com honestidade, respeito e que o valoriza como ser humano (**interesses com foco nos aspectos psicológicos**).

## Conflitos estruturais

Tais conflitos são causados por estruturas opressivas de relações humanas, configuradas muitas vezes por forças externas às pessoas do conflito.

Promovem, com frequência, condutas conflitivas desse tipo:

- Disponibilidade e distribuição de recursos;
- Processos de tomada de decisão;
- Autoridade;
- Fatores geográficos (distância ou proximidade);
- Limitações de tempo (demasiado ou escasso);
- Estruturas organizacionais;
- Parâmetros legais;
- Pressões políticas etc.



Em alguns casos, essas estruturas podem ser alteradas durante o processo de resolução do conflito. Frequentemente, entretanto, faz parte da resolução a aceitação de que esses elementos estruturais dificilmente poderão ser alterados.



SAIBA MAIS

Podem causar conflitos estruturais as regras internas da empresa e as regulamentações das agências reguladoras.

É muito comum encontrarmos bloqueios estruturais relacionados a uma estratégia pouco consistente de avaliação da situação específica do cliente, resultando em propostas inadequadas de acordo com a natureza da disputa.

Também existem bloqueios estruturais quando está ausente o representante da empresa que possui alçada para avaliar contrapropostas e tomar decisões, majorando possíveis valores nas propostas ou oferecendo produtos ou serviços como complemento das compensações.

Outro tipo característico de bloqueio estrutural está relacionado ao tempo dedicado à compreensão do que ocorreu e ao processo de negociação com a outra parte. É comum encontrar representantes de empresas ou prepostos pressionados por horários restritos, dedicando pouco tempo a trabalhar propostas baseadas que façam sentido para o outro lado.

## Conflitos de valores

São conflitos causados por sistemas de crenças incompatíveis ou percebidas como incompatíveis. As disputas de valores surgem quando uns tentam impor um conjunto de valores a outros, ou pretendem que tenha vigência exclusiva um sistema de valores que não admite crenças divergentes.

Quando expressamos nossos valores de forma afirmativa – ou seja, em termos do que acreditamos ao invés do que somos contra –, podemos direcionar o conflito mais construtivamente.



FIQUE DE OLHO

Os valores estão baseados em crenças que as pessoas empregam para dar sentido a suas vidas. Os valores explicam o que é bom ou mau, verdadeiro ou falso, justo ou injusto. As pessoas podem viver juntas em harmonia com sistemas de valores muito diferentes.



SAIBA MAIS

Você pode perceber bloqueios relacionados a valores quando o cliente sinaliza o que aconteceu com ele como injusto e faz diversas menções ao que considera justo, certo e errado.

A causa disso pode ser a forma como a empresa o tratou ao tentar resolver um problema ou a forma como uma proposta foi colocada à mesa de conciliação.

Dependendo da situação, a maneira como é conduzida a fase de propostas pode despertar no cliente uma sensação de desrespeito, influenciando no seu sistema de crenças e dando uma conotação de que seus princípios estão sendo seriamente confrontados.

Nesse momento, o mais indicado a fazer é agir com total respeito, pedindo desculpas pelo fato de a empresa não ter respondido de acordo com as expectativas de um bom atendimento e abrir a possibilidade de conversar sobre o que poderia ser feito para reparar essa interação frustrada.

## Bloqueio à resolução do conflito

O círculo de conflito também pode ser observado sob o ângulo do **bloqueio à resolução**. Nesse aspecto, o círculo do conflito passa a ter uma utilidade gigantesca para a resolução do conflito e para a dinâmica da negociação/conciliação.

Por exemplo, ao ouvir um cliente insatisfeito, o representante percebe que as informações repassadas a ele estão incompletas (**conflito de informação**) e que, enquanto esses pontos não ficarem claros, não conseguirão seguir em frente em direção a uma proposta.

Ou, no caso em que o cliente está muito chateado com a forma como foi tratado pela gerente da loja, o bloqueio é no **relacionamento** e o foco passa a ser trabalhar esse aspecto.

## A história do conflito

Além das cinco causas do conflito vistas anteriormente, podemos acrescentar uma sexta fonte ao círculo: a **história** (MAYER, 2000).

Muitas vezes, nós tentamos compreender um conflito isolando-o de suas raízes históricas e, como resultado, ficamos perplexos com a teimosia dos envolvidos.

A história das pessoas que participam de um conflito, dos sistemas em que o conflito está ocorrendo e das próprias questões envolvidas, constitui uma poderosa influência no curso de um conflito.

Esses conflitos não podem ser resolvidos sem a compreensão dos complicados sistemas de interação desenvolvidos com o tempo e em que grau o conflito passou a fazer parte da identidade dos disputantes.

Essas diferentes fontes do conflito interagem umas com as outras. A história das pessoas afeta seus valores, seu estilo de comunicação, suas reações emocionais e a estrutura em que operam. E a história, também, é afetada por essas outras fontes.

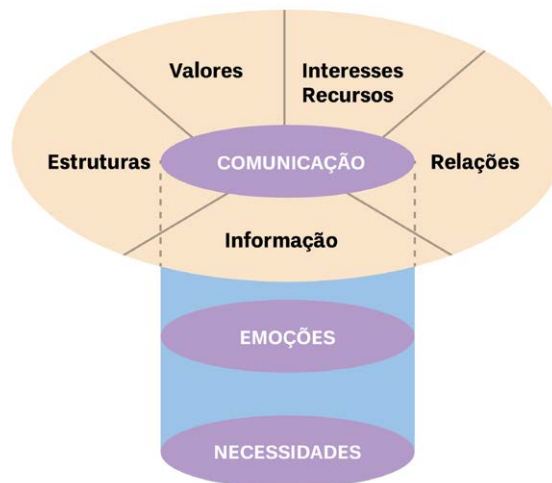
## O “cogumelo” do conflito

A partir do círculo do conflito, podemos criar uma concepção tridimensional das fontes de conflito, projetada na forma de um cogumelo<sup>1</sup>.

Ao procurarmos cogumelos em uma superfície, a primeira coisa que vemos é o seu chapéu, que muitas vezes tem uma aparência inofensiva, de cogumelo comestível. Somente ao nos aproximarmos, conseguimos ver seu pé e identificamos, pela presença de anéis, que se trata de um cogumelo venenoso!

O mesmo ocorre com o conflito. A primeira coisa que observamos é sua aparência externa, ou seja, se são conflitos de valores, estruturais, de interesses, de relação ou de informação. A comunicação também aparece no chapéu, porém ao centro, porque alguns conflitos podem ter sua origem em uma má comunicação, atribuições errôneas etc.

### COGUMELO DO CONFLITO



1. Modelo complementado a partir das reflexões feitas pelo professor Ramón Heredia.



FIQUE DE OLHO

A comunicação é a via régia do conflito e é por meio da comunicação que todos os conflitos escalam e intensificam ou caminham para uma resolução/transformação.

## A comunicação

*“Os seres humanos são comunicadores muito imperfeitos”*  
– **Bernard Mayer**

A comunicação pode tanto gerar o conflito quanto dificultar a sua resolução. Muitos fatores contribuem para problemas de comunicação: cultura, sexo, idade, classe, ambiente, grau de estresse, experiências e interações passadas.



ATENÇÃO

Nos conflitos, mesmo nos muito intensos, devemos aprimorar a nossa comunicação.



SAIBA MAIS

Por exemplo, a solução de um conflito de informação pode ser dificultada em situações como as seguintes:

Quando um atendente age de forma grosseira com um cliente que procurava um esclarecimento;  
Quando, na inexistência de canais de comunicação eficientes, provoca-se um conflito de relação diante da percepção de pouco caso da empresa para com o cliente.

## As emoções

*“As emoções são o combustível do conflito”*  
– **Bernard Mayer**

Logo abaixo da comunicação, no pé do cogumelo, encontramos as emoções. Onipresentes na vida cotidiana, nas situações de conflito – em que percebemos ameaça, perigo, incompatibilidade –, as emoções adquirem um papel mais ou menos protagonista, sobretudo as de tipo negativo ou destrutivo.



Se as pessoas conseguissem permanecer racionais e focadas em como melhor atingir suas necessidades e as do outro, e se pudessem calmamente trabalhar em estabelecer uma comunicação efetiva, então muitos conflitos nunca teriam crescido ou teriam desescalado rapidamente. Uma genuína expressão de sentimentos pode auxiliar no direcionamento do conflito.

## As necessidades

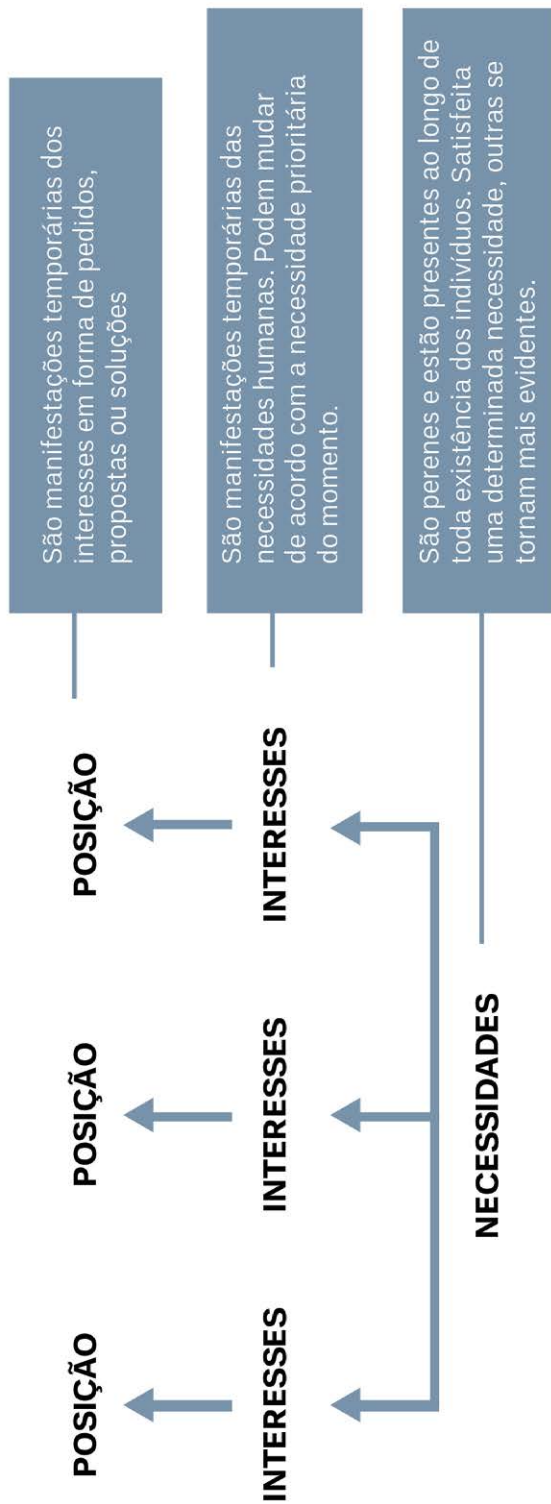
Finalmente, na base do pé do cogumelo, na sua raiz, encontramos as necessidades. Todo ser humano tende a dar satisfação a suas necessidades insatisfeitas por meio do conflito. A doutrina diferencia interesses (já analisados anteriormente) de necessidades.

Enquanto necessidades são mais essenciais e duradouras, interesses são mais transitórios e superficiais. Os interesses, por sua vez, manifestam-se indiretamente por meio de pedidos, propostas ou soluções (posições).

Veja o esquema a seguir para compreender melhor essas diferenciações.

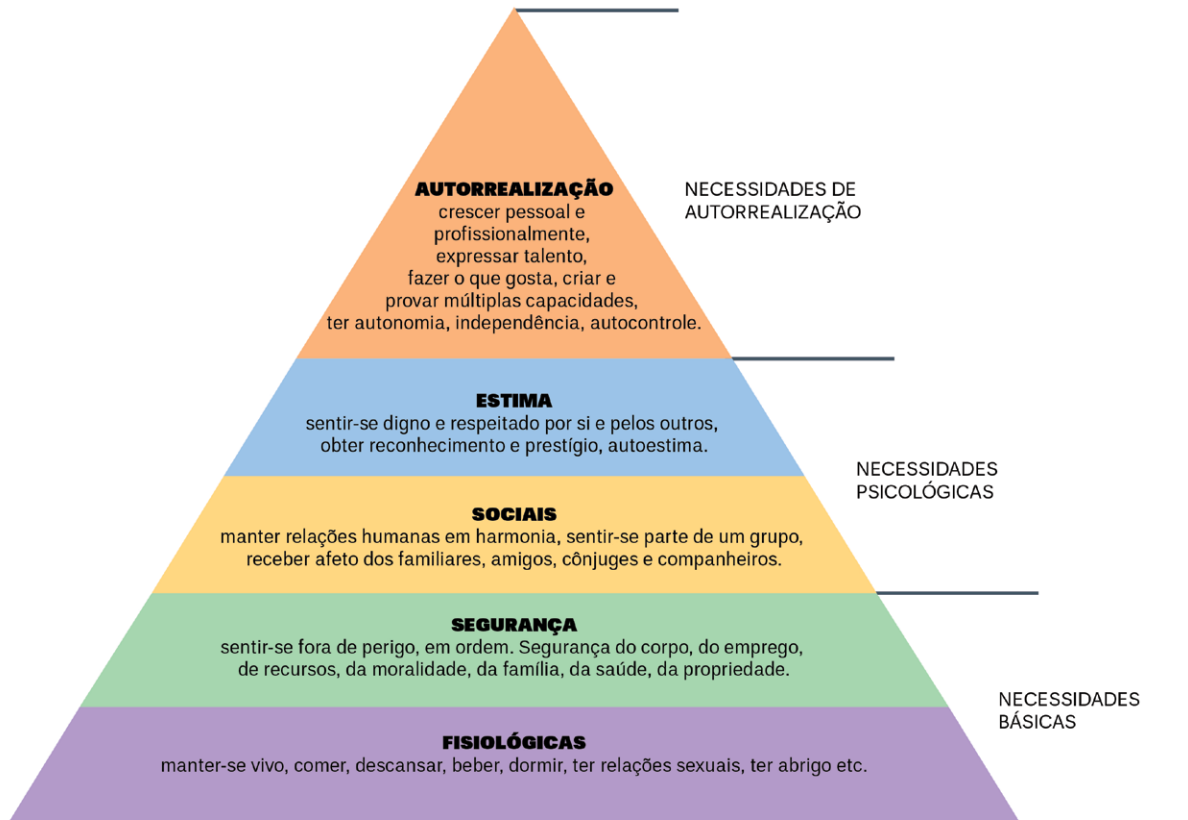


## NECESSIDADES



A Pirâmide de Maslow propõe uma divisão hierárquica, em que as necessidades podem ser dispostas em níveis.

## PIRÂMIDE DE NECESSIDADE



Diversas relações comerciais derivam de várias dessas necessidades, como, por exemplo:

**Fisiológicas:** aquisição de alimentos, roupas, de forma a suprir as funções básicas do organismo.

**Segurança:** aquisição de plano de saúde, seguro de vida, serviços bancários, a fim de proporcionar estabilidade e proteção contra ameaça ou privação.

**Sociais:** utilização dos serviços/produtos de clubes, boates, restaurantes, bares, que incrementam a atividade e a aceitação social.

**Estima:** aquisição de produtos/serviços vinculados à estética e que conferem *status*, ou seja, envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a aprovação social, prestígio e consideração.

**Autorrealização:** contratação de cursos e viagens, vinculados ao crescimento pessoal e profissional.



FIQUE DE OLHO

Uma mesma empresa pode oferecer produtos vinculados a várias dessas necessidades. Por exemplo, um banco pode oferecer seguros (**segurança**), financiamentos para casa própria (**segurança e fisiológica**), cartão de crédito especial (**estima**).

Uma rede de hotéis pode oferecer unidades limitadas à hospedagem e alimentação (**fisiológica**), ou um *resort* que priorize, também, a interação social (**social**) e que confere *status* (**estima**).



PARA REFLETIR

A concepção tridimensional do círculo do conflito é um mecanismo que nos ajuda a entender o conflito e a planejar como trabalhar com ele. Precisamos nos perguntar:

- No que as pessoas estão emperradas?
- Onde é necessário intervir? e
- Onde podem ser encontradas oportunidades de melhoria da situação?

Pense num conflito recente vivido com um cliente e, utilizando o círculo do conflito, identifique os principais bloqueios à sua resolução.

## Lente 3 – Estrutura do conflito

Uma vez iniciado, o conflito apresenta determinados traços, que, em conjunto, formam uma estrutura que o define. Essa estrutura é relativamente simples e está composta pela interação de três elementos: **pessoas**, **processo** e **problema**. (LEDERACH, 1997)

Qualquer um desses elementos, ou uma combinação deles, pode ser a causa do conflito e, em qualquer caso, sempre estarão presentes no desenvolvimento ou no resultado de uma disputa.



### Pessoas

A primeira tarefa, ao se analisar um conflito, é compreender a **magnitude do problema** em relação a essas pessoas:

- Quem está envolvido?
- Que papel tem?
- Quanta influência possui?



FIQUE DE OLHO

Na maioria das vezes, há outras pessoas que podem influenciar a direção e o resultado do processo, mesmo que não estejam diretamente envolvidas.

Em segundo lugar, devemos dar atenção aos **aspectos psicológicos** dessas pessoas. Cada pessoa envolvida tem valores, interesses, necessidades e uma perspectiva sobre o problema, que se forma com base em uma mistura de sentimentos e que motiva suas ações.

Para tanto, é importante a análise de:

**a) Grupos ou pessoas envolvidas:**

- Quem está diretamente envolvido?
- Quem está indiretamente envolvido, mas tem interesse ou pode influenciar o resultado?
- Que tipo de liderança seguem?
- Que bases de influência ou poder tem cada um sobre os demais? É uma relação de iguais ou existe desigualdade? De que forma?
- Existem agora ou podem existir coalizões entre os grupos? Entre quem? Por quê?

**b) Percepção do problema:**

- De que maneira percebem o problema? Como o descrevem?
- Como os afetou?
- Que sentimentos sobressaem? Em que intensidade?
- Que soluções sugerem? Que necessidades e interesses representam?
- Quais são as diferenças de percepção?
- De que maneira pode repensar para melhorar a percepção?

Se pretendemos intervir para facilitar a resolução do conflito, além de ser consciente a análise do papel das pessoas na estrutura geral da disputa, deveremos:



1. Promover a compreensão das emoções;
2. Facilitar o reconhecimento das necessidades humanas, de maneira que esses sentimentos possam ser explicados, justificados e, finalmente, desabafados;
3. Escutar pelo tempo necessário e mostrar respeito pela dignidade básica de todas as pessoas como seres humanos;
4. Apoiar, não ameaçar, a autoestima;
5. Aprofundar-se nas percepções da situação e dos outros;
6. Ajudar a identificar como o comportamento dos outros, e a situação em geral, lhes afetou.

## Processos

O segundo elemento que compõe um conflito são os processos. Trata-se da maneira como o conflito se desenvolve ou como as pessoas tratam de resolvê-lo, para o bem ou para o mal.

Fundamentalmente, os processos referem-se ao modo como são tomadas as decisões e como as pessoas se sentem sobre isso. Sem dúvida, em muitas ocasiões, é justamente nesse processo que surgem os ressentimentos, sentimentos de injustiça e uma sensação de estar indefeso.



A pessoa que se sente excluída ou que percebe que não pode influir sobre decisões que afetam sua própria vida raramente cooperará, mesmo que não se oponha abertamente a tais decisões.

Para se entender os processos de um conflito, é importante analisar, também, os **meios de comunicação e a dinâmica de intensificação** que habitualmente se produz.



À medida que o conflito se intensifica, a comunicação tende a piorar.

As pessoas tendem a apoiar-se mais em suas posições e cada vez menos escutam ao outro. Começam a estereotipar o adversário e, finalmente, quase sempre buscam apoiar-se em outros.

Isso ajuda a perpetuar a má informação, criando-se estereótipos e formando-se coalizões que não levam a nada além de extremar o conflito e dificultar sua resolução.

Assim, devemos analisar:

**a) A dinâmica do conflito:**

- Que assunto o causou?
- Ao intensificar-se:
  - Que outros problemas se adicionaram?
  - Que grau de polarização existe?
  - Que atividades aumentaram o conflito?
  - Quais as influências moderadoras?

**b) A comunicação:**

- De que maneira se comunicam?
- Quem fala a quem, quando, quanto e por quê?
- Existem alterações em torno da comunicação (estereótipos, má informação, rumores etc.?)
- De que maneira poderia melhorar a comunicação?



Considerando o que vimos, o objetivo será reforçar as pessoas para que estruturem um processo de tomada de decisões que implique todos os afetados pelas decisões e que lhes faça sentirem confortáveis com tal processo! Para isso, devemos:

1. Revelar padrões de comunicação implicados no processo de tomada de decisão;
2. Descobrir como as pessoas se sentem quanto ao modo de tomada das decisões;
3. Entender o equilíbrio ou desequilíbrio de poder da relação;
4. Desenvolver um processo que pareça justo e inclua a todas as pessoas afetadas pela decisão.

## Problema

O terceiro e último elemento da estrutura de um conflito é o problema em questão. São, em outras palavras, as diferenças e os assuntos que as pessoas enfrentam. Os problemas podem ser de diferentes tipos, conforme vimos no círculo do conflito.

Com relação a esse elemento, devemos analisá-lo conforme os seguintes passos:

**a) Ponto crucial do conflito:**

- Quais são os interesses, as necessidades e os valores de cada um?
- O que preocupa cada um? O que propõem para resolver?
- Por que lhes interessa essa solução em particular?
- Quem ganha ou perde segundo as soluções propostas?

- Quais são as necessidades humanas elementares que motivam cada um? (segurança, autoestima, comida, possibilidade de trabalho etc.)
- Para que estejam satisfeitos com um acordo, quais dessas necessidades são levadas em conta e deverão figurar na solução final?
- Que diferenças de valores existem e até que ponto exercem um papel importante?

**b)** Lista de pontos concretos para resolver:

- Problema global: quais são os pontos que se devem resolver?
- A maneira de tomar decisões é um problema?

**c)** Análise dos recursos existentes que podem regular as diferenças essenciais:

- Que fatores limitam as ações e posturas extremistas de cada um?
- Quem são as pessoas que podem ter um papel construtivo?
- Quais são os objetivos alcançáveis que todos podem aceitar?
- Quais são os interesses e as necessidades que têm em comum ou os que não são mutuamente exclusivos e opostos?
- Que propostas estão dispostas a fazer?

Na intenção de resolver um conflito, devemos ajudar a identificar quais são as necessidades e os interesses subjacentes e evitar centrarmos em discussões sobre soluções posicionais, para que nossos objetivos estejam dirigidos a:

1. Clarificar as áreas de interesse e os problemas específicos, separando as pessoas dos problemas;
2. Descobrir as necessidades e os interesses básicos subjacentes aos problemas;
3. Identificar os princípios e valores comuns.



PARA REFLETIR

Você se lembra do conflito que você imaginou no item anterior? Retorne ao texto e responda calmamente a todas as perguntas sugeridas para a análise da estrutura desse conflito. Se você não tem certeza das respostas, não há problema! Mas faça o esforço de imaginar o que poderia estar por trás daquele conflito.



## Lente 4 – Dinâmica do conflito

Os conflitos têm uma dinâmica previsível (PRUITT, 2003). Quando surgem, podem ser enfrentados de maneira **construtiva** ou **destrutiva**.

Se o conflito não é resolvido de forma imediata, começa um processo de **crescimento** ou **intensificação**, que pode ser interrompido a qualquer momento, com abordagens sérias de solução. Mas eles não crescem indefinidamente: têm certa capacidade de subir, até que chega um momento em que **estancam**. O conflito permanecerá estagnado, com suas flutuações altas ou baixas, até que, uma vez as partes assumindo sua interdependência, possa começar um processo de **decréscimo**.



FIQUE DE OLHO

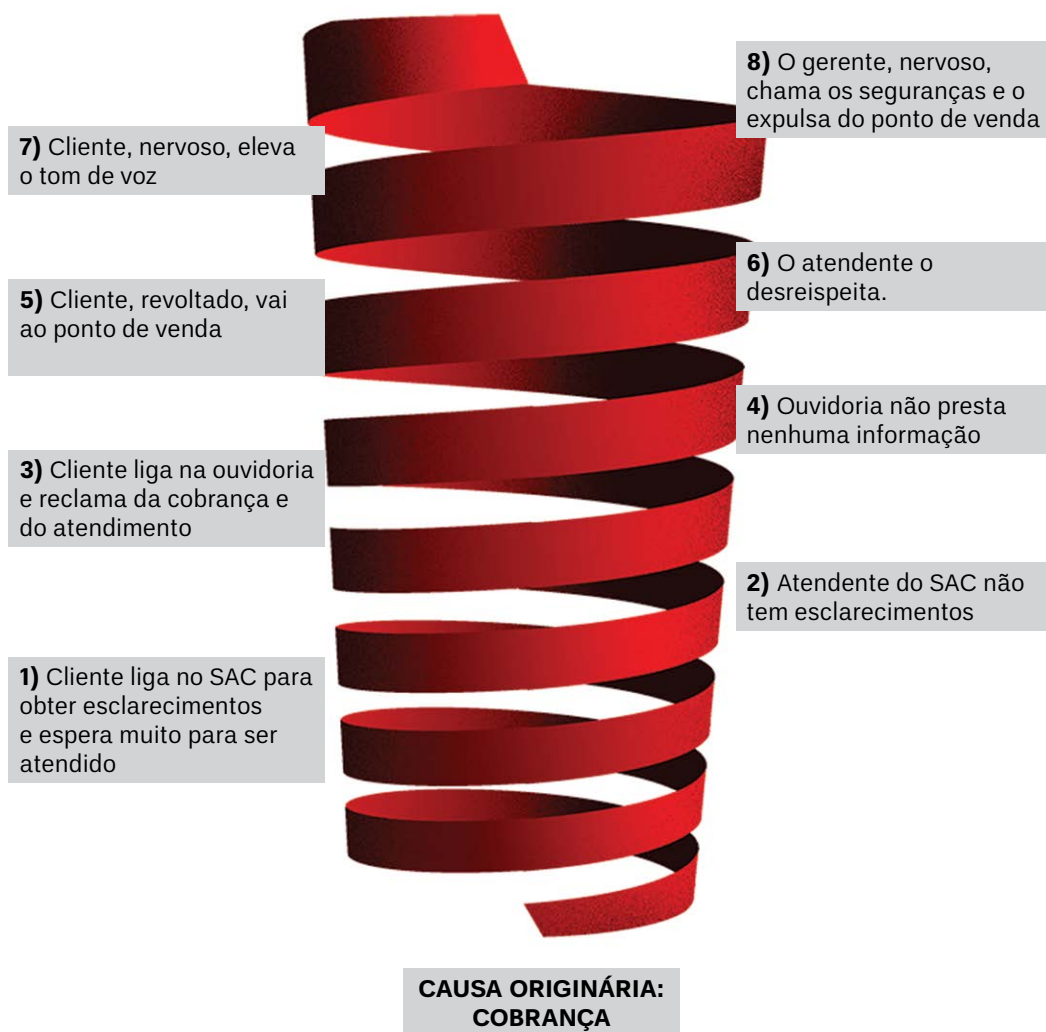
É justamente na fase de crescimento e intensificação em que normalmente se encontram os conflitos quando chegam ao Procon ou ao Judiciário.

### Espiral do conflito

O processo de **crescimento** ou **intensificação** caracteriza-se pelo surgimento do que chamamos do espiral de conflito (RUBIN e KRIESBERG, 1998). Em relações conflituosas, há uma progressiva escalada resultante de um círculo vicioso de ação e reação. Cada reação torna-se mais severa do que a ação que a precedeu e cria uma nova questão ou ponto de disputa.

Esse modelo sugere que, com esse crescimento (ou escalada) do conflito, as suas causas originárias progressivamente tornam-se secundárias a partir do momento em que os envolvidos mostram-se preocupados em responder a uma ação que imediatamente antecedeu sua reação.

As espirais de conflito sempre surgem, em maior ou menor grau, nos conflitos entre clientes e empresas. Normalmente, esses conflitos têm uma causa originária (ex.: cobrança, prestação do serviço, qualidade do produto, inscrição nos cadastros de inadimplência) que só consegue ser resolvida após o tratamento das outras questões surgidas durante o processo de intensificação (ex.: mau-atendimento prestado por um funcionário, longo tempo de espera, falta de informações, desrespeito etc.).



O exemplo citado reflete uma típica espiral destrutiva, que gera uma percepção do conflito como um processo competitivo; uma ameaça gerando necessidade de defesa.

Em negociação/conciliação, o que se pretende é reverter essa dinâmica da espiral de destrutiva para uma construtiva, em que há um círculo *virtuoso* de ações e reações voltadas a soluções criativas, estabelecendo, assim, um processo cooperativo.

As seguintes características diferenciam esses processos (DEUTSCH, 1973)

	Processo competitivo	Processo cooperativo
<b>Comunicação</b>	Escassa, não confiável, empobrecida, distorcida.	Aberta, honesta, compartilhada.
<b>Percepção</b>	Sensação de oposição; ações vistas como mal-intencionadas.	Sensação de convergência (foco nos interesses comuns); ações vistas como bem-intencionadas.
<b>Atitudes</b>	Suspeitosas e hostis; respostas negativas aos pedidos do outro.	Amigáveis e confiantes; respostas positivas aos pedidos do outro.
<b>Orientação de tarefas</b>	Tentativa de imposição de um lado sobre o outro.	Busca de uma solução que atenda a ambos.
<b>Relação social preexistente</b>	Enfraquecimento.	Fortalecimento.



PARA REFLETIR

Quando um conflito chega ao Procon ou ao Judiciário, provavelmente predominou a dinâmica típica de um processo competitivo em termos de comunicação, percepção, atitudes, orientação de tarefas, gerando, assim, o enfraquecimento da relação social preexistente.

Com base num caso real, desenhe uma espiral, com sua causa originária e todas as ações e reações posteriores. Com que questões provavelmente você terá de lidar antes de negociar a causa originária?

## Lente 5 – Respostas ao conflito

Agora que já conversamos bastante sobre a análise do conflito e sua importância, veremos como podemos responder a esses conflitos. De uma maneira geral, existem três formas principais de lidar com um conflito: **dominando**, **concedendo** ou **integrando** (FOLLETT, 1925).

### Dominação

É uma vitória de um lado sobre o outro. Essa é a maneira mais fácil de lidar com o conflito, pelo menos temporariamente, mas, ao final, geralmente se mostra malsucedida. Busca-se a satisfação dos próprios interesses: um dos lados tenta dominar o outro e o conflito é sufocado. Esse método é instável, cria ressentimento e não é construtivo.

### Concessão

É por meio dela que resolvemos a maioria dos conflitos: cada um cede um pouco, renunciando a um desejo e um meio-termo será adotado como solução. Entretanto, na busca de cada um por se conseguir a totalidade do seu interesse, o conflito pode ressurgir mais e mais vezes de outra forma.



FIQUE DE OLHO

Na realidade, Follett nomeou essa forma resolução de conflitos de “conciliação”. Porém, a fim de não se confundir com o conceito de conciliação tratado nesta obra, utilizamos o termo “concessão”.

### Integração

Trata-se da busca pela satisfação conjunta dos interesses de todos os envolvidos. Nenhum lado deve sacrificar coisa alguma.



Para entender melhor o modelo de soluções integrativas, Follett propõe o seguinte exemplo:

Certo dia, na biblioteca de Harvard, numa das salas menores, alguém queria a janela aberta e outro a desejava fechada. O que queria a janela aberta, desejava mais ar na sala. O que queria a janela fechada, simplesmente não queria o vento norte soprando sobre ele.

Como solução, abriram a janela da sala vizinha, onde não havia ninguém sentado. Ambos conseguiram o que realmente queriam, que era a verdadeira demanda, ou seja, os INTERESSES SUBJACENTES.

A integração envolve invenção, não permitindo que o pensamento de alguém permaneça dentro dos limites de duas alternativas que são mutuamente exclusivas (“abrir ou fechar a janela”).

### **Regras básicas da integração**

**1. Colocar todas as cartas na mesa:** enfrentar a verdadeira questão, revelar o conflito, trazer a coisa toda às claras. É importante trazer os interesses de cada lado a um lugar comum, em que possam ser claramente examinados, comparados, avaliados e reavaliados. Nem sempre o que está em evidência em uma situação é o sinal mais indicativo das reais questões envolvidas. Por exemplo, quando um cliente reclama da empresa em razão de cobranças indevidas e pede a rescisão contratual, talvez haja por trás dessa reclamação o interesse de se sentir informado, respeitado e valorizado como cliente. Esta passa a ser a verdadeira questão: como fazê-lo sentir-se dessa forma para que volte a se satisfazer e continue como cliente?

**2. Dividir o problema em suas várias partes:** tomar as exigências de ambos os lados, dividindo-as em suas partes constitutivas. Isso requer a investigação cuidadosa da linguagem usada para verificar o que realmente se quer dizer. No exemplo dado acima, o conflito pode ser fragmentado em várias questões mais facilmente solucionáveis: cobrança, contrato, informação, atendimento.

**3. Antecipar a resposta:** não é suficiente estudar as reações concretas do outro, é preciso antecipar as reações dele, chegar antes delas. Assim, exemplificativamente, apresentar uma proposta de acordo que já antecipe as necessidades do cliente, com certeza provocará um efeito positivo na negociação.

## **Obstáculos à integração**

**1. O hábito da dominação:** o nosso modo de vida tem habituado muitos de nós a apreciar a dominação. Para muitos, a integração não permite a “emoção” da conquista, do triunfo. Isto é, a pessoa com decididos hábitos de combate sente-se mais familiarizada com a dominação. Além disso, deixa a porta aberta para lutar mais adiante, com a possibilidade da conquista na próxima vez. Um representante de empresa deve ter a consciência de que o cliente “inflexível, teimoso, brigão”, na realidade, é um cliente com fortes hábitos de dominação. A compreensão desse comportamento permitirá o avanço das negociações, tendo em mente que todo um esforço deverá ser feito para se mostrar ao outro as vantagens da integração.

**2. A linguagem utilizada:** dependendo da forma como se diz algo, tem-se uma atitude mais ou menos favorável ao acordo. É fundamental ter cuidado com a linguagem, escolhendo a que não despertará antagonismo. Por exemplo, em vez de falar ao cliente que “a cobrança está correta sim. O Senhor é que não está entendendo.”, pode-se dizer “Deixe-me esclarecer o que foi cobrado do Senhor”.

**3. A falta de treinamento para a integração:** normalmente, não se ensina a “arte” do comportamento cooperativo. São necessários treinamento e prática para que dominemos a técnica da integração. A mudança requer tempo, esforço, consciência, paciência.



PARA REFLETIR

Agora é o momento de pensar sobre como você costuma resolver seus próprios conflitos. A integração é um hábito em sua vida? Caso negativo, quais obstáculos você enfrenta? Para que você possa atuar de forma integrativa como um representante, é importante que você adote essa postura em sua vida pessoal também!

## Lente 6 – Funções do conflito

O ponto de vista inicial da maior parte das pessoas sobre o conflito é de que ele é fundamentalmente mau ou disfuncional e produz consequências destrutivas. Por outro lado, a moderna teoria do conflito procura acabar com a perspectiva de que o conflito necessariamente leva a resultados ruins e que, por isso mesmo, deva ser evitado.

*“Felizmente, ninguém tem de encarar o prospecto de uma existência sem conflitos. O conflito não deve ser eliminado nem suprimido por um longo tempo”*

**– Morton Deutsch**

O conflito não é positivo nem negativo, nem destrutivo nem produtivo: é ambos de uma só vez. É o modo como o enfrentamos que fará que tome um curso destrutivo ou produtivo. Não devemos eliminar o conflito, e sim aprender a manejá-lo de tal maneira que controlemos os elementos destrutivos e deixemos a via livre aos produtivos.



O conflito em si tem caráter neutro, ou seja, é a mera sinalização de que há alguma diferença de opiniões. As pessoas é que dão a ele, segundo suas percepções, um caráter negativo ou positivo. No lugar de condenar os conflitos, deveríamos fazê-los trabalhar para nós.

*“De início, gostaria de pedir que concordassem, por ora, em pensar no conflito como não sendo bom, nem ruim; que o considerassem sem prévios julgamentos éticos; encarando-o não como guerra, mas como o aparecimento da diferença de opiniões, de interesses. Pois é isso que o conflito significa – diferença. (...) Uma vez que o conflito – diferença – se encontra no mundo e que não podemos evitá-lo, deveríamos, penso eu, utilizá-lo. Em vez de condená-lo, deveríamos fazer com que trabalhasse a nosso favor. Por que não? O que o engenheiro mecânico faz com o atrito? É claro que sua principal função é eliminar o atrito, mas é verdade que também capitaliza o atrito. A transmissão de energia por correias depende do atrito entre a correia e a polia. O atrito entre a roda de direção da locomotiva*

*e os trilhos é necessário para que o trem se mova. Todo polimento é feito pelo atrito. A musicalidade do violino é obtida por atrito. O homem abandonou o estado selvagem, quando descobriu o fogo pelo atrito. Entre opiniões, consideramos o atrito uma coisa boa. Portanto, também nas empresas precisamos saber o momento de eliminar o atrito e quando capitalizá-lo, verificando que trabalho podemos obter através dele.(...) Se desejarmos falar do conflito na linguagem da psicologia contemporânea, podemos chamá-lo de um momento na interação de desejos. Desse modo, tiramos dele qualquer conotação de bom ou de mau. Portanto, não devemos ter receio do conflito, porém devemos reconhecer que há uma maneira destrutiva de lidar com tais momentos e uma maneira construtiva.”*

**Mary Parker Follett**



Dentre as funções positivas do conflito, pode-se dizer que o conflito

- Previne a estagnação de uma relação;
- Dá estímulo a novos interesses e à curiosidade;
- Explora a capacidade de cada indivíduo.

O conflito proporciona três tipos de mecanismos (DEUTSCH, 1973):

### **Mecanismo estabilizante**

O conflito, que busca a resolução de uma tensão entre antagonistas, tem funções integradoras e estabilizantes para o relacionamento. Os inúmeros conflitos experimentados podem servir para eliminar as causas de dissociação e restabelecer a unidade. Um exemplo característico desse mecanismo é quando o desejo de um cliente em rescindir o contrato com a empresa (o que demonstra que existem fortes causas de dissociação) reverte-se na manutenção do contrato (estabilização da relação).

### **Mecanismo de revitalização ou criação de novas normas a novas condições**

Tal mecanismo é dificilmente observado em sistemas rígidos: suprimindo o conflito, eles abafam um sinal de aviso geralmente útil, aumentando, assim, o perigo de haver um colapso catastrófico.



Boa parte do conjunto de leis e normas de uma sociedade decorrem de conflitos instaurados dentro da própria sociedade, como, por exemplo, a lei do cinto de segurança e a lei seca (decorrentes dos diversos conflitos relacionados a acidentes de trânsito e à violência), a lei dos fumantes (decorrente dos constantes conflitos entre fumantes e não fumantes). No âmbito das empresas, pode-se pensar que a norma que as obriga a terem um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) também resultou dos inúmeros e crescentes conflitos com clientes. Dessa forma, o surgimento de conflitos pode indicar a necessidade de a empresa rever suas normas.

## Mecanismo de rejeição de uma acomodação anterior entre as partes

Na medida em que a explosão de um conflito indica essa rejeição, um novo equilíbrio pode ser estabelecido e o relacionamento pode prosseguir sobre novas bases. A perda de clientes para a concorrência indica essa rejeição a empresas acomodadas que não buscam inovação em seus produtos/serviços/atendimento. Assim, podem-se perceber os conflitos com clientes como uma excelente oportunidade de melhoria (especialmente melhoria no relacionamento), de crescimento e de aproximação.



PARA REFLETIR

Logo no início deste Capítulo, você foi convidado a definir “conflito”. Busque a sua resposta anterior. O que você mudaria em sua definição, levando em consideração as funções do conflito vistas neste tópico?

## Lente 7 – Meios de Resolução

As pessoas podem resolver seus conflitos de diversas maneiras. Podemos dividir os meios de resolução dos conflitos em três grandes grupos: **autocomposição**, **heterocomposição** e **autotutela**. (MOORE, 1998)

### Autocomposição

Os processos autocompositivos compreendem a negociação, a mediação e a conciliação:



**Negociação:** as partes se unem voluntariamente em um relacionamento temporário destinado a informar uma à outra sobre suas necessidades e interesses, trocar informações específicas ou resolver questões. A negociação é uma forma de autocomposição direta (desenvolvida entre as partes sem a participação de um terceiro).

**Conciliação/Mediação:** se as negociações forem difíceis de iniciar ou tiverem parado em um impasse, as partes podem precisar de ajuda externa. A conciliação/mediação é um prolongamento do processo de negociação com a interferência de um terceiro imparcial e neutro (conciliador/mediador) que ajuda as partes a chegarem a um acordo mutuamente aceitável. É uma forma de autocomposição indireta, em função da participação do terceiro.



Em todos os processos autocompositivos:

- a) As partes podem continuar, suspender, abandonar e retomar as negociações a qualquer tempo.
- b) As partes comunicam-se diretamente. O mediador/conciliador atua como facilitador desse processo de comunicação.

- c) Busca-se a criação de opções que superam a questão monetária e discutem-se assuntos que não estão diretamente ligados à disputa, mas que afetam a dinâmica do conflito.
- d) As partes não são obrigadas a chegar a um acordo.
- e) As partes detêm o poder decisório e um maior controle sobre o processo.
- f) A tomada de decisão é feita, preferencialmente com base nos interesses.
- g) Buscam-se soluções que atendam aos interesses de todos (ganha-ganha).



## Heterocomposição

Já a heterocomposição é o grupo composto por métodos de resolução que reduzem o controle que as pessoas envolvidas têm sobre o resultado da disputa, tendo em vista que o poder decisório é transferido para um terceiro. A tomada de decisão é feita com base nos fatos e no direito, e se apoiam cada vez em abordagens de orientação ganhar-perder.

São elas:

**Decisão administrativa:** a disputa ocorre no interior de uma organização pública ou privada. Uma terceira parte, que tem algum distanciamento da disputa, mas que não seja necessariamente imparcial, assume o poder decisório. Um processo administrativo de resolução de disputa, em geral, tenta equilibrar as necessidades de todo o sistema e os interesses dos indivíduos.

**Arbitragem:** processo eminentemente privado no qual as partes ou os interessados buscam o auxílio de um terceiro (árbitro), neutro ao conflito, ou de um painel de pessoas sem interesse na causa, para, após um devido procedimento, prolatar uma decisão visando encerrar a disputa. Usualmente, em razão dos custos, apenas causas de maior porte são submetidas à arbitragem e os procedimentos podem durar diversos meses. Apesar de as regras quanto às provas poderem ser flexibilizadas, por se tratar de uma heterocomposição privada, o procedimento se assemelha, ao menos em parte, por se examinarem fatos e direitos, com o processo judicial. De acordo com a Lei n. 9.307/96, o Poder Judiciário executa as sentenças arbitrais como se sentenças judiciais fossem. A arbitragem é conhecida por ser mais sigilosa e célere que o processo judicial na maior parte dos casos.

**Decisão judicial:** envolve a intervenção de uma autoridade institucionalizada e socialmente reconhecida em uma disputa. Desloca-se o processo de resolução do domínio privado para o público. Os disputantes, em geral, contratam advogados para agir como seus defensores e o caso é discutido diante de um terceiro imparcial e neutro (juiz), e, talvez, também um júri. Os juizes são levados

a tomarem uma decisão baseados na jurisprudência e na lei. O resultado é compulsório e tem como premissa uma sentença indicando quem está certo e quem está errado (tipo ganha-perde). Os disputantes perdem o controle sobre o resultado.

**Decisão legislativa (leis):** é outro meio público de resolução de conflitos, em geral, empregada para disputas maiores que afetam um maior número de pessoas, mas pode ter uma utilidade importante para os indivíduos. O julgamento com relação ao resultado é feito por meio de outro processo do tipo ganhar-perder: a votação. O indivíduo só tem influência sobre o resultado final quando ele pode pressionar os legisladores.

Relacionando-se o que já foi estudado sobre a análise do conflito com os meios de resolução até o momento apresentado, podemos traçar as principais diferenças entre a autocomposição e a heterocomposição (especialmente o processo judicial, neste último caso).

	Autocomposição	Heterocomposição
Dinâmica do conflito	Processo cooperativo	Processo competitivo
Resposta ao conflito	Integração	Dominação
Relação entre as partes	Fortalecimento	Enfraquecimento
Tipo de resultado	Ganha-ganha	Ganha-perde

## Autotutela

Além da autocomposição e da heterocomposição, há, também, uma última categoria chamada extralegal, pois não se baseia em um processo socialmente obrigatório ou socialmente aceitável e usa meios de coerção mais fortes para convencer ou obrigar um oponente a ceder ou se submeter:



**Ação direta não violenta (greve, piquete, manifestações):** envolve uma pessoa ou um grupo cometendo atos ou se abstendo de atos (atos estes não violentos), de tal forma que um oponente é obrigado a se comportar de uma maneira desejada. Muitas vezes, envolve desobediência civil – violação de normas sociais ou leis amplamente aceitas – para despertar a consciência de um oponente ou trazer a público práticas que a parte não violenta considere injustas ou desonestas. Pode ser conduzida por um indivíduo ou por um grupo e pode ser pública ou privada.

**Violência ou coerção física:** supõe que, se os custos para o adversário forem bastante altos, ele será obrigado a fazer concessões. Para que a coerção física funcione, a parte que toma essa iniciativa precisa possuir poder suficiente para realmente prejudicar a outra parte.



PARA REFLETIR

Vivemos, atualmente, um sistema pluriprocessual, em que cada um dos métodos de resolução de conflitos tem suas vantagens e desvantagens, devendo ser escolhido com base nas características específicas do conflito. Tendo como base as diferenças entre esses diversos métodos, qual você considera ser a melhor opção para a solução dos conflitos vivenciados por sua empresa?

## Conclusão

O sucesso na resolução de um conflito está na sua análise sob diversos ângulos, de forma dinâmica e interativa: olhar o conflito usando diversas lentes que proporcionam uma visão mais abrangente e que abrem novas e efetivas possibilidades de solução.

*“O conflito é luz e sombra, perigo e oportunidade, estabilidade e mudança, fortaleza ou debilidade, o impulso para avançar e o obstáculo que se opõe. Todos os conflitos contém a semente da criação ou da destruição”*

**– Sun Tzu: A arte da guerra, 480-211 a.C.**

## Referências bibliográficas

AZEVEDO, André Gomma (Org). *Manual de Mediação Judicial*. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, 2013.

DEUTSCH, Morton. *The Resolution of Conflict: Constructive and Deconstructive Processes*. New Haven (CT): YaleUniversity Press, 1973.

GRAHAM, Pauline (Org.). *Mary Parker Follett: profetisa do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

HEREDIA, Ramón Alzate Sáes de. *Teoría del Conflicto I. Concepto y Análisis del Conflicto*. Apostila do curso de Mestrado em Resolução de Conflitos e Mediação. Universidad Europea Miguel de Cervantes.

MAYER, Bernard. *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2000.

MOORE, Christopher. *O processo de mediação. Estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, 1998.

PRUITT, Dean G.; KIM, Sung Hee. *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill, 2003.

VILLALUENGA, Leticia Garcia. *Gestión y Resolución Alternativa de Conflictos*. Formación avanzada para los mediadores e instructores en mediación - de la teoría a la práctica. Apostila do Curso realizado em Brasília (DF), de 4 a 8 de fevereiro de 2013.





**CAPÍTULO 3**  
**FUNDAMENTOS**  
**DA NEGOCIAÇÃO**





## **Sobre o autor desse capítulo:**

### **MARCELO GIRADE CORRÊA**

Graduado em História (UniCEUB); Pós-Graduado em Administração Judiciária (FGV) e em Psicologia Social com Orientação em Ontopsicologia (Universidade Estatal de São Petersburgo – Rússia); Coordenador do Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação (NUPEMEC) do TJDFT, de novembro de 2011 a junho de 2014; Mediador certificado pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML); Mediador Judicial desde 2002. Instrutor de Mediação, Conciliação e Negociação para tribunais estaduais, federais e do trabalho, para o Ministério Público de Minas Gerais, para a Escola Nacional de Mediação e Conciliação do Ministério da Justiça e para o Conselho Nacional de Justiça; Coautor do Manual de Mediação Judicial do CNJ e Ministério da Justiça; Conteudista e Coordenador do curso “Resolução de Conflitos para Representantes de Empresa” da Escola Nacional de Mediação e Conciliação – ENAM.

## Sobre o capítulo

No Capítulo 2, nós conhecemos um pouco mais sobre a Teoria Geral do Conflito. Agora, neste terceiro capítulo, trataremos sobre os fundamentos de negociação para representantes de empresas. Ao final deste capítulo, espera-se que você:

- Conheça as principais definições de negociação e sua dinâmica;
- Compreenda as diferenças principais das abordagens posicional e integrativa de negociação;
- Conheça as principais estratégias de negociação e suas influências no estilo de negociação dos representantes de empresas;
- Aprenda a se preparar para obter melhores resultados nas negociações;
- Conhecer o método de negociação baseado em princípios.

## Você é um(a) negociador(a) efetivo(a)?

No Capítulo 3 iremos falar do processo central que influencia todas as outras formas de resolução consensual de conflitos: a negociação.



PARA REFLETIR

Você se considera um(a) negociador(a) efetivo? Por quê? Anote sua resposta em uma folha de papel ou editor de texto, refletindo sobre o que faz com que suas negociações tenham sucesso ou o que as leva ao impasse.

Muito bem! Tanto se você se considera um negociador efetivo ou acha que suas negociações ficam aquém dos resultados que poderia alcançar, os elementos de análise são os mesmos. Isso significa dizer que os resultados das suas negociações são influenciados, de forma geral, pelo seu estilo de negociação, pela maneira com que você se prepara e pela sua capacidade de gerar opções de ganho mútuo e resolver problemas em conjunto com o outro lado. Utilize esses critérios para avaliar seu desempenho e a sua postura frente às negociações. Ao longo do capítulo, você poderá conhecer melhor os fundamentos da negociação que podem fazer de você um negociador de alto desempenho representando empresas em conciliações e na resolução de disputas de forma geral.

## O que é negociação?

*“Muitos advogados pensam que são negociadores habilidosos porque negociam com frequência. Negociar frequentemente não significa, necessariamente, negociar efetivamente.”*

**– Folberg & Golann**

O primeiro passo para desenvolvermos nossa competência como negociadores efetivos é compreender o conceito do que estamos procurando nos aperfeiçoar. Vejamos algumas definições de negociação e os conceitos que nos permitem compreender melhor esse processo:

*“A negociação é uma comunicação bilateral concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses comuns e outros opostos.”*

**– Fisher, Ury & Patton**

*“Negociação é o processo de comunicação utilizado para conseguir algo que queremos quando outra pessoa tem controle sobre se ou como podemos alcançar o que queremos.”*

**– Folberg & Golann**

*“A negociação é uma forma de resolução conjunta do problema.”*

**– Christopher W. Moore**

*“As pessoas, quando estão negociando, procuram fazer juntas aquilo que não poderiam fazer sozinhas.”*

**– Carrie Menkel-Meadow**

Existem muitos livros que abordam o tema da negociação e muitas maneiras diferentes de definir essa forma de interação entre pessoas. Os elementos principais que estão presentes na maioria dessas definições estabelecem que uma negociação, de forma geral, é:

- a) Um **processo** – um conjunto de procedimentos realizados de forma lógica e cronológica;
- b) Uma **comunicação** estabelecida com um propósito específico;
- c) Uma **forma** de se obter algo que não poderia ser alcançado unilateralmente.



ATENÇÃO

A negociação, portanto, pode ser definida como uma **oportunidade** de resolver uma disputa ou um problema de forma consensual, preservando ou até aperfeiçoando a relação da empresa que você representa com o consumidor ou o cliente.



FIQUE DE OLHO

Muitos especialistas definem a Mediação e a Conciliação como uma continuação do processo de Negociação. Isso significa que, ao participar desses processos, continuamos a negociar com o outro lado uma solução que seja consensual, porém, com a ajuda de uma terceira pessoa.

## Abordagens



PARA REFLETIR

Qual o seu estilo de negociação? Você já parou para pensar nisso? O seu estilo influencia diretamente o resultado das negociações que você participa.

Algumas pessoas utilizam abordagens com características mais competitivas, enquanto outras pessoas utilizam orientações mais colaborativas. Utilizar a abordagem adequada para cada situação pode definir o sucesso ou fracasso de uma negociação.

Que tal conhecer um pouco mais sobre as duas principais abordagens negociais?

Todas as pessoas, de forma geral, querem obter bons resultados em uma negociação (objetivo) e para tanto utilizam uma estratégia (meio) para alcançá-los. Dependendo da estratégia escolhida, podemos nos aproximar ou nos distanciar dos resultados pretendidos.



Uma empresa pode almejar resolver um conflito com um cliente de forma rápida, econômica e que preserve a relação de consumo, mantendo uma boa imagem da organização.

Um cliente pode ter como objetivo resolver seu problema com a empresa, sentindo-se respeitado como pessoa e tendo seu valor reconhecido como consumidor que utilizou seus recursos para contratar um serviço ou adquirir um produto.



FIQUE DE OLHO

Ao negociarem, as pessoas (físicas e jurídicas) adotam, consciente ou inconscientemente, **estratégias competitivas, colaborativas, concessivas ou evasivas**. Cada uma dessas estratégias possui vantagens e desvantagens, dependendo do contexto, da situação e do resultado que se quer alcançar ao final de uma negociação.



# Estratégias Competitivas



Estratégias competitivas significam que apenas um dos lados pode conseguir o que deseja. Estão relacionadas com a necessidade de ter um interesse ou uma vontade atendida de forma unilateral.

As partes estão competindo entre si para ver quem consegue obter maior vantagem quanto aos seus pedidos. O outro é visto como um adversário:

- Mais para o outro lado significa menos para mim e vice-versa.
- Planejo a negociação pensando em formas de fazer o outro lado ceder.
- Utilizo táticas de pressão e poder como ameaçar sair da mesa ou aumentar minha intenção de prejudicar o outro lado como recorrer até a última instância ou interromper um determinado serviço etc.
- Construo propostas que atendem minhas necessidades, desconsiderando ou desqualificando as necessidades e os interesses do outro lado.

A comunicação assume um tom mais adversarial e impositivo.



Estratégias competitivas podem ser mais eficazes em situações em que não existe uma relação continuada, como na compra e venda de um imóvel ou de um veículo, por exemplo, ou em situações em que a decisão a ser tomada tem um caráter de urgência.

Nesse modelo de atuação, ganhar significa obter o melhor resultado possível para apenas um dos lados.

Meus interesses, isto é, os interesses da empresa que represento estão em primeiro lugar. Dificilmente me esforço para compreender o que é importante para o outro lado e esse comportamento tende a polarizar a disputa.

Os movimentos que faço me distanciam do outro e as propostas de solução da disputa são feitas dentro de uma dinâmica que resume a situação a uma discussão sobre números, sem levar em consideração outros fatores relacionados às necessidades e aos interesses das partes.



Essa abordagem de negociação é adotada, normalmente, quando:

- a) As partes percebem os recursos que estão sendo negociados como escassos ou limitados;
- b) Uma das partes entende que as chances de ganhar são altas e não vale a pena ceder ou tentar outras alternativas;
- c) Uma ou ambas as partes não avaliaram de forma detida os riscos de utilizar uma estratégia mais competitiva;
- d) Uma ou ambas as partes não sabem ou não conhecem outras formas de negociar para alcançarem o que necessitam;
- e) O relacionamento futuro não é percebido como tão importante quanto os ganhos imediatos<sup>1</sup>.



Vantagens	Desvantagens
Possibilidade de ganhos maiores no curto-prazo;	Ganhos de médio e longo prazos prejudicados pela necessidade de o outro lado compensar suas perdas;
Possibilidade de obtenção de um maior número de acordos utilizando táticas de pressão e poder;	Redução no cumprimento espontâneo dos acordos firmados e redução na sustentabilidade deles;
Maior objetividade ao manter o foco nos aspectos financeiros da disputa.	Maiores possibilidades de impasses gerados por propostas que abrangem apenas os aspectos financeiros das disputas.

1. MOORE, Christopher W. O processo de mediação. Ed. Artes Médicas. Porto Alegre, 1998.

## Estratégias Colaborativas

As estratégias colaborativas partem do princípio fundamental de que é preciso trabalhar em conjunto (*co-laborar*) para gerar resultados satisfatórios para ambos os lados. A resolução do problema é uma responsabilidade compartilhada.

O sucesso da negociação é avaliado com base no grau de satisfação mútua e não apenas na satisfação de um dos lados. O outro é visto como uma possibilidade de construir um bom resultado. O planejamento da negociação leva em conta a necessidade de explorar o que é importante para o outro lado também, antes de fazer propostas. Evita-se a utilização de táticas de pressão e poder para não gerar resistência, desconfiança e insegurança no outro lado.



A comunicação é feita de forma consciente e estratégica, utilizada sempre para compreender e ser compreendido dentro de um ambiente produtivo de troca de informações.



Estratégias colaborativas são altamente indicadas para contextos de relações continuadas, de longa duração, como é o caso das relações entre empresas e seus clientes ou parceiros comerciais.

Ganhar possui um significado muito além do aspecto financeiro. Presume que, ao final da negociação, as relações foram preservadas ou até aperfeiçoadas por meio de soluções que integram, dentro do possível, os interesses e as necessidades de ambos os lados.

Essa abordagem de negociação é adotada, normalmente, quando:

- a)** Uma ou ambas as partes percebem os recursos como passíveis de serem expandidos, gerando maiores ganhos para ambos os lados;
- b)** Uma ou ambas as partes entendem o ganho como algo mais amplo do que simplesmente uma divisão de recursos;
- c)** Parte-se do princípio de que os interesses e as necessidades devem ser o foco principal das discussões e da construção das propostas;

- d) O relacionamento entre as partes é visto como um valor que deve ser preservado por meio de um entendimento satisfatório e construtivo;
- e) Uma ou ambas as partes percebem a disputa como uma oportunidade de reaproximação, em que as divergências e os problemas são manifestações de questões importantes que precisam ser resolvidas.



Vantagens	Desvantagens
Possibilidade de ganhos contínuos ao longo do tempo;	Entende-se que, nas relações entre consumidores e fornecedores de produtos ou serviços, a abordagem colaborativa <b>não oferece desvantagens</b> na medida em que estabelece como foco principal o relacionamento e a economia de recursos de tempo e dinheiro para resolver problemas.
Aumento das chances de cumprimento dos acordos acertados entre as partes, na medida em que o nível de participação na construção das soluções é maior;	
Redução na necessidade de uma das partes transformar em valores financeiros os interesses não financeiros não atendidos ou ignorados, como danos morais, por exemplo;	
Possibilidade de compreensão dos reais motivos que levam clientes a se sentirem insatisfeitos e dispostos a procurarem os tribunais para resolverem seus problemas;	
Aumento das chances de se gerar um comportamento colaborativo no outro lado.	

## Estratégias Concessivas



Essa abordagem pode assumir dois tipos de comportamentos característicos:

- Concessões com foco no compromisso; e
- Concessões predominantemente unilaterais.

Nas negociações entre empresas e seus clientes, é mais comum o primeiro tipo por ser o comportamento mais habitual de negociação no dia-a-dia das pessoas. A dinâmica, em linhas gerais, obedece ao ritual de se fazer uma proposta para o outro lado, ouvir uma contraproposta e seguir fazendo e propondo concessões até que as partes cheguem a um meio-termo. Alguns especialistas conferem a esse tipo de negociação um forte contorno de barganha, dependendo das características que assume.

As partes já entram no processo negocial com a expectativa de que irão fazer concessões para se tentar chegar a uma condição que satisfaça minimamente suas necessidades. Um elemento que reforça essa prática é a percepção mútua quanto ao poder que cada lado possui para conseguir aquilo que deseja ou necessita.

De forma geral, uma empresa possui mais poder de barganha em relação a um cliente isoladamente. Quando se sente insatisfeito com a empresa e com a proposta que ela apresenta para resolver o problema, o cliente pode simplesmente ceder unilateralmente ou tentar aumentar seu poder.



Procurar os órgãos de proteção ao consumidor, juizados especiais, justiça comum ou recursos de rede social para externar sua insatisfação são formas de ampliar o poder de um consumidor que não se sente ouvido devidamente.

Quando um dos lados cede totalmente, ou quase totalmente, ao que o outro lado propõe como solução, o tipo de concessão passa a ser menos de compromisso e assume um caráter mais voltado à desistência do próprio pedido.

Esse movimento pode acontecer, em geral, porque:

- a)** Uma das partes (normalmente o cliente) não quer seguir adiante com a disputa, sentindo-se desgastada e sem esperança sobre um possível resultado favorável para si;
- b)** O que está sendo pedido por uma das partes possui um custo baixo de atendimento para a empresa, mas um alto valor para o cliente, o que pode transparecer como um ato de boa vontade da empresa para recuperar ou manter o cliente e encerrar a disputa;
- c)** A proposta feita por um dos lados atende amplamente a expectativa de um dos lados;
- d)** Um dos lados prefere ceder e atender o pedido do outro lado para preservar o relacionamento, acima de tudo.

O que normalmente acontece nas negociações diretas entre clientes e representantes das empresas ou nas conciliações pré-processuais ou processuais é uma combinação desses dois tipos. Negociadores experientes acabam desenvolvendo uma sensibilidade aguçada que os ajudam a perceber qual dos tipos de concessão utilizar e com qual intensidade. Empresas que se posicionam com uma maior atenção à resolução de conflitos com seus clientes preparam estratégias que potencializam a atividade dos seus negociadores (representantes) nas oportunidades de reaproximação com seus clientes.



Como exemplo, podemos citar ocasiões em que companhias aéreas optam por oferecer bilhetes aéreos como compensação por alguma ocorrência indevida quanto a atraso ou cancelamento de voo ou danificação/extravio de bagagem.

Essa é uma estratégia que permite manter o cliente em contato com os serviços da empresa, oportunidade em que a imagem negativa pode ser revertida, além de oferecer uma compensação que tem um custo menor do que um valor em espécie.

O mesmo pode acontecer com as operadoras de telefonia móvel, grandes lojas, bancos e demais empresas.

Essa abordagem de negociação é adotada, normalmente, quando:

- a) O tempo para a negociação, direta ou por meio de um conciliador, é escasso e existe a vontade de se tentar chegar a um acordo;
- b) As abordagens mais assertivas como a competição ou mais cooperativas como a colaboração não são possíveis ou não surtiram o resultado desejado;
- c) O foco principal é resolver a demanda pontual para por fim à disputa.



Vantagens	Desvantagens
Permitem que as partes testem suas possibilidades de chegar a um valor ou solução que atenda, minimamente, suas expectativas;	Utilizadas de forma muito frequente e como estratégias predominantes, criam uma atmosfera de negociação com um enfoque puramente comercial e financeiro;
Geram uma dinâmica de objetividade para a negociação, com uma construção de propostas baseada em critérios objetivos;	Nos casos em que o cliente sinaliza a importância de satisfazer interesses que não estão diretamente ligados a valores financeiros, em que uma estratégia com características mais colaborativas poderia surtir um melhor efeito, utilizar a estratégia de concessão pode limitar a satisfação com as soluções propostas ou até mesmo levar a impasses;



Vantagens	Desvantagens
<p>Promovem uma sensação de que a negociação foi justa, na medida em que as partes cederam, demonstrando que estavam dispostas a solucionar a questão;</p>	<p>Quando se trata da concessão predominantemente unilateral, caso ela não seja feita de forma consciente e com a sua viabilidade testada, corre-se o risco do não cumprimento daquilo que foi acordado ou de uma necessidade de compensação daquilo que foi cedido de maneira inadequada ou involuntária.</p>
<p>No caso da estratégia concessiva do tipo predominantemente unilateral, pode gerar no outro lado uma disposição positiva que aumenta as chances de recobrar a confiança perdida ou abalada pela disputa.</p>	



## Estratégias Evasivas



Como o próprio nome já sugere, estamos falando de comportamentos e atitudes de evitação. A opção aqui é por um desengajamento frente à tentativa de resolver o problema utilizando a negociação.

É muito comum, ainda hoje, nas sessões de conciliação dentro e fora dos tribunais, vemos representantes de empresas fazerem uma única proposta e, em caso de não aceitação do outro lado, afirmarem que não podem fazer mais nada a não ser seguirem para a próxima conciliação ou para outros compromissos.



FIQUE DE OLHO

Outra forma de evadir da negociação é simplesmente não comparecer a uma conciliação, mesmo arcando com as normais consequências.



ATENÇÃO

Sair prematuramente de uma negociação ou não comparecer pode gerar no outro lado uma sensação de descaso, desrespeito e desvalorização. Portanto, essa é uma estratégia que deve ser utilizada com muito cuidado e certificando-se de que o outro lado compreende o motivo da interrupção ou do abandono das negociações.

A ameaça de evasão é utilizada, também, como uma tática de pressão e poder. Ameaçar sair da mesa de negociação pode gerar no outro lado a necessidade de ceder a um pedido, uma vez que a oportunidade de resolver a questão corre o risco de ser desperdiçada.



ATENÇÃO

Deve-se estar muito atento quanto ao uso dessas táticas. Dependendo da maneira e do momento em que são utilizadas, elas podem produzir o efeito contrário.

Pode acontecer, entretanto, que uma das partes esteja optando por utilizar essa estratégia motivada pela percepção de ganho incondicional, independentemente de uma negociação.

Como já dissemos no início do módulo, as pessoas negociam quando não podem obter sozinhas aquilo que necessitam. Uma das partes, portanto, entende que não é necessário negociar para alcançar o resultado que deseja. Isso pode acontecer tanto do lado da empresa quanto do lado do cliente ou do parceiro comercial.

Ao dar entrada em uma ação judicial, por exemplo, um **cliente** pode estar sinalizando para a empresa que quer ser ouvido e que seu problema seja resolvido.



Uma **empresa**, por sua vez, quando dá início a uma ação judicial para recuperar um crédito, por exemplo, ou inscreve o nome do cliente nos serviços de proteção ao crédito, está gerando uma pressão para que o outro lado sinta a necessidade de resolver a questão.



FIQUE DE OLHO

É claro que as situações que estamos exemplificando aqui são sempre na hipótese dos canais de atendimento das empresas não terem sido acessados ou a solução proposta não ter atendido a expectativa do cliente.

Essa abordagem de negociação é adotada, normalmente, quando:

- a)** Uma ou ambas as partes não entendem que é possível ou viável resolver a disputa por meio da negociação ou da conciliação;
- b)** Os esforços a serem despendidos para negociar são percebidos como mais onerosos do que não fazer nada ou tentar a via judicial;
- c)** Informações essenciais não estão disponíveis para uma tomada de decisão ou as pessoas que autorizam a tomada de decisão não estão à mesa e precisam ser consultadas;
- d)** Uma ou ambas as partes atribuem uma importância baixa para o problema ou não se sentem motivadas para resolvê-lo.



Vantagens	Desvantagens
Permitem que uma ou ambas as partes acessem informações fundamentais que não estejam disponíveis para a tomada de decisão;	Podem diminuir as chances da empresa aproveitar a oportunidade da conciliação para uma reaproximação com o cliente, pondo fim à controvérsia de forma direta;
Podem gerar uma pressão necessária para estimular o outro lado a negociar;	Podem diminuir as chances de o cliente analisar mais detidamente as propostas da empresa e optar por uma solução que esteja dentro das suas expectativas, reduzindo o tempo de resolução do problema que o afeta;
Podem gerar um intervalo necessário para acalmar os ânimos e ajudar as partes a interagirem com maior foco na resolução da disputa.	Podem gerar no outro lado a sensação de que não se está disposto a tentar resolver o problema ou a disputa de forma amigável.

## Estilos de negociação

Como você pôde perceber, suas negociações podem ser diretamente influenciadas pela orientação estratégica que você adota. Podemos chamar essas orientações estratégicas de **estilos de negociação**.

Os estilos funcionam como ferramentas. Para cada situação, uma ferramenta é mais adequada que a outra.

Negociadores experientes e criativos sabem que quanto maior sua capacidade de utilizar bem os vários estilos, maior suas chances de obter bons resultados nas negociações que participa.

Ao representar a empresa que trabalha ou que depositou em você a confiança e a responsabilidade de falar em seu nome, estilos mais voltados à colaboração se mostram os mais eficazes. Você sabe por quê? Porque obedecem a uma das principais regras da influência e da persuasão: a **reciprocidade**. Ao adotar um estilo de colaboração, as chances de gerar colaboração no outro são muito maiores.

A experiência no cotidiano dos tribunais tem mostrado que, por questões de limite de tempo e de formato das conciliações, a combinação dos estilos concessivos com o estilo de colaboração é a que produz os melhores resultados.



PARA REFLETIR

E então, com qual estilo você se identifica mais? Qual dessas abordagens você está menos familiarizado? O que você acha que pode fazer para se tornar um negociador mais completo, mais flexível, que gera maior colaboração com seus interlocutores?

# Ciclo e Dinâmica da Negociação

Vamos conhecer o ciclo geral da negociação e sua dinâmica. Note que, ao longo do percurso do ciclo, você tem a chance de utilizar diversas ferramentas e técnicas para produzir bons resultados. E bons resultados significam pessoas satisfeitas e relacionamentos mantidos ou aperfeiçoados. Afinal, quando você fala é como se a empresa estivesse falando!



Ciclo da Negociação de Raymond Saner.

Você deve estar se perguntando como utilizar esse ciclo em conciliações em que, muitas vezes, o tempo disponível para se tentar chegar a um consenso é de 15 a 20 minutos, no máximo.



FIQUE DE OLHO

Note que a fase de negociação direta com o interlocutor (**AÇÃO**) ocorre depois de uma fase mais longa, de preparação (**PLANEJAMENTO**). Muitas empresas e seus representantes, porém, entendem que a negociação se restringe à fase de propostas e avaliação das possibilidades de acordo. O resultado é que as negociações diretas e/ou as conciliações acabam se limitando a momentos restritos de apresentação de propostas e debates sobre o aceite ou não delas.



ATENÇÃO

Negligenciar a fase de planejamento da negociação, por menor que ela seja, reduz enormemente as chances de resultados mais sólidos e satisfatórios para ambos os lados.

Quando um representante de empresa chega a uma negociação ou uma conciliação sem ter se preparado, sua capacidade de interação de forma positiva e construtiva é reduzida drasticamente. Para muitos especialistas, **a preparação é a fase mais importante de uma negociação**. É nessa fase, por exemplo, que se deve reforçar a necessidade de escolher uma estratégia adequada de ação.



PARA REFLETIR

Como você se planeja para representar uma empresa em conciliações e outras formas de resolução consensual de disputas? Existem reuniões de preparação da equipe de representantes? A empresa possui algum parâmetro organizacional de participação em negociações ou conciliações?

Conheça agora o roteiro mínimo de preparação e atuação que pode ajudá-lo a aumentar suas chances de representar sua empresa de forma mais efetiva nas negociações. Vamos lá!

## Como se preparar para uma negociação

Existem níveis diferentes de preparação para atuar em negociações. O mais importante é incorporar essa prática, mesmo que de forma simples no início. O mínimo de preparação já é muito mais do que não se preparar!

Negociadores experientes atribuem à fase de preparação uma grande importância. Eles sabem que não podem prever tudo o que irá acontecer ao longo de uma negociação, mas também têm consciência de que quanto mais se preparam, maiores são as chances de controlar os imprevistos e propor soluções.

Muitas pessoas negligenciam essa fase porque acham entediante, desimportante ou irrelevante. Outras, ao lerem sobre todos os detalhes que uma preparação completa deve abranger, têm a sensação de que seria despendido muito esforço para resultados incertos.



ATENÇÃO

O comportamento mais comum é querer chegar logo na fase das propostas. Nada é mais contraproduutivo para uma negociação do que pensar logo nas soluções sem ter explorado melhor o problema!

Após acompanhar milhares de sessões de conciliação e aplicar centenas e centenas de vezes técnicas simples, chegamos à seguinte conclusão: **utilize o básico**, depois, quando sentir necessidade, procure se aperfeiçoar com técnicas e instrumentos mais sofisticados e, só então, utilize os roteiros completos de preparação. Quer saber como utilizar o básico?



ATENÇÃO

### Faça perguntas simples.... e pense nas respostas!

1. Quais são os objetivos que a empresa que represento deseja alcançar nessa negociação?
2. Quais são os meus objetivos representando a empresa que me contratou ou para a qual trabalho?
3. O que a empresa que represento necessita obter ao final dessa negociação?
4. O que seria um resultado que me faria sentir satisfeito comigo mesmo?



ATENÇÃO

### Faça perguntas simples.... e pense nas respostas!

5. Como a empresa que represento pode alcançar esse objetivo e satisfazer essas necessidades?
6. Como posso contribuir para que isso ocorra?
7. Quais são os objetivos do cliente ou parceiro comercial da empresa que represento?
8. Quais suas necessidades?
9. Por que ainda não foram satisfeitas?
10. O que o impede ou o que impede minha empresa de resolver essa disputa de forma rápida, econômica e preservando ao máximo a relação entre os dois lados?
11. Que informações devo providenciar ou acessar que poderia ajudar na construção de um consenso ou na explicação do que ocorreu (e o motivo)?
12. Que informações seria importante que o outro trouxesse para ajudar a pensarmos em uma solução?
13. O que pode ocorrer se não fecharmos um acordo? Quais as chances reais de cada lado? Elas são mais vantajosas do que as possíveis propostas que podemos criar e aperfeiçoar?
14. Como posso aproveitar ao máximo o tempo que terei na negociação direta ou em uma sessão de conciliação para aumentar as chances de consenso?



FIQUE DE OLHO

**Lembre-se:** essas são perguntas que as próprias empresas estão começando a fazer para si mesmas e estão servindo de parâmetro para a contratação ou seleção de seus representantes em negociações e conciliações.



## Negociação por Princípios ou Integrativa

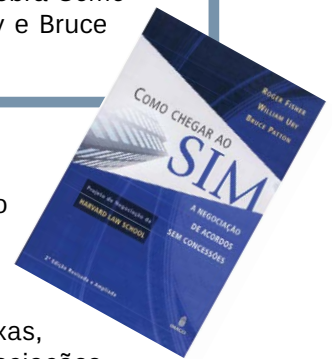
Agora iremos refletir sobre como podemos, ao longo do ciclo de uma negociação, desenvolver um comportamento colaborativo, voltado para a solução do problema e que ajuda a preservar o relacionamento entre empresa e cliente. Para isso, apresentaremos um dos métodos de negociação mais eficientes dos últimos 20 anos.

Esse método é mais conhecido como o método Harvard de negociação, mas podemos chamá-lo, também, de **Negociação por Princípios ou Integrativa**. Vamos entender por quê?



SAIBA MAIS

O método é exposto de forma detalhada na obra *Como Chegar ao Sim*, de Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton.



Ao longo do ciclo de uma negociação, é possível utilizar um conjunto de princípios que ajuda duas ou mais partes em disputa a obterem resultados mais vantajosos.

Esses princípios podem ser utilizados tanto em negociações complexas, envolvendo muitas partes e contextos diferenciados, como em negociações mais simples, em que o objeto da disputa é mais restrito.

A força desse método está exatamente na sua simplicidade. No entanto, o maior desafio que esse método nos impõe é uma mudança de hábitos, que só acontece se mudarmos, também, a forma como enxergamos o **OUTRO** nas negociações.



FIQUE DE OLHO

De fato, após uma detida análise sobre as obras que mais impactaram o universo da negociação e da resolução de conflitos nos últimos trinta anos, constata-se que as melhores experiências, os melhores resultados e os grandes consensos foram obtidos a partir de uma atitude diferenciada frente ao **OUTRO**.

É com esse enfoque que convidamos você a conhecer ou relembrar os princípios que fizeram desse método o mais difundido e utilizado em todo o mundo. Estudaremos esses princípios a partir da realidade prática das negociações diárias feitas por representantes de empresas, sejam eles prepostos, advogados, proprietários etc.

Pronto para começar? Então, vamos!

## 1º Princípio – Separe as pessoas do problema

Esse é, para muitas pessoas, o princípio mais difícil de colocar em prática. Em palavras muito resumidas, significa separar o tratamento que devemos dar às pessoas do tratamento que os problemas devem receber.

Segundo os organizadores desse método, negociadores experientes procuram atacar o problema e não as pessoas. Por quê? Por um motivo bastante simples: ao atacarmos alguém, geramos no outro a necessidade de revidar o ataque (como um movimento de defesa) ou fugir (buscando compensar o ataque posteriormente).



ATENÇÃO

Quando o outro (cliente que adquiriu um produto ou utilizou um serviço da empresa que você representa) ataca o banco, a operadora de telefonia, a loja ou a empresa que o enviou para resolver o problema, utilizando você como alvo, lembre-se de que ele está insatisfeito com o que gerou a situação em si e não com você.

Se você assume o ataque como pessoal, o foco passa ser como revidar aquela ação e não como tentar resolver o problema! Com muita facilidade, fazemos confusão entre problema e pessoa, justamente porque não nos conscientizamos de que devem receber tratamentos diferentes.



FIQUE DE OLHO

Como recomendam os autores, seja duro com o problema e suave com as pessoas. Afinal, ao participarmos como representantes da empresa nas conciliações, estamos procurando manter o cliente e não afastá-lo de vez.

## 2º Princípio – Concentre-se nos interesses, não nas posições

Toda posição (o que se quer) é sustentada por um ou mais interesses (o motivo pelo qual se quer algo). O desafio aqui é colocar a atenção no que motiva o outro lado a fazer um determinado pedido. Negociadores experientes sabem que as soluções mais criativas são construídas a partir das necessidades que o outro possui e quer ver satisfeitas.

A maioria, se não a totalidade, das negociações entre empresas e seus clientes parte da apresentação de posições. Boa parte dessas negociações fica estagnada nesse ponto. Se você pretende dar um passo além e diminuir as chances de impasse, deve fazer um esforço para enxergar o que está abaixo da superfície dos pedidos.



Um pedido de indenização pode esconder uma necessidade de ser recompensado por um atendimento feito de forma inadequada ou por um problema reiteradamente ignorado. Diariamente, clientes manifestam seu descontentamento pelo descaso com que são tratados ao tentarem resolver um problema que os afeta. Uma grande parcela desse público está procurando satisfazer seu interesse de ser ouvido e com isso se sentir respeitado pela empresa.

Negociações baseadas em posições tornam rígidas as interações e geram propostas limitadas que normalmente não satisfazem o outro lado. Negociações integrativas carregam esse nome pelo fato de terem como foco soluções que integram os interesses de ambos os lados. Ao se perguntarem como podemos pensar em propostas que não excedam os limites que a empresa possui e ao mesmo tempo satisfaça as necessidades pontuais do outro lado nessa negociação, os negociadores abrem caminho para soluções mais criativas.

## 3º Princípio – Gere opções de ganho mútuo

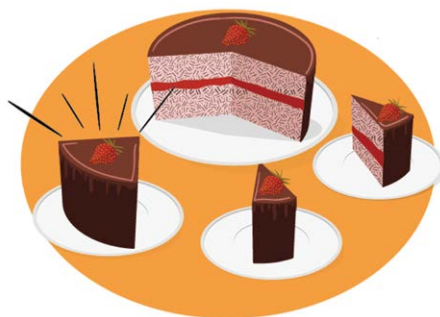
Esse princípio está diretamente ligado com o anterior e só pode ser colocado em prática se os negociadores, muitas vezes com a ajuda de um terceiro (o conciliador ou o mediador), conseguiram identificar, minimamente, os interesses de ambos os lados.

Estamos em uma dimensão em que a criatividade das empresas, transformada em propostas feitas pelos seus representantes, pode fazer diferença.



Um dos aspectos que mais inibem a geração de opções criativas é partir da suposição de que existe apenas uma solução para o problema e essa solução é **a sua**. Tudo o que o outro lado disser ou propor será diminuído ou não será levado em conta.

Outro grande obstáculo é partir do pressuposto de que a disputa é como um bolo fixo, ou seja, quanto maior a fatia para um lado, menor para o outro. Essa forma de pensar acaba limitando a negociação a uma dinâmica parecida com um cabo de guerra, em que as partes estão se esforçando para vencer de forma unilateral, perdendo de vista soluções que poderiam expandir os ganhos de ambos os lados.



Em um caso real, um banco propôs uma linha de crédito especial para uma pequena empresa como contrapartida do pagamento de uma dívida. O acordo geraria a possibilidade de a empresa ter seu nome retirado do serviço de proteção ao crédito, ao mesmo tempo em que o banco manteria aquele cliente utilizando seus produtos e serviços.

Uma loja de vendas de produtos *on-line*, ao constatar que havia sido entregue um produto com defeito, após diversas reclamações sem sucesso por parte do cliente, propôs a troca do produto e um crédito para ser gasto no seu *site*.



Muitas outras soluções podem ser pensadas quando o que é importante para o outro também é levado em conta!

## 4º Princípio – Utilize critérios objetivos

Muitas disputas nascem pela percepção divergente das partes sobre o que é justo ou não. Boa parte dessas disputas deixa de ser resolvida porque as partes não conseguem estabelecer um critério objetivo que sirva de base para uma decisão.



Qual o valor de um determinado bem? Qual o índice de correção para calcular uma dívida? Qual o procedimento-padrão em determinados tipos de caso? O que diz o contrato? Como um determinado prejuízo pode ser calculado? Qual o critério para compensação de um dano?

Apesar de simples e diretas, essas perguntas ensejam respostas diferentes, dependendo do critério que se usa. No método proposto, pensar em critérios objetivos significa pensar em parâmetros que independem da vontade de qualquer uma das partes. São referências que parecem justas para ambos os lados.

Decisões semelhantes, soluções utilizadas como padrão em determinados tipos de caso, valor de mercado, preços definidos por instituições especializadas etc. Todos esses são indicativos de critérios objetivos que podem ajudar a sobrepor impasses e gerar soluções que pareçam minimamente justas para ambos os lados.

# MAAN – Melhor Alternativa ao Acordo Negociado

Além dos quatro princípios mencionados acima, o método da negociação integrativa prevê um ponto adicional. Em todas as negociações, devemos ter em mente o que faremos ou quais são nossas opções caso não chegemos a um acordo.

É como pensar em um Plano B. Mais do que isso, é gerar um parâmetro claro de análise e de comparação ao que está sendo negociado.



FIQUE DE OLHO

Ter uma clara consciência do que pode ser alcançado caso não se tenha sucesso na negociação é uma das maiores contribuições desse método. É um hábito que deve ser adquirido, caso se queira desenvolver um nível mais profissional de negociação.

Como foi ressaltado no início da apresentação desse método, grande parte do sucesso dessa abordagem está relacionada à nossa capacidade de pensar e ver “com os olhos do **OUTRO**”. Portanto, devemos refletir não somente qual será nossa melhor alternativa caso não chegemos a um acordo como também o que o outro possui como opção. Muitas negociações são “salvas” fazendo essa simples reflexão.



SAIBA MAIS

“Caso eu não aceite a proposta de indenização de R\$ 3.000,00, o que posso conseguir com o juiz?”, “e em quanto tempo?”. Essa é uma pergunta que o outro lado pode fazer a si mesmo para saber se é o momento ou não de continuar negociando, por exemplo.

No seu caso, como normalmente já existe um limite predeterminado pela empresa, você pode avaliar a possibilidade de negociar com o responsável pela alçada ou por analisar novas propostas, caso entenda que vale a pena continuar negociando.

O outro lado pode propor um valor um pouco acima do que você possui como limite, como um exemplo. Nesse caso, examinar o que poderia ser uma condenação nessa situação pode ajudar a aumentar a proposta ou pensar em formas de atender os interesses mais amplos do outro lado.



FIQUE DE OLHO

Uma das mais importantes funções da MAAN é fornecer um parâmetro claro de quando se torna mais vantajoso sair ou permanecer à mesa de negociação. Não considerar esse parâmetro pode fazer com que as empresas e seus representantes percam boas oportunidades de ganhar ou minimizar perdas.



ATENÇÃO

Você pode utilizar a MAAN para ajudar o outro lado a se sentir mais propenso a fechar um acordo. Apenas tenha cuidado para **não utilizar essa ferramenta para ameaçar o outro lado.**

## Conclusão



PARA REFLETIR

Após todas essas informações, como você avaliaria seu desempenho como negociador(a)? Os parâmetros que você usou agora são diferentes daqueles utilizados no início do módulo? O que você acha que pode mudar para se tornar ainda mais efetivo em suas negociações?

Anote suas percepções agora e compare com as que escreveu anteriormente!



## Referências bibliográficas

FISHER, Roger e URY, William, *Como chegar ao Sim: A negociação de acordos sem concessões*, Ed. Imago, 2005

LEWICKI, Roy L., SAUNDERS, David M. & MINTON, John W., *Fundamentos da Negociação*, Bookman, 2002.

MAYER, Bernard. *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2000.

MENKEL-MEADOW, Carrie. *Toward Another View of Negotiation: The Structure of Legal Problem Solving*. 31 UCLA L. Rev. 754; 1984.

MENKEL-MEADOW, Carrie et al. *Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model*. Washington (D.C.): Ed. Aspen Publishers, 2005.

SANER, Raymond. *O Negociador Experiente*, Ed. SENAC-Nacional, 2004.

SHELL, G. Richard, *Negociar é preciso – estratégias de negociação para pessoas de bom senso*, Ed. Negócio, 2001.



**CAPÍTULO 4**  
**FERRAMENTAS**  
**E TÉCNICAS DE**  
**CONCILIAÇÃO**  
**PARA REPRESENTANTES**  
**DE EMPRESA**





## Sobre os autores desse capítulo:

### **ANDREZZA GAGLIONONE PASSANI**

Graduada em Direito, pós graduada em Direito Público (IMP) e Direito Civil e Processual Civil (Universidade Cândido Mendes); Mestranda em Resolução de Conflitos e Mediação (Fundação Educacional Iberoamericana - Universidade Européia Miguel Cervantes) e com diversos cursos na área; Servidora do TJDFT na função de Coordenadora Administrativa do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília - CEJUSC-JEC/BSB; Conciliadora Judicial desde 2005; Mediadora certificada pelo ICFML - Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos. Instrutora em formação dos cursos de Mediação Judicial e Conciliação promovido pelo CNJ; Instrutora do curso presencial “Noções Básicas de Resolução de Conflitos para Representantes de Empresas”, promovido TJDFT; Tutora do curso de Mediação Básica promovido pela Escola Nacional de Mediação e Conciliação – ENAM; Tutora do curso de Resolução Consensual de Conflitos Coletivos que envolvem Políticas Públicas promovido pela ENAM. Conteudista e supervisora do curso à distância “Resolução de Conflitos para Representantes de Empresas”, promovido pela ENAM. Professora de Direito Civil da Faculdade Fortium.

### **MARCELO GIRADE CORRÊA**

Graduado em História (UniCEUB); Pós-Graduado em Administração Judiciária (FGV) e em Psicologia Social com Orientação em Ontopsicologia (Universidade Estatal de São Petersburgo – Rússia); Coordenador do Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação (NUPEMEC) do TJDFT, de novembro de 2011 a junho de 2014; Mediador certificado pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML); Mediador Judicial desde 2002. Instrutor de Mediação, Conciliação e Negociação para tribunais estaduais, federais e do trabalho, para o Ministério Público de Minas Gerais, para a Escola Nacional de Mediação e Conciliação do Ministério da Justiça e para o Conselho Nacional de Justiça; Coautor do Manual de Mediação Judicial do CNJ e Ministério da Justiça; Conteudista e Coordenador do curso “Resolução de Conflitos para Representantes de Empresa” da Escola Nacional de Mediação e Conciliação – ENAM.

## Sobre o capítulo

No Capítulo 3, conhecemos os fundamentos de negociação para representantes de empresas. Agora, neste último capítulo, trataremos sobre as ferramentas e técnicas de conciliação para representantes de empresas. Ao final deste capítulo, espera-se que você:

- Compreenda qual o papel do conciliador e o papel do representante de empresa ao longo das fases de uma sessão ou audiência de conciliação;
- Entenda o conceito de rapport e como utilizá-lo apropriadamente para estabelecer uma relação de confiança na tentativa de resolução do conflito com o cliente;
- Compreenda a importância da escuta ativa e como ela facilita a comunicação produtiva nas negociações diretas ou nas conciliações;
- Saiba como identificar e validar sentimentos no processo de conciliação;
- Saiba utilizar um roteiro de apresentação e participação na conciliação, de forma objetiva e eficiente, preservando a imagem da empresa;
- Saiba como fazer um pedido de desculpas de maneira eficaz;
- Saiba como e quando apresentar propostas de acordo;
- Entenda como proceder no caso da impossibilidade de propostas;
- Desenvolva a capacidade de se comunicar de forma conciliatória.

## Introdução

Este é o último capítulo do nosso livro. Nele aprenderemos ferramentas importantes para participar com efetividade nas negociações dentro e fora dos tribunais.

Nesta unidade, teremos a oportunidade de perceber como a conciliação pode ser um momento importante de resgatar um cliente que está decepcionado ou chateado com o serviço ou com o atendimento que recebeu como consumidor. Vamos ver como podemos contribuir positivamente e reverter esta situação?

Antes de conhecermos mais detalhadamente as ferramentas e técnicas de conciliação, é importante sabermos como funciona uma conciliação de forma geral, quais suas fases e o que se pode fazer em cada uma delas.

## O Processo de conciliação na prática

Como vimos no Capítulo 1, existem vários métodos à nossa disposição para tentarmos resolver nossos conflitos. Você lembra quais são eles?

Um deles é, dentro da dimensão autocompositiva, a conciliação. Podemos dizer que a conciliação é um processo, na medida em que possui procedimentos estabelecidos, de forma lógica e cronológica, para se alcançar um determinado fim.

Da mesma forma, podemos entender a conciliação como uma tentativa de resolver o conflito de maneira amigável, em uma conversa feita pelas partes com o objetivo de avaliar a possibilidade de um acordo.



FIQUE DE OLHO

A conciliação, assim como a mediação, também pode ser compreendida como uma extensão ou continuação do processo de negociação, conduzida por um terceiro imparcial. De forma geral, os representantes de empresa participam de conciliações nos Juizados Especiais da Justiça Estadual e Federal, em mutirões ou pautas concentradas de processos de Varas Cíveis comuns, em audiências de conciliação em Varas Cíveis e do Trabalho, quando estamos falando do contexto judicial. Fora dos tribunais, normalmente na fase pré-processual, os representantes participam da tentativa de conciliação no PROCON e nas pautas pré-processuais organizadas pelas próprias empresas.

O exemplo que usamos nesse curso, por meio da gravação de uma simulação, acontece no contexto de um Juizado Especial Cível. O modelo de conciliação utilizado está diretamente alinhado com o que é proposto na Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. A conciliadora segue os procedimentos padronizados de uma conciliação técnica e dentro de um formato que leva em conta a importância do espaço físico e do tempo mínimo necessário para a utilização de ferramentas e técnicas que estimulam as partes a negociarem de forma efetiva.

A intenção foi apresentar um formato ideal que leva em consideração a qualidade técnica da conciliação, os aspectos ambientais adequados, o aspecto da qualidade social de atendimento e interação e também os fatores de qualidade ética, que sempre devem ser levados em consideração. Esse modelo de conciliação acontece na prática em alguns tribunais do país, a exemplo dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania do TJDF.



Sabe-se, no entanto, que essa não é a realidade da grande maioria dos tribunais brasileiros. No momento atual que atravessamos, o mais comum é não encontrar conciliadores devidamente treinados e tampouco estruturas física e de tempo adequadas. Ainda assim, representantes de empresa que compreenderem e praticarem as ferramentas e técnicas descritas nesse capítulo, poderão aplicar, em maior ou menor grau, em qualquer ambiente no qual se esteja fazendo uma tentativa de resolução do conflito de forma consensual.

## Fases de uma conciliação

De forma geral, uma conciliação obedece às seguintes fases principais:

**1. Iniciação e ambientação** – recepção das partes de forma adequada, seguida de uma declaração de abertura do conciliador, na qual são apresentadas as informações principais de como funciona a conciliação, qual o papel do conciliador e o que se espera das partes e seus advogados (quando estiverem presentes).

**2. Reunião de informações** – terminada a declaração de abertura do conciliador, passa-se a palavra para que as partes façam a sua narrativa. Nesse momento, o principal papel do conciliador é atuar de forma a garantir que as partes não se interrompam e possam interagir de forma produtiva. É nesse momento, também, que o conciliador entra em contato com o que ocorreu e procura identificar as principais questões a serem resolvidas, os interesses que estão vinculados a essas questões e que as partes desejam ver satisfeitas, e os sentimentos que estão presentes e que podem ser reconhecidos para diminuir as resistências.

**3. Esclarecimento da controvérsia** – após a narrativa das partes, o conciliador faz um pequeno resumo do que escutou até então. Esse resumo permite que o conciliador estabeleça, com a anuência das partes, uma agenda de resolução das questões, ressaltando os interesses que podem ajudar a gerar opções de satisfação mútua, bem como a estratégia de atuação a partir daquele ponto.

**4. Resolução das questões** – nessa fase, inicia-se a apresentação e o aperfeiçoamento das propostas. Com a ajuda do conciliador, as partes tentam negociar um resultado que seja minimamente satisfatório para ambos os lados.

**5. Encerramento** – é o momento em que o acordo é formalizado, com conseqüente encaminhamento para análise e homologação do juiz, ou é declarado o impasse, após as diversas tentativas de composição.

Ao longo do capítulo, vamos sugerir vídeos que permitem uma melhor compreensão dessas fases e como atua o conciliador. Nesse caminho, observaremos, também, o que o representante da empresa pode fazer para aproveitar da melhor forma a

oportunidade da conciliação e da negociação para realizar bons acordos e preservar ao máximo a imagem da empresa. Veremos, também, o que um representante de empresa deve evitar fazer para que o cliente não termine a conciliação ainda mais insatisfeito.

Para cada situação, sinalizaremos como os representantes de empresa podem adaptar suas participações nos casos em que não encontrem um ambiente semelhante ao que observarão no vídeo.



SAIBA MAIS

Você pode assistir aos vídeos sugeridos acessando esse link: [goo.gl/sq4Kzu](https://goo.gl/sq4Kzu)

## Estabelecimento e manutenção do *rapport*

Após ter se preparado para participar em uma sessão de conciliação ou em uma negociação direta, o ponto de maior atenção do representante deve estar voltado para o estabelecimento e a manutenção do *rapport*.

Você já ouviu falar de *rapport*? Sabe qual a sua importância para uma interação positiva com as outras pessoas? Sabe como esse tipo de conexão construtiva pode aumentar suas chances de sucesso nas negociações? Se você sabe, vamos relembrar e reforçar seu conhecimento. Se você não sabe, esse é o momento de conhecer esse poderoso fator que gera ambientes de conversação produtiva!

O termo *rapport* tem sua origem na língua francesa, a partir do verbo *rapporter*, que significa literalmente dar retorno, devolver. Utilizado no estudo das relações humanas, o *rapport* interpessoal pode ser descrito como um estado de positividade mútua e de interesses similares. Alguns especialistas em Programação Neurolinguística – PNL utilizam esse termo como sinônimo de empatia.



SAIBA MAIS

Para saber mais: O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. Introdução à Programação *Neurolinguística: como entender e influenciar as pessoas*. São Paulo: Ed. Summus, 1990.

O *rapport* é uma poderosa condição de interação das relações humanas e o pano de fundo de uma comunicação eficaz. É a capacidade de gerar uma atmosfera de respeito, participação e confiança entre duas ou mais pessoas com o propósito de gerar um ambiente de comunicação com maior liberdade. É uma ponte que liga a sua visão de mundo com a do outro. O *rapport* pode ser percebido como uma sensação positiva de confiança e segurança na relação entre duas ou mais pessoas. A maioria das pessoas não age de forma consciente quanto a esse vínculo. No entanto, podemos, e muitas vezes devemos, atuar em uma interação com plena consciência de que um bom *rapport* pode facilitar a obtenção de bons resultados.

As pessoas precisam se comunicar bem para desenvolverem relacionamentos duradouros e o *rapport* ajuda na manutenção do fluxo da comunicação, criando um contexto de comprometimento, harmonia e cooperação, no qual as pessoas passam a caminhar juntas em uma mesma direção.



ATENÇÃO

Cabe salientar que estabelecer o *rapport* não implica concordância com a opinião do outro e sim respeito.

Em linhas gerais, o *rapport* é desenvolvido em base a três características dinâmicas<sup>1</sup>:

- a) Atenção e envolvimento mútuos;
- b) Positividade; e
- c) Coordenação.

**Atenção e envolvimento mútuos** significa que quando uma pessoa concentra sua atenção na outra pessoa que está presente, gera uma sensação de reciprocidade na interação. Percebemos que um *rapport* está sendo estabelecido quando vivenciamos uma simultaneidade nas ações. Sinais desse envolvimento, normalmente, são percebidos pela orientação corporal das pessoas. Braços descruzados, contato visual e postura relaxada são indicadores de um bom estabelecimento do *rapport*.

O *rapport* também é caracterizado por atitudes positivas entre os interlocutores. Existe uma tendência a colaborar com o outro lado, gerada pela percepção de que o outro quer colaborar também. **Positividade** pode ser entendida como um estado de espírito que é gerado por uma interação construtiva. Barbara L. Fredrickson, psicóloga e pesquisadora sobre a positividade, define esse termo como intencionalmente amplo, incluindo “as intenções positivas e as atitudes otimistas que

---

1. TICKLE-DEGNEN, Linda; ROSENTHAL, Robert. The Nature of Rapport and Its Nonverbal Correlates. Psychological Inquiry, vol. 1, n. 4, 1990. pp. 285-293.

deflagram as emoções positivas, assim como mentes abertas, corações tranquilos, membros relaxados e rostos calmos que vêm junto a tudo isso. Ainda inclui o impacto de longa duração que estas emoções têm sobre o caráter das pessoas, de seus relacionamentos, de suas amizades e de seu ambiente”.

A maioria das definições de *rapport* fazem menção a uma sintonia entre pessoas que estão em interação. A característica de **coordenação** é percebida e estimulada pela troca suave na vez de cada pessoa falar, na qual quem escuta demonstra compreensão, reconhecimento e atenção. Inclinar o corpo para a frente suavemente e de braços abertos, acenar positivamente com a cabeça e utilizar respostas verbais como “uh-hum” são exemplos de ações que reforçam a característica da coordenação no *rapport*. De forma complementar, quando pessoas estão interagindo positivamente, elas tendem a ter uma atitude de mimetização, ou seja, de imitar o comportamento uma da outra. Veremos essa dinâmica mais adiante com a técnica do *espelhamento*.



FIQUE DE OLHO

Além disso, é muito importante deixar claro que a sinceridade no *rapport* é fundamental, pois se o outro não sentir sinceridade não há que se falar em estabelecer uma relação de confiança.

### **Como utilizar o *rapport* ao interagir com o cliente?**

Agora veremos o estabelecer e desenvolver do *rapport* na prática... Para tanto, sugerimos a visualização do vídeo “Estabelecimento e manutenção do *rapport*”, disponível neste link: [goo.gl/zbv2bi](https://goo.gl/zbv2bi)  
No vídeo, temos dois exemplos de participação de representantes de empresas em uma sessão de conciliação no contexto de um Juizado Especial.

Observe se existem diferenças na atuação dos dois representantes logo no início da sessão de conciliação. Procure perceber os detalhes das posturas adotadas por cada um deles. Aproveite e veja se consegue identificar o estilo de negociação que cada um adota. O primeiro representante é mais competitivo, concessivo, evasivo ou colaborativo? E o segundo?

Você conseguiu perceber a diferença? Observou como estabelecer e manter um bom *rapport* pode ser feito com simplicidade e autenticidade?

Você se lembra das dimensões que estruturam nossas competências? Conhecimentos, Habilidades e Atitude? Ter uma atitude voltada a estabelecer um bom *rappor*t é o primeiro e mais importante passo. Conhecer as ferramentas e saber como aplicá-las completa os elementos essenciais para desenvolvermos essa competência.

E o estilo de negociação de cada representante? Conseguiu identificar? Nesse primeiro momento da conciliação, Maria Eduarda, a primeira representante, com sua linguagem corporal e algumas atitudes, demonstrou um estilo de evasão combinado com *competição*. Você percebeu? E Augusto? Qual foi o estilo adotado por ele nesse início?



Se você quiser reforçar esse conhecimento, leia novamente a parte do Capítulo 3 que fala sobre estilos de negociação. Você terá mais elementos para observar os estilos de Maria Eduarda, Augusto e até mesmo da cliente, a Dona Andréia, e também da conciliadora, a Mariana.

## Atitudes simples para estabelecer e desenvolver um *rappor*t de qualidade

Vamos aprofundar agora, em maiores detalhes, as técnicas sobre *rappor*t que foram apresentadas no vídeo, quais sejam:

- Espelhar e conduzir;
- Sorrir e manter uma atitude receptiva;
- Manter contato visual adequado e assentir com a cabeça.

## Espelhar e Conduzir

Como foi dito anteriormente, uma das características principais de pessoas que conseguiram estabelecer um *rapport* é a coordenação de movimentos, comportamentos e atitudes, de forma integrada, gerando sintonia. Podemos estimular essa coordenação utilizando a técnica do espelhamento.

O espelhamento, como o próprio nome já diz, consiste na mimetização do comportamento, das atitudes e dos modos do seu interlocutor. Podemos fazer um espelhamento corporal, de voz e também de palavras.



PARA REFLETIR

Ao nos comunicarmos com outras pessoas, damos ênfase ao canal que tem menos impacto na apresentação e interpretação da mensagem que queremos passar: a palavra dita.

Estudos demonstram que o que falamos, com palavras, representa apenas 7% no processo efetivo de comunicação<sup>2</sup>. Quando estamos nos comunicando, nossa linguagem corporal (postura, gestos, contato visual, expressões faciais) responde por, em média, 55% do conjunto de informações que passamos e nosso tom de voz por 38%. Essas proporções podem variar de acordo com cada situação, mas fica evidente que nossa linguagem não verbal e a forma como pronunciamos palavras e frases tem um impacto muito maior do que imaginamos.

Essa simples constatação nos convida a refletir sobre como podemos aperfeiçoar nossa forma de interagir com o outro nos processos comunicativos. O termo “comunicar” deriva do latim. O prefixo “com” deriva de *cum*, que significa *junto* ou *estar com*. A outra parte da palavra deriva do termo *unicare*. Portanto, COMUNICAR significa *fazer o uno entre mim e o outro*. Tornar um discurso ou uma interação comum, unificada, com um sentido de união. Quando nos concentramos em colocar em prática a técnica do espelhamento, aumentamos as chances de criar um ambiente de sintonia, no qual

---

2. Mehrabian e Ferris - *Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels*, publicado no *The Journal of Consulting Psychology*, em 1967.

a comunicação pode fluir de maneira mais produtiva. Comunicar-se conscientemente é um ato estratégico. Se seu objetivo é melhorar a qualidade da interação, nem que ela dure apenas alguns minutos, então você deve pensar qual caminho pode levá-lo a alcançar o resultado desejado.

## Espelhamento corporal

Nessa forma de espelhamento, imitamos, de forma sutil, discreta e respeitosa, os gestos e demais movimentos corporais da pessoa com a qual estamos procurando estabelecer o *rapport*. No vídeo que você assistiu, pode-se observar como Augusto (o representante da empresa) espelha Andréia (a cliente) posicionando seus braços de forma semelhante. Se Andréia, ao longo da conversa, cruzasse os braços, por exemplo, Augusto poderia, de forma discreta, cruzar as mãos (espelhamento cruzado). Caso Andréia estivesse de pernas cruzadas, Augusto poderia cruzar suas pernas também, sempre de forma discreta.

É importante salientar que, em um primeiro momento, é o representante da empresa que, de forma consciente, deve realizar o espelhamento. Ao longo da interação, pode-se estimular que o outro espelhe o representante da empresa. Um exemplo disso é descruzar as mãos ou os braços para estimular que o outro lado faça o mesmo, colocando-se em uma postura mais aberta e menos resistente. Você irá perceber que, depois de ter estabelecido o *rapport*, sua capacidade de *condução* da interação aumenta. O outro lado pode se sentir tentado a imitar ou espelhar você, percebendo que você não representa uma ameaça e sim uma oportunidade de resolver o problema.



PARA REFLETIR

“É impossível guiar alguém por uma ponte sem construí-la antes.” J. O’Connor e J. Seymour.

Se o outro lado, em um dado momento, se inclina para frente, normalmente significa que está interessado no que está sendo dito ou que quer dar ênfase a um determinado ponto. Nesse momento, o representante da empresa pode se inclinar, sempre sutilmente, um pouco para frente também, espelhando esse gesto e dando a entender que também tem interesse no que está sendo dito e na demonstração de que está disposto a trabalhar em conjunto para resolver o problema. Se não for possível ou adequada a inclinação do corpo, o representante pode inclinar um pouco a cabeça. São sempre gestos simples e sutis, mas que são captados pelo “radar” do outro.

## Espelhamento vocal

### Sintonização da voz

Sintonizar quer dizer ajustar no mesmo tom. Primeiramente, deve-se prestar atenção às características da voz do outro, assim fica mais fácil seguir o padrão de voz estabelecido. Pessoas que falam com um tom mais baixo e de maneira mais pausada, geralmente ficam irritadas ou incomodadas com aquelas que falam alto e de forma mais acelerada, dificultando a coordenação dos comportamentos que caracterizam o *rapport*.



FIQUE DE OLHO

Quando estamos em uma situação de conflito, a tendência dos interlocutores é ressaltar as diferenças e minimizar as semelhanças. É uma reação natural quando existe uma tensão entre os interesses de duas ou mais partes. Sintonizar a voz ajuda a diminuir a percepção de oposição e aumenta as chances de estabelecer o *rapport*.

Após observar as características do tom de voz do cliente, o representante da empresa pode calibrar seu tom de voz. O mais comum é que o outro lado esteja bastante chateado e aborrecido com a empresa e manifeste essa frustração por meio de um tom de voz mais firme, assertivo e, de forma geral, com contornos de agressividade. Nesse momento, a atitude que o representante da empresa deve tomar é de escuta e observação. O cliente ou usuário quer expor o que aconteceu, o que está passando e como se sente diante da situação. Informações importantes são trazidas na interação, não somente quanto ao conteúdo, mas principalmente sobre o próprio cliente. Observar e escutar permite ao representante da empresa conhecer mais sobre o outro lado e de que forma utilizar o espelhamento para gerar empatia.

### Velocidade da fala

Pessoas que falam rápido se sentem incomodadas ao ouvir outras pessoas que falam de forma mais pausada. Normalmente, são pessoas que também raciocinam rápido e sua fala praticamente acompanha o seu pensamento. Esse comportamento é acentuado quando estão ansiosas, nervosas ou contrariadas. Ao escutar pessoas que falam de forma mais pausada, essas pessoas se sentem desconfortáveis e inquietas, prestando pouca atenção ao que é dito.



De forma oposta, quando um cliente possui uma forma de falar mais lenta e pausada, tende a se sentir incomodado ao interagir com alguém que fala mais rápido. Aqui estamos falando de pessoas que medem o que dizem e estão habituadas a primeiro organizar o pensamento, para só então traduzi-lo em palavras. Se o representante da empresa tem o hábito de falar rápido, encadeando assuntos e acontecimentos sem pausa, pode gerar no outro lado a sensação de que está sendo pressionado e de que não está sendo ouvido.

Aqui o espelhamento se traduz em ajustar a sua velocidade da fala à do interlocutor. Isso exige exercício e treinamento. Contudo, são atitudes simples que podem ser desenvolvidas nas nossas interações cotidianas.



**Dica:** Treine com pessoas do seu círculo familiar e de amizades, em situações nas quais não existem a pressão e a tensão do conflito. Com o tempo, essa habilidade vai se tornando natural em você e sua capacidade de calibrar tanto o tom quanto a velocidade vai aumentando progressivamente.

## Sorrir e manter uma atitude receptiva



Estudos revelam que os nossos músculos faciais também são controlados pelo nosso inconsciente. Como seres humanos, tendemos a espelhar o que vemos, mesmo que tentemos reagir de forma contrária.

Os doutores Allan e Barbara Pease, especialistas em linguagem corporal, fizeram uma constatação muito interessante a respeito do papel e do efeito do sorrir nas interações humanas:

Em mais de 30 anos estudando vendas e processos de negociação, descobrimos que sorrir em momentos apropriados, como nos estágios iniciais de um negócio,

quando as pessoas estão se avaliando, causa uma reação positiva de ambos os lados e resulta em acordos mais interessantes...<sup>3</sup>

E complementam suas considerações, fruto de pesquisas científicas e experiências pessoais:

É por isso que sorrir regularmente é parte importante de nosso repertório de linguagem corporal, mesmo quando não estamos dispostos, porque o sorriso influencia diretamente as atitudes das pessoas em torno de nós e a forma como elas reagem à nossa presença.<sup>4</sup>



PARA REFLETIR

No vídeo que você assistiu, estão dois exemplos de comportamento dos representantes de empresa ao iniciarem a sessão de conciliação. Qual deles gerou em você maior empatia? Você se sentiria mais à vontade negociando com Maria Eduarda ou com Augusto?

Além do sorriso, comentários com o propósito de quebrar o gelo também ajudam a estabelecer o *rapport* nos momentos iniciais. Frases do tipo: “Hoje realmente está um dia incrivelmente quente, não acha?” ou “Que bom gosto! Sua gravata é realmente muito bonita”, ajudam a estabelecer uma conexão inicial. É claro que o comentário deve ser sincero e genuíno, caso contrário, o outro lado ficará com a sensação de que você está querendo lisonjeá-lo falsamente. Sempre existe um comentário sutil que funciona como um “cartão de boas-vindas”.



PARA REFLETIR

Como anda seu estoque de sorrisos? Você tem usado essa poderosa ferramenta de construção de vínculos entre os seres humanos? Já pensou em utilizá-la nas situações de resolução de conflitos? Experimente!

---

3. Allan e Barbara Pease - *Desvendando os segredos da linguagem corporal*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.

4. Idem.

## Manter contato visual adequado e assentir com a cabeça

Você se lembra de como Maria Eduarda, a representante da empresa que aparece no primeiro momento do vídeo, se comportou quanto ao contato visual? Procure evitar fazer o que ela fez. Ao evitar o olhar diretamente para a Sra. Andréia, cliente da empresa, ao olhar para o celular constantemente, ao ficar mexendo nos papéis de forma desinteressada etc., Maria Eduarda impede que o *rapport* seja estabelecido. Ao contrário, a representante da empresa cria uma barreira entre ela e a outra pessoa, aumentando as chances de polarização<sup>5</sup> da comunicação.

Contato visual adequado significa que existe um modo específico de olhar para a outra pessoa passando a sensação de que você se interessa e que está prestando atenção. Os olhos falam muito sobre uma pessoa. A forma de olhar para alguém dá pistas sobre quais são nossas intenções e interesses. Antes de qualquer formalização racional que possamos fazer, interpretamos o olhar do outro de forma instintiva.

Existe um olhar de submissão ou medo, no qual, geralmente, a pessoa olha para baixo constantemente ou evita olhar diretamente (normalmente, percebido em pessoas com o estilo de negociação de concessão excessiva). Existe um olhar de desinteresse, em que os olhos estão sempre procurando outros focos de atenção, vagueando enquanto o outro lado se expressa, tentando fugir daquela conversa (pessoas com estilo de negociação evasivo costumam ter esse tipo de olhar nas interações mais tensas). Temos, também, o chamado olhar de poder, em que o objetivo, consciente ou inconsciente, é pressionar o outro lado, fazendo com que se sinta ameaçado e ceda à sua vontade ou fuja (característico de pessoas com estilo de negociação com orientação mais competitiva).

Existe, porém, um tipo de olhar chamado de “social”, utilizado para gerar um vínculo positivo e amigável entre pessoas que estão interagindo. Como podemos notar pelo que foi dito até aqui, de forma consciente ou inconsciente, uma pessoa emite informações por meio de sua linguagem corporal. Isso significa que outra pessoa irá receber (ou “ler”) essas informações e interpretá-las. O que o estudo da linguagem corporal revela, contudo, é que não emitimos ou fazemos a leitura de uma informação de forma isolada. Como exemplo, podemos dizer que um olhar apenas não é suficiente para “dizer” o que queremos. Essa expressão facial deve estar contextualizada e vir acompanhada do que os especialistas chamam de *grupos gestuais*.

---

**5.** No contexto da Resolução Consensual de Conflitos, o conceito de “polarização” tem o caráter de distanciamento progressivo dos interlocutores. Polarizar significa fechar-se cada vez mais nas próprias convicções e posições, sem se preocupar em levar em conta o outro lado. A polarização leva a uma sensação de antagonismo entre as pessoas, influenciando a tomada de decisão, que assume contornos cada vez mais unilaterais.



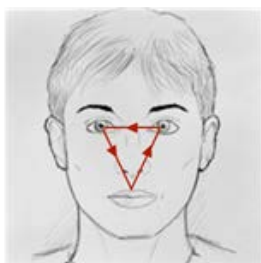
ATENÇÃO

Para que o olhar social tenha efetividade, portanto, ele deve estar contextualizado, como em uma negociação, por exemplo, e ser acompanhado de outros gestos e expressões, como o assentir com a cabeça e o sorriso.

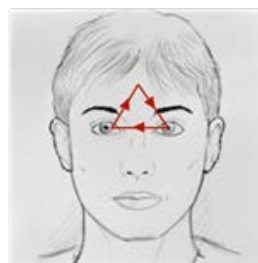


FIQUE DE OLHO

A área do rosto para a qual olhamos gera reações diferentes nas pessoas. Para gerar uma sensação de conforto e não ameaça (olhar social), devemos concentrar nosso olhar entre os olhos e a boca da outra pessoa. Por outro lado, quando concentramos nosso olhar para o centro da testa da outra pessoa, como se fosse um terceiro olho acima e no meio dos olhos, a tendência é que o outro lado se sinta pressionado, criando um clima de maior tensão (olhar de poder)<sup>6</sup>.



Olhar social



Olhar de poder

Assentir com a cabeça é o mesmo que dizer: “Sim, estou ouvindo, continue falando”. É um gesto simples, mas que pode produzir no outro lado a sensação de que está sendo ouvido e, portanto, que pode continuar falando, com menos resistência. Pesquisas mostram que o simples acenar positivamente com a cabeça faz com que o outro lado se sinta estimulado a falar de três a quatro vezes mais. Quanto mais informações o representante da empresa tem sobre o outro lado, maior sua possibilidade de saber o que fazer para estabelecer ou manter o *rapport*.

---

6. Allan e Barbara Pease - *Desvendando os segredos da linguagem corporal*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.



FIQUE DE OLHO

Se você assentir de forma mais lenta e com intervalos, transmitirá a sensação ao outro de que quer que ele continue falando. Se você assentir de forma mais rápida e constante, pode estimular no outro a percepção de que está ansioso para falar. O mesmo serve para quando estamos falando e o outro nos ouvindo.

Dois dos maiores estudiosos em linguagem corporal nos deixam aqui uma síntese do que comentamos até o momento:

“Espelhar a linguagem corporal e os padrões de discurso de outra pessoa é uma das formas mais eficazes de se criar vínculo rapidamente. Da próxima vez que for se encontrar com uma pessoa, espelhe a sua maneira de se sentar, a sua postura e o ângulo do seu corpo, assim como seus gestos, expressões e o tom de voz. Em pouco tempo, ela começará a sentir que há em você algo que lhe agrada – ela o descreverá como um indivíduo de “fácil convívio” -, por se ver refletida em você. Mas atenção: o espelhamento tem que ser feito de forma muito sutil, para não parecer um arremedo agressivo. Espelhar rende muitos dividendos. Mas jamais espelhe os sinais negativos de ninguém.”<sup>7</sup>



ATENÇÃO

### Quando estabelecer o *rapport*?

Os cinco primeiros minutos de contato com as outras pessoas são fundamentais para o estabelecimento do *rapport*. São nesses momentos iniciais que percebemos o outro e somos percebidos. Nossos “radares” internos fazem uma varredura geral da interação e informam: essa pessoa é agradável ou não. Parece pouco tempo, mas são minutos suficientes para que se cause uma boa primeira impressão no outro, abrindo caminho para que essa percepção inicial positiva vá paulatinamente se transformando em confiança e conforto. Havendo sucesso nesses contatos iniciais, será facilitada a manutenção do *rapport* ao longo da negociação, o que também é imprescindível.

---

7. Idem.



PARA REFLETIR

Conforme o que vimos até aqui e os exemplos apresentados no vídeo:

- Qual das duas atuações causam uma receptividade maior no cliente?
- Como parte em uma conciliação, o que você sentiria em cada um dos casos?

## Escuta Proativa

*“Falar é uma necessidade, escutar é uma arte”*  
– **Goethe**

- Você sabe a diferença entre ouvir e escutar? Será que faz diferença para o outro que fala quando, além de mantermos o contato visual, escutamos ativamente o que ele diz? Como entender e por em prática a escuta proativa? Vamos analisar a diferença que essa forma de escutar pode fazer na comunicação.
- Todo ser que possui um aparato auditivo sadio e em funcionamento, ouve. Ouvir é um ato fisiológico. Escutar é uma escolha, pois se trata de uma ação voluntária.
- Há estudos que revelam que retemos em torno de 25% a 50% do que nós ouvimos. Isso revela que, quando você conversa com seu cliente, chefe ou colega de trabalho por 10 minutos, eles prestam atenção em menos da metade da conversa.
- Escutar é uma habilidade que é desenvolvida, pois quando escutamos melhor, melhoramos nossa produtividade, nossa persuasão e nossa capacidade de negociação.

### **O que é a ESCUTA PROATIVA?**

Escutar de forma proativa é, antes de tudo, uma atitude. Optamos por escutar o que o outro tem a dizer com o propósito de aprender, compreender e demonstrar que estamos entendendo e ouvindo com atenção. Uma comunicação eficiente começa, antes de tudo, com uma atitude voltada a estabelecer uma interação produtiva. Portanto, escutar proativamente é ir além da dimensão fisiológica de ouvir o que o outro está falando ou comunicando. É exercer a atitude de uma escuta atenta e dinâmica.



Escuta proativa também pode ser definida como uma técnica de comunicação, em que o receptor procura interpretar e compreender a mensagem que o emissor realmente quer transmitir. A escuta proativa pressupõe atenção e atitude participativa no diálogo. É essencial para uma comunicação eficaz.



As pessoas tendem a compartilhar mais informações quando se sentem ouvidas.

Como podemos escutar proativamente?

A técnica da escuta proativa envolve os seguintes elementos:

- a) Escuta passiva;
- b) Escuta ativa;
- c) Indagação com propósito.

Esses três elementos usados em conjunto permitem que você se transforme em um excelente ouvinte, aumentando sua capacidade de comunicação efetiva. Vamos conhecer com mais detalhes o que significam essas técnicas e como elas podem ser aplicadas na prática.

**a) Escuta passiva** – como o próprio nome já diz, significa ouvir sem intervir e sem interromper, deixando que o outro exponha sua visão do conflito, suas preocupações, necessidades, interesses e incômodos.

O principal desafio aqui é manter-se em silêncio e deixar o outro falar, compartilhando informações. O silêncio é como uma página em branco que pode ser preenchida com novas informações. É um desafio porque a grande maioria das pessoas está acostumada a falar, mais do que ouvir. Isso é mais evidente, muitas vezes, nos advogados, pois estão mais habituados a utilizar a fala para persuadir o outro lado e expressar como veem uma determinada questão sendo resolvida.

Escutar passivamente pode assumir um caráter estratégico de estimular que o outro lado se sinta à vontade para trazer mais informações em uma negociação ou em uma conciliação. Quando uma pessoa está expondo seu ponto de vista, é importante enviar determinados sinais que evidenciam sua atenção e interesse em escutar e

compreender. São atitudes simples, mas que geram um efeito alinhado com o resultado que você quer obter.

Ao escutar o outro lado, esteja atento às seguintes dicas.

- a)** Procure manter uma *postura corporal* que sinalize que você possui interesse no que o outro está dizendo (tente evitar ficar de lado ou realizando atividades paralelas enquanto o outro fala – como olhar o relógio, mexer no celular ou folhear papéis que estão à sua frente, por exemplo).
- b)** Procure *acenar positivamente* com a cabeça de tempos em tempos. Esse simples gesto pode manter o outro lado falando, no mínimo, o dobro do tempo em comparação a situações nas quais pessoas que estão sendo ouvidas não recebem o mesmo estímulo.
- c)** Tente utilizar *interjeições* para reforçar sua linguagem corporal voltada à escuta. Expressões como “hum-hum”, enquanto acena positivamente com a cabeça, e “estou entendendo”, são como um sinal verde no trânsito que tem o propósito de te dizer “siga em frente”, “o caminho está livre”, “por favor, continue”.



FIQUE DE OLHO

Se você, por acaso, se esquecer de observar essas regras e interromper com frequência o outro lado, o conciliador deverá lembrá-lo de que para que as interações sejam as mais produtivas possíveis, você deve, no momento em que o outro estiver falando, ESCUTAR e aguardar a sua vez de se manifestar. O conciliador deve agir da mesma maneira se o outro lado interromper sua fala com frequência. Nesse caso, procure ter paciência e seja compreensivo, pois o cliente da empresa que você representa pode estar chateado, frustrado, se sentindo desvalorizado ou desrespeitado. Ele tem motivos para estar envolvido emocionalmente, você não.



ATENÇÃO

Quando uma pessoa se sente ouvida, aumentam as chances de que ela esteja pronta para ouvir você.



**b) Escuta ativa** – nesse caso, o adjetivo que qualifica essa forma de escutar sinaliza que é necessário estabelecer uma dinâmica de resposta positiva. Isso exigirá de você um esforço concentrado que aperfeiçoa a comunicação entre você e o outro lado. Para estabelecer uma escuta qualificada como *ativa*, você pode utilizar dois tipos de resposta antes de expor sua versão e preparar o caminho para entrar na fase de resolução do problema: resumir e reenquadrar.

*Resumir* – ao fazer uma síntese do que ouviu, você permite que o outro perceba que realmente foi escutado e deixa uma porta aberta para que seja corrigido caso tenha entendido algo de forma equivocada. Exemplos de frases que auxiliam na utilização dessa técnica podem ser:

- “Deixe-me ver se compreendi corretamente o que você falou”;
- “Se entendi corretamente, o que você disse até aqui foi”; ou
- “Corrija-me se estiver errado, o que entendi do que você falou foi”.

A técnica do resumo pode ser utilizada em praticamente todo o diálogo com o outro. Você pode fazer um resumo:

- a)** Logo após a narrativa do outro;
- b)** Toda vez que ele trazer um fato novo;
- c)** Quando o outro lado sinalizar uma proposta para a solução do problema;
- d)** Quando o outro lado se tornar repetitivo, relatando o problema e como ele se sente diante da situação de forma reiterada;
- e)** Toda vez que você julgar necessário organizar seus pensamentos e o que foi trazido como informação até aquele momento.

Ao utilizar a técnica do resumo, você estabelece, de forma segura, um ambiente de troca de informações produtivo.

*Reenquadrar* – ao resumir o que ouviu da narrativa do outro, você pode reenquadrar utilizando um enfoque positivo. O *reenquadre* é uma técnica que nos permite confirmar a percepção da situação trazida pelo outro sob uma ótica neutra. Ao reenquadrar as informações que o outro expôs, pode-se demonstrar que você compreendeu os pontos principais sem potencializar os aspectos negativos da experiência vivida, evitando reforçar atitudes de resistência ou ataque. Mantém-se o conteúdo do que foi trazido, alterando a forma com que pode-se perceber a realidade. Vamos ver como isso funciona na prática, observando os seguintes exemplos:

### **1. Quando um cliente insatisfeito diz a seguinte frase em uma negociação direta com a empresa ou em uma conciliação judicial:**

“Vocês são ótimos para nos atrair e comprar seus produtos/serviços, mas quando temos que resolver algum problema, vocês simplesmente não nos dão atenção! Tive que ligar uma dezena de vezes para tentar resolver a questão da minha linha telefônica e só perdi o meu tempo. Se soubesse que iria ser assim, teria dado logo entrada com uma ação no tribunal.”

Você pode reenquadrar da seguinte maneira:

“Vejo que a expectativa do Sr./Sra. era receber um atendimento atencioso e cordial da empresa XYZ para resolver o problema. Afinal, foi assim que o Sr./Sra. foi tratado ao se tornar nosso cliente. Também pude notar que o Sr./Sra. tentou resolver seu problema em um de nossos canais de atendimento e não teve suas expectativas atendidas.”

## **2. Após você apresentar a proposta da empresa, o cliente se expressa da seguinte maneira:**

“Vocês acham que podem cometer esses absurdos com os clientes e ficarem ilesos? Foram vocês que me procuraram através das propagandas e ofertas para que eu virasse um cliente. Colocaram meu nome no Serviço de Proteção ao Crédito de forma equivocada. Quando tentei resolver a questão na agência, me trataram como se eu fosse um devedor. Agora me fazem essa proposta achando que poderão passar uma borracha no desprezo e na desvalorização que senti. Vocês estão muito enganados. Meu pai me ensinou a ser honesto e digno e vocês me trataram como se eu fosse um trambiqueiro.”

Você pode reenquadrar usando o seguinte enfoque:

“Por favor Sr./Sra. X, me corrija se eu estiver errado quanto ao que acabou de relatar. O banco cometeu um equívoco ao enviar seu nome para o Serviço de Proteção ao Crédito. Essa atitude o deixou muito chateado e bastante contrariado, afinal, sua reputação foi colocada em jogo e isso gerou uma série de constrangimentos. O senhor tem um nome a zelar e isso é uma das coisas mais importantes para o senhor. A proposta que fizemos parece não contemplar suas expectativas. Podemos conversar um pouco mais sobre algumas opções?”

## **3. Quando o cliente faz uma narrativa como a que se segue:**

“Eu me senti muito desrespeitada. Liguei cinco vezes para vocês e ninguém soube me dar informações razoáveis sobre a entrega do meu produto. A sensação que tive foi de que estavam me enrolando. Depois de duas semanas de atraso, me entregaram o produto errado. Isso é simplesmente inconcebível. Acho que tenho o direito de saber por que vocês me enganaram desse jeito.”

Você pode reenquadrar usando o seguinte enfoque:

“Pelo que entendi do que a Sra. nos trouxe até o momento, ao comprar um produto conosco e não receber no prazo combinado, e tampouco receber o produto que havia escolhido, fez com que a senhora se sentisse muito desrespeitada e frustrada. Toda essa situação se agravou pelo fato de as informações repassadas à senhora, quando entrou em contato conosco, não terem sido satisfatórias. Deixe-me usar alguns minutos para explicar o motivo dos atrasos e como podemos tentar compensar o atendimento que foi feito fora dos nossos padrões de qualidade.”



FIQUE DE OLHO

Como você pode perceber, o reenquadramento tem um propósito e pode produzir bons resultados na comunicação. É muito importante que utilize esta técnica com cuidado e de forma sincera, pois um reenquadre feito sem atenção pode agravar uma situação que já não era tão boa. Portanto, o reenquadramento deve ser feito abordando os principais pontos trazidos na narrativa do cliente e sem dar a impressão de que você está querendo manipulá-lo. Bons reenquadramentos requerem prática com técnica.

**c) Indagação com propósito** – fazer perguntas é uma das formas mais eficientes de obter informações. A forma como indagamos influencia o conteúdo da resposta. Portanto, ao fazermos perguntas para o outro lado devemos sempre ter em mente o propósito e a melhor estratégia para alcançá-lo.

Uma dica importante é procurar fazer perguntas abertas no início. Indagações como:

“O que o Sr./Sra. fez após ter recebido a conta com os valores errados?”; ou

“O que foi que o gerente propôs para resolver o caso?”

Em seguida, você pode fazer perguntas com características progressivamente mais fechadas, para obter respostas mais pontuais. São exemplos de perguntas com características mais fechadas

“A(O) Sra./Sr. comunicou o banco por escrito sobre a fatura cobrada de forma indevida?”,

“Quando foi que a(o) Sra./Sr. adquiriu o produto?”; ou

“Qual o valor máximo que o(a) Sr./Sra. poderia dar de entrada para quitar os débitos?”.



FIQUE DE OLHO

Você pode variar o tipo de pergunta de acordo com cada situação. O mais importante é saber que existem escolhas na hora de fazer perguntas e você pode adequar o tipo de indagação para ajudar o outro lado a trazer informações importantes para a mesa de negociação. A relação aqui se faz da seguinte maneira: quanto mais aberta a sua pergunta, mais informações podem ser trazidas, e quanto mais fechada a indagação, maior o direcionamento da resposta que você deseja obter.



Em resumo, escutar proativamente é uma técnica que pode ser aprendida e aperfeiçoada para incrementar a sua capacidade de se comunicar de forma efetiva. Escutar com atenção, resumir o que ouviu fazendo reenquadramentos e utilizar perguntas de forma adequada são os três elementos fundamentais da escuta proativa. São técnicas simples, mas que exigem treino e atenção. Como foi dito no início, o ponto de partida é a sua atitude.

Escute ativamente seu cliente e deixe-o saber que você estava prestando atenção e se interessando pelos pensamentos e opiniões dele. Isso gera **reciprocidade positiva**.

A escuta proativa é um modo de estimular mudanças nas pessoas. Quando elas se sentem ouvidas, elas tendem a mudar suas atitudes em relação aos outros e a si próprias, pois sentem-se valorizadas, e tornam-se mais flexíveis e menos defensivas.



Se você quiser reforçar a compreensão da escuta proativa, volte e assista à primeira parte do vídeo, a partir do ponto 8m50s, e observe Augusto, no segundo exemplo da simulação. Preste atenção em como ele exerce a escuta proativa. Incorporar essa competência exige treino e dedicação. Afinal, estamos falando aqui de uma mudança de hábito.

## Validação de Sentimentos

- Vamos falar agora sobre o ponto central da maioria dos conflitos: os sentimentos. É a partir deles que nascem muitas disputas. Melhor dizendo, é a partir da não compreensão e do não reconhecimento dos sentimentos que nascem muitos conflitos.
- Um erro muito comum que se faz ao tentar resolver um problema é desprezar os sentimentos do cliente. É como se esse aspecto não fosse importante para o resultado final.
- Vamos examinar por que a dimensão dos sentimentos é normalmente negligenciada nas tentativas de resolver conflitos e como podemos mudar essa realidade para obtermos melhores resultados nas nossas negociações e conciliações.

## Por que nos “esquecemos” de pensar nos sentimentos?

Se você acha que sentimentos e negócios não têm nenhuma conexão, pense duas vezes! Pessoas compram produtos ou contratam serviços movidas por seus sentimentos. Preste atenção nos comerciais de televisão ou nas propagandas em geral. As peças publicitárias são pensadas sobre o ponto de vista emocional, ou seja, como as pessoas irão se sentir utilizando aquele produto ou contratando aquele serviço.

Empresas vendem sentimentos de liberdade, de satisfação em poder passar mais tempo com a família, de levar você mais longe do que os outros, de *status*, de satisfação por comprar algo de valor por um preço baixo, de pertencer a um grupo seleto de pessoas, de parceria e segurança para fazer você realizar sonhos etc. Somos seres emocionais e nossos comportamentos são exaustivamente estudados por profissionais de *marketing* e consultorias especializadas em tendências de mercado. Compreender os sentimentos e como utilizá-los para obter bons resultados é considerado crucial para os setores das empresas responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços e também pelos setores de *marketing* e vendas.

O mesmo não acontece, de forma geral, com os setores jurídico e de relacionamento das empresas. Por quê? A resposta, pelo que se constata nas tentativas de conciliação dentro e fora dos tribunais, parece estar na percepção de que o aspecto dos sentimentos nas situações de conflito é algo que está em segundo plano. O mais importante a ser discutido e resolvido são os aspectos financeiros, econômicos e jurídicos da disputa. Os sentimentos, tão valorizados no momento da propaganda e da venda, são esquecidos e negligenciados no momento em que o cliente tem um problema com a empresa ou vice-versa. Os esforços e recursos gastos para gerar uma experiência de encantamento do cliente, fazendo despertar seus sentimentos positivos quanto ao produto ou serviço, são substituídos, no percurso do conflito, por procedimentos burocráticos e jurídicos. O cuidado e a atenção em atrair dão lugar ao descuido e ao descaso em manter.

É claro que essa não é a intenção de nenhuma empresa séria que deseja se manter no mercado de forma duradoura. O que se percebe, ao observarmos as milhões de ações que dão entrada anualmente nos tribunais, é que tratar o cliente como um adversário ou ter o cliente enxergando a empresa como adversária é, no mínimo, um paradoxo econômico.

*“Não ignore as emoções de seu oponente. Por trás de seu ataque quase sempre existe raiva; por trás de sua inflexibilidade quase sempre existe medo. Enquanto você não desativar as emoções dele, seus argumentos sensatos entrarão por um ouvido e sairão pelo outro.”*

**– William Ury, Supere o Não – negociando com pessoas difíceis.**

## Como podemos utilizar os sentimentos na resolução construtiva de conflitos?

O papel das emoções e dos sentimentos na resolução de conflitos é um tópico amplo e varia em intensidade e complexidade, dependendo do contexto e dos atores envolvidos.

Como este é um módulo voltado à aplicação prática dos conhecimentos, habilidades e atitudes da resolução construtiva de conflitos, vamos nos concentrar em dois pontos fundamentais que fazem diferença nas negociações diretas e nas conciliações: identificação e validação de sentimentos.

Uma obra clássica<sup>8</sup> no campo da resolução de conflitos nos ajuda a compreender a importância dos sentimentos para gerar consenso e soluções duradouras. Seus autores nos alertam sobre o que podemos começar fazendo:

A descrição dos sentimentos é um primeiro passo importante no caminho para se solucionar problemas, mas você não pode pular daqui direto para a resolução deles. Ambos os lados devem ter seus sentimentos reconhecidos antes que você possa entrar nesse caminho. O reconhecimento é um passo que, simplesmente, não pode ser desprezado.

Portanto, para validar ou reconhecer um sentimento, é preciso, antes de mais nada, identificá-lo.



PARA REFLETIR

Como você acha que Andréia, a cliente da primeira parte do vídeo que você assistiu, estava se sentindo (chateada, frustrada, desrespeitada, com raiva, indignada etc.?). Quais sentimentos foram provocados por aquela situação de conflito?

Validar sentimentos, antes de tudo, é reconhecê-los. Ao validar um sentimento causado pela situação de conflito, comunicamos ao outro que entendemos o motivo de ele se sentir daquela forma. Damos legitimidade ao que o outro sente. Não se trata de concordar ou de discordar com os fatos. É apenas uma constatação de que aqueles sentimentos têm uma razão de ser e devem ser levados em conta.

A validação de sentimentos pode ser feita de forma simples e necessita que seja realizada de maneira sincera. Seguem alguns exemplos de frases por meio das quais o representante da empresa procura validar os sentimentos identificados:

---

8. Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen - *Conversas Difíceis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

1. “Vejo que a senhora está bastante aborrecida com tudo o que aconteceu e gostaria de, em nome da empresa, pedir desculpas pelo ocorrido. Se entendi bem o que ouvi...” (validação de sentimentos antes de iniciar o resumo)
2. “Após ter tentado, por cinco vezes, resolver o problema por meio do telemarketing da empresa, o senhor se sentiu bastante frustrado ao não conseguir o que necessitava e procurou diretamente a loja.” (validação de sentimentos ao realizar o resumo)
3. “Muito provavelmente, nenhum valor irá compensar toda a chateação e aborrecimento pelo qual a senhora passou tentando trocar o produto. Ainda assim, gostaríamos de tentar minimizar o ocorrido oferecendo um valor de...” (validação de sentimentos antes de fazer uma proposta)
4. “Pelo que pude perceber, o senhor ficou bastante surpreso ao descobrir que seu nome havia sido inscrito nos serviços de proteção ao crédito. Toda essa situação o deixou indignado, uma vez que sempre pagou suas contas em dia e sempre fez de tudo para preservar seu bom nome na praça. Queremos, em primeiro lugar, pedir desculpas por todo esse inconveniente...” (validação de sentimentos com pedido de desculpas).



Você pôde perceber que a validação de sentimentos ajuda a reforçar outras atitudes que devem fazer parte do seu roteiro de apresentação e de atuação (que será apresentado logo adiante). Como existem diferenças de estado para estado e de formas de trabalho nas Varas e estruturas judiciais, é importante saber se o pedido de desculpas pode ser feito dentro de um ambiente de confidencialidade. Alguns Juizados Especiais, por exemplo, orientam seus conciliadores a informar ao Juiz quando a empresa assume a culpa (o que não é a orientação geral da Resolução 125 do CNJ).

Por outro lado, não validar ou não reconhecer os sentimentos do cliente, mesmo que de forma breve, gera uma resistência às propostas de cunho financeiro, uma vez que interesses relacionados aos sentimentos de respeito e valorização não são satisfeitos.

Na segunda parte do vídeo, você poderá perceber a reação de Andréia, a cliente, ao não ter seus sentimentos validados por Maria Eduarda, no primeiro exemplo, e como reage quando essa ação é realizada por Augusto, no segundo exemplo.

**Mais grave do que não validar os sentimentos é invalidá-los.** Vejamos alguns exemplos de frases que podem acabar invalidando os sentimentos do cliente (mesmo não sendo essa intenção):

“Entendemos que o que a senhora passou foi um mero dissabor”;  
“Essas coisas acontecem, são assim mesmo”; ou  
“Vamos deixar esses aborrecimentos para lá e vamos falar em propostas para resolvermos logo essa questão”.



PARA REFLETIR

Todos nós já passamos por alguma situação na qual tivemos que resolver algum problema com uma empresa. Coloque-se no lugar dos clientes que você interage para resolver conflitos. Como você se sente ou se sentiu diante de uma situação de invalidação de sentimentos?



ATENÇÃO

Invalidar os sentimentos de um cliente é o mesmo que dizer a ele: “o que você passou não importa para nós, queremos apenas resolver logo essa questão”.

## Pedido de desculpas

- Sempre que for possível, peça desculpas. Um pedido sincero de desculpas em nome da empresa é a concessão menos onerosa que uma empresa pode fazer. O efeito de um pedido de desculpas pode ser surpreendente!



ATENÇÃO

No ambiente judicial, assegure-se de que na conciliação da qual está participando, é garantida a confidencialidade, conforme o Código de Ética para Mediadores e Conciliadores da Resolução 125 do CNJ. Nem sempre esse código é respeitado e, em alguns casos, como já foi dito, magistrados orientam os conciliadores a comunicá-lo toda vez que uma empresa assume a culpa, influenciando na sua decisão judicial. Nos juizados especiais em que a confidencialidade é mantida, o pedido de desculpas não é registrado na ata da sessão e pode servir para diminuir a resistência do cliente em relação às propostas da empresa.



## Em que momento você pode fazer o pedido de desculpas?

Logo em seguida à fala do cliente ou logo que o conciliador passar a palavra para você. Caso o conciliador dê início à conciliação pedindo para que você fale (o que não é recomendado, pois primeiramente ouve-se quem deu entrada na ação), então você pode começar se apresentando, dizendo qual o seu papel e dando início ao pedido de desculpas – “antes de mais nada, gostaria de pedir desculpas em nome da empresa...”.



O pedido de desculpas pode se referir ao conteúdo da disputa em si (por exemplo, uma negativação indevida, um produto entregue com defeito, uma bagagem danificada etc.), ao atendimento prestado para tentar resolver o problema ou a ambos. O cliente pode não ter razão quanto ao seu pedido, por exemplo, mas pode ter sido tratado de forma inadequada ao tentar resolver seu problema.

No próximo vídeo (“Roteiro de apresentação do representante”), veremos como o representante da empresa realiza o pedido de desculpas e também um exemplo de como não proceder ao dar início à sua narrativa em uma conciliação. Antes, porém, vamos ver como você pode preparar um roteiro de apresentação no momento em que lhe for passada a palavra para fazer a sua narrativa.

## Roteiro de Apresentação do Representante de Empresa

O roteiro de apresentação é a reunião das técnicas e atitudes apresentadas até aqui com uma sequência pré-determinada de participação do representante de empresa.

Estabelecer e manter o *rapport*, escutar de forma proativa, saber validar sentimentos e como fazer um pedido de desculpas é parte do roteiro que você verá a seguir. Isso significa que existe uma forma mais adequada de participar de uma negociação ou de uma sessão de conciliação que, normalmente, produz resultados mais efetivos.

Sugerimos assistir agora ao vídeo “Roteiro de apresentação do representante”, disponível neste link: [goo.gl/IOQBTT](https://goo.gl/IOQBTT)

É o momento em que, após a narrativa da cliente, o representante da empresa irá se manifestar. Vamos observar como é a atuação de Maria Eduarda e o que ela faz para tentar resolver a questão. Vamos observar, em seguida, Augusto, o outro representante da empresa. Observem o que eles fazem de diferente e qual o impacto que geram na dinâmica da sessão de conciliação ao utilizar, ou não, um roteiro de apresentação.

Esse vídeo, além de trazer um exemplo do que pode ser feito no momento em que o representante tem a palavra, apresenta mais uma fase de um modelo mais completo de condução de uma conciliação.

Como você pôde perceber, estamos nas fases de *reunião de informações e de esclarecimento da controvérsia*, no qual o representante da empresa fez a sua narrativa, utilizando seu roteiro de apresentação e de atuação e, em seguida, ouviu atentamente ao resumo feito pela conciliadora. Essa fase permite que as partes se preparem melhor para a fase seguinte de resolução das questões.

## **Variações nas conciliações judiciais**

Como já dissemos, se você está participando de uma sessão de conciliação judicial, não são todos os tribunais que conseguem realizar um modelo mais completo de conciliação. Seguem aqui algumas dicas para que você possa, ainda assim, tirar o máximo proveito da tentativa de resolver o conflito de forma consensual:

**1. Se o conciliador não fizer uma declaração de abertura** (como vista no vídeo) e passar diretamente para a fase de resolução de questões (apresentação de propostas) - peça a palavra, apresente-se e fale sobre sua intenção de resolver o problema da melhor forma possível e que, para tanto, gostaria de ouvir da outra parte o que aconteceu. Exemplo: “Antes de falarmos sobre propostas, gostaria de me apresentar. Meu nome é Augusto e estou aqui representando a empresa XYZ. Tentarei ao máximo resolver o que nos trouxe até aqui da melhor forma possível. Gostaria de ouvir da senhora Andréia o que aconteceu para podermos pensar juntos em como resolver essa questão”.

**2. Se o conciliador fizer uma declaração de abertura e passar a palavra para o representante da empresa primeiro** – agradeça pela oportunidade de se manifestar, apresente-se dizendo seu nome, como gostaria de ser chamado (meu nome é Luiz Augusto, mas podem me chamar de Augusto), sua função na empresa ou apenas que representa a empresa XYZ. Em seguida, faça a sugestão de ouvir primeiro a outra parte. Exemplo: “Agradeço pela oportunidade de falar. Meu nome é... Gostaria de sugerir que a senhora Andréia falasse antes de mim. Assim, posso entender melhor o que aconteceu diretamente da nossa cliente e, em seguida, verificarmos como podemos resolver essa questão da melhor forma possível. O que acham?”

**3. Se o conciliador fizer uma declaração de abertura e entrar diretamente na fase de propostas** – aja da mesma maneira que no item 01.

**4. Se o conciliador fizer a declaração de abertura, ouvir ambas as partes e não realizar o resumo** – como você já fez um breve resumo do que aconteceu até ali, no momento em que a palavra foi passada para você, antes de fazer sua proposta, se achar conveniente, pode complementar o que foi dito até aquele momento, sempre realizando o reenquadramento, ou seja, sob uma perspectiva

positiva e voltada para o futuro. Assim, aumentam as chances de dar início à fase de resolução de questões de forma mais organizada e com foco nas informações apresentadas.

**5. Se o conciliador for o próprio Juiz, como acontece na Justiça do Trabalho – nesse caso**, seu roteiro de apresentação e atuação pode ser mais sucinto, sempre demonstrando boa vontade e disposição para ouvir e tentar resolver o problema. Deve-se avaliar a pertinência ou não de se fazer o pedido de desculpas, uma vez que é o próprio magistrado que está conduzindo a audiência de conciliação. Sempre existe a possibilidade de negociar, mesmo em um ambiente com maiores restrições de tempo e condições. Caso o outro lado, por orientação do seu advogado, faça ataques a você (se referindo à empresa) ou o próprio advogado utilize uma abordagem fortemente competitiva, você ainda tem o recurso de se dirigir diretamente ao Juiz, com a intenção de que o outro diminua a resistência do que está sendo dito, sempre de forma respeitosa. Exemplo: “Excelência, nós entendemos que o Sr. João esteja bastante chateado com toda essa situação. Nós também gostaríamos que as coisas tivessem ocorrido de outra forma. Afinal, o Sr. João está conosco (ou com a empresa) há nove anos. Nesse caso, o que me foi autorizado a fazer é oferecer uma indenização de X reais e também nossa manifestação de que estamos abertos para resolver essa questão da melhor forma possível.”

## **Variações nas conciliações extrajudiciais**

**1. Se você estiver negociando diretamente com o cliente**, em um mutirão organizado pelo escritório de advocacia que atende a empresa ou pelo próprio departamento jurídico da empresa – utilize o roteiro de apresentação e de atuação da mesma forma, sempre lembrando de aplicar as ferramentas e técnicas para estabelecer e manter o *rapport*.

**2. Se você estiver em uma sessão de conciliação no PROCON** – lembre-se de que essa continua sendo uma excelente oportunidade para saber diretamente do cliente o que aconteceu e utilizar as ferramentas e técnicas vistas até aqui para tentar resolver o problema. As empresas podem utilizar as audiências do PROCON para se reaproximar de seus clientes, assim como nos Juizados Especiais. É uma grande oportunidade para recuperar o cliente. A sessão de conciliação no PROCON também pode ser uma oportunidade para convencer o cliente a negociar diretamente junto à empresa, por meio de seus canais de atendimento.



FIQUE DE OLHO

A experiência dos autores mostra que, na realização de sessões de conciliação com empresas, poucos representantes sabem se apresentar de forma eficiente, demonstrando empatia, segurança e objetividade. Isso pode colocar em risco uma boa proposta de acordo, além de não reverter a imagem negativa que o cliente tem da empresa.

Em resumo, o Roteiro de Apresentação pode ser organizado/planejado da seguinte forma:

### **No início da sessão de conciliação (antes da declaração de abertura):**

- Apresentação pessoal do representante;
- Explicação da função que ocupa na empresa;
- Reforço positivo ao advogado do cliente, se estiver acompanhado.

### **Após a narrativa do cliente:**

- Pedido de desculpas (se for o caso) e validação de sentimentos do cliente;
- Demonstração de conhecimento do problema e do histórico do cliente (sempre que possível);
- Resumo do que foi relatado, com enfoque positivo;
- Prestação de informações/esclarecimentos para os envolvidos na conciliação;
- Manifestação da intenção da empresa em manter o cliente e tentar satisfazer seus interesses e necessidades da melhor forma possível.



ATENÇÃO

O roteiro de apresentação proposto é apenas uma sugestão que pode ajudar o representante da empresa a estabelecer um padrão de trabalho com qualidade. Cada empresa e cada contexto possui suas particularidades e diferenças. O roteiro pode ser adaptado, modificado e aperfeiçoado para atender às necessidades de cada situação. O mais importante é ter em mente que esse conjunto de procedimentos, acompanhado da postura e das atitudes conversadas aqui, pode mudar a maneira com a qual a empresa trata o momento do conflito.

## Apresentação de propostas de acordo

- Agora que já conhecemos melhor o que aconteceu, o que a cliente e a empresa querem ver resolvido na conciliação, quais são os interesses que motivam ambos os lados e os sentimentos envolvidos no conflito, chegou o momento de conversar sobre propostas para resolver o conflito.
- Dependendo da forma como o representante apresenta a proposta, o cliente pode apresentar maior ou menor resistência em avaliá-la, discuti-la, fazer contrapropostas e até aceitá-la.
- Esta é a fase da conciliação que podemos chamar de Resolução de Questões, na qual as partes negociam as soluções que podem ou não satisfazer seus interesses.
- Veremos agora o terceiro vídeo em que Andréia está tentando resolver seu conflito com a empresa e vice-versa. Mariana, a conciliadora, conseguiu que as partes expressassem seus pontos de vista e a sua visão sobre o que aconteceu.
- Todo esse percurso serviu para que pudessem dar início, com maior segurança, ao momento de propor soluções. Vamos ver, no primeiro exemplo, como Maria Eduarda se comporta e que resultados obtém. No segundo exemplo, poderemos observar o que Augusto faz de diferente e quais resultados ele alcança.



SAIBA MAIS

Antes de prosseguir, assista ao vídeo “Negociação - Parte 1 propostas - Exemplo 1 e Exemplo 2” disponível neste link: [goo.gl/DmUBLC](https://goo.gl/DmUBLC)

- E então, o que você achou? Realmente, faz muita diferença quando um representante de empresa está preparado para utilizar a conciliação para recuperar a confiança do cliente, não é mesmo?
- Como já dissemos antes, tudo começa com uma atitude positiva frente ao conflito. Olhar o problema que está à sua frente como uma oportunidade de reaproximação e de reconquista do cliente faz toda a diferença.

### **O que evitar ao apresentar uma proposta?**

O momento de apresentar uma proposta é sempre muito delicado. O motivo: não sabemos como o outro irá reagir. Ele pode:

- Achar sua proposta um insulto diante de todo o aborrecimento que passou;
- Considerar que o critério que você utilizou é muito diferente daquele que ele escolheu;
- Não entender como você chegou àquele valor, dentre outras percepções.

Portanto, *o primeiro ponto a evitar é apresentar a proposta de forma precoce*. No primeiro exemplo do vídeo, a representante da empresa, assim que a conciliadora lhe dá a palavra, já inicia com a proposta. A reação mais comum do outro é confrontá-la diretamente com a própria proposta, sem compreender qual foi o caminho para se chegar àquele valor ou condição. Essa é uma excelente maneira de aumentar as chances de impasse.

*O segundo ponto a evitar é apresentar uma proposta que você não consiga explicar como foi estruturada ou elaborada*. Respostas vagas à pergunta “como vocês chegaram a esse valor?” deixam o outro lado ainda mais resistente e desconfiado. Não é esse seu objetivo. No exemplo do vídeo, Maria Eduarda justifica sua proposta comentando que não é política da empresa pagar nenhum tipo de indenização em casos como aquele. Em seguida, invalida os sentimentos de Andréia dizendo que, para a empresa, o que ocorreu foi um mero dissabor e que, por mera liberalidade, oferecem uma quantia determinada. Se o objetivo do representante da empresa é gerar um ambiente de total resistência à proposta, agir dessa forma o levará direto à sua meta.

*Não demonstrar empenho e boa vontade em tentar resolver o conflito é o terceiro ponto a ser evitado*. Passar a mensagem de que “tanto faz” se chegarmos ou não a um acordo é como se fosse um golpe de misericórdia na tentativa de consenso. Maria Eduarda, a representante do primeiro exemplo do vídeo, sinaliza essa postura com sua linguagem verbal e não verbal. Em vez de gerar em Andréia, a cliente, uma percepção de que é possível avançar nas negociações se ambos fizerem um esforço, Maria Eduarda reforça a disposição da cliente em dar continuidade ao processo e ir para o “tudo ou nada”.

Em resumo:

1. Evite apresentar a proposta de forma precoce;
2. Evite apresentar propostas que você não sabe, minimamente, como foram estruturada ou elaborada;
3. Evite passar a mensagem de que “tanto faz” se chegarem ou não a um acordo.



É muito comum, por inabilidade, despreparo ou descaso, as empresas apresentarem propostas que geram no seus clientes o seguinte comentário: “Eu pensei que eles tivessem vindo aqui para negociar de forma séria. Se fosse apenas para apresentar um valor e irem embora, podíamos ter feito isso por telefone ou e-mail. Pouparia o nosso tempo e o deles.”

### **O que procurar fazer ao apresentar uma proposta?**

No segundo exemplo da fase de negociação apresentado no vídeo, Augusto, o outro representante de empresa utiliza uma abordagem diferente.

Antes de apresentar diretamente a proposta, ele faz novamente um pedido de desculpas e sinaliza que não era intenção da empresa causar aborrecimentos. Ao mesmo tempo, reconhece que o que aconteceu deixou a cliente bastante aborrecida e chateada, validando seus sentimentos. Essa é uma forma de fazer uma pequena introdução à proposta.

Em seguida, Augusto ajuda a cliente a entender o motivo da proposta que ele irá fazer, ou seja, por que ele está fazendo aquela proposta daquela forma. Mesmo que uma empresa esteja habituada a passar um valor ou uma condição ao seu representante sem explicar detalhes, é importante que o representante tente buscar junto aos responsáveis uma informação mínima de como a proposta foi elaborada e o motivo.

Como pano de fundo, Augusto, tanto por suas atitudes quanto pela forma como fala, e também por sua linguagem verbal, sinaliza a boa vontade e o empenho em tentar resolver o conflito da melhor forma possível. Essa postura aumenta as chances de gerar no outro lado a mesma pré-disposição em cooperar para resolver o conflito.

Em resumo:

1. Antes de conversar sobre a primeira proposta, faça um pedido de desculpas (se for o caso) e valide os sentimentos do cliente, reconhecendo o motivo de ele estar se sentindo daquela forma.

2. Ajude o outro lado a entender como chegou naquela proposta ou o motivo de estar fazendo a proposta daquela forma, sempre que for possível. Algumas vezes, podemos fazer a proposta diretamente e, percebendo uma reação muito negativa do outro lado, pedimos licença para dizer como chegamos naquela proposta, os limites que envolvem aquela situação, a legislação envolvida, procedimentos internos da empresa etc.
3. Procure demonstrar boa vontade e determinação em tentar resolver o problema de forma sincera.

No momento de conversar sobre propostas, é possível utilizar o argumento da Melhor Alternativa ao Acordo Negociado – MAAN, apresentado no Capítulo 3 (Fundamentos de Negociação). Esse argumento deve ser trabalhado com muita cautela e com a finalidade principal de reforçar a oportunidade de tomada de decisão dentro de parâmetros aceitáveis e confortáveis para todos. Como já dissemos anteriormente, a MAAN de uma pessoa significa a melhor opção que ela pode contar caso não feche um acordo.

As partes podem tentar convencer umas às outras a melhorarem suas propostas utilizando a MAAN. Veja um exemplo de fala do representante que pode ajudar o cliente a reavaliar a proposta apresentada:

Senhora Joana, entendo que as expectativas que tem em relação aos danos morais está bastante acima da proposta que acabei de fazer. Como já comentei aqui, não conseguimos ir muito além desse valor. Por outro lado, em casos semelhantes a esse, os valores que os juízes estão sinalizando em suas sentenças não ultrapassam a quantia de R\$ 2.500,00 (por exemplo). Digo isso porque podemos pensar juntos se vale realmente a pena seguirmos com o processo ou se seria melhor encerrar essa questão hoje. Se o processo seguir em frente, o procedimento normal que a minha empresa adota é recorrer da sentença. Isso significa que teremos um resultado definitivo somente daqui há X meses (ou anos, dependendo do local).

No exemplo do vídeo, a cliente, Andréia, sinalizou sua MAAN para o representante da empresa, Augusto. Se perceberam bem, após Augusto oferecer um valor de R\$ 1.200,00, Andréia comenta que andou pesquisando e as condenações, em casos semelhantes, estavam com valores acima daquela proposta. Ela estava enviando uma mensagem para Augusto de que sua opção de aceitar a proposta feita não era tão interessante quanto ao que ela poderia conseguir deixando que a ação seguisse em frente.



A MAAN é um poderoso instrumento de negociação. Contudo, não deve ser utilizada como uma ameaça. Nesse caso, ela pode produzir um efeito contrário ao desejado.





O livro *Como Chegar ao Sim*, citado no Capítulo 3, explica em detalhes o conceito de MAAN e por que ele deve fazer parte do repertório de ferramentas de negociadores efetivos.



## Impossibilidade de apresentação de proposta de acordo

- Nem sempre é possível para a empresa ou organização oferecer uma proposta de acordo. Pode ser que o departamento jurídico ou o setor responsável considere que o pedido é improcedente. O equívoco pode ter sido cometido pelo próprio cliente, realizando uma operação de forma inadequada, perdendo um prazo para pagamento ou não observando uma informação importante do contrato.
- De qualquer modo, o representante tem à sua frente a difícil missão de dar uma notícia que não é tão boa. A reação do outro lado (o cliente), normalmente, é de decepção, de frustração e, muitas vezes, de raiva. É o efeito do famoso dito popular: “Se a notícia for ruim, mate o carteiro”.
- Portanto, esse é um momento que exige máxima atenção do representante da empresa. O objetivo principal é minimizar os efeitos dessa notícia e ajudar o cliente a entender o que aconteceu, os motivos da impossibilidade e ficar disponível para prestar os demais esclarecimentos que estiverem ao seu alcance.
- Vamos ver agora dois exemplos, ainda dentro do contexto da história apresentada nos vídeos anteriores, de como os representantes de empresa podem abordar essa situação.



Antes de prosseguir, assista ao vídeo “Negociação Parte 2 - Como comunicara a impossibilidade de acordo - Exemplo 1 e Exemplo 2 disponível neste link: [goo.gl/R6OGaX](https://goo.gl/R6OGaX)

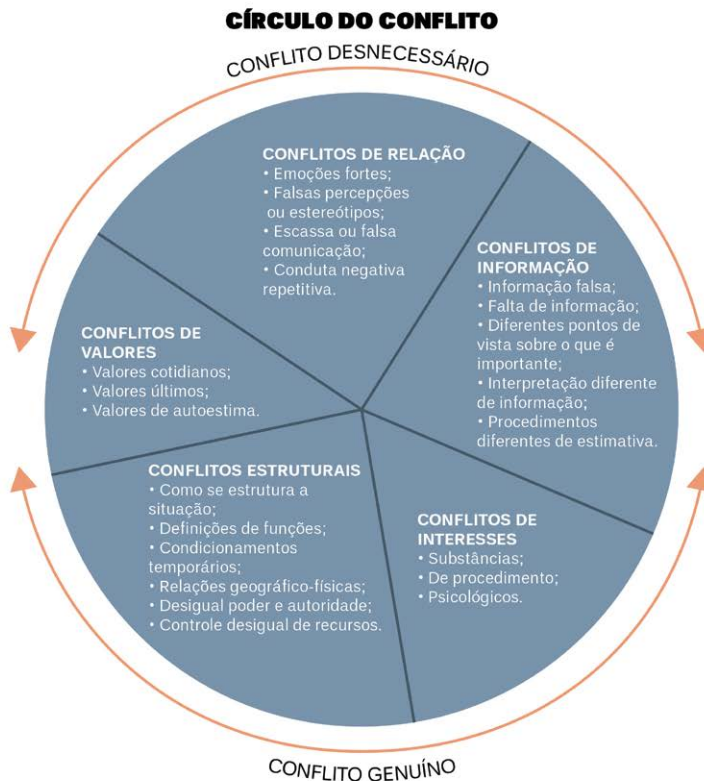
## O que fazer quando não existe uma proposta de acordo?

*“Estar preparado é metade da vitória.”*

– Miguel de Cervantes Saavedra

O primeiro passo para tentar minimizar essa situação e recuperar a confiança do cliente é uma boa preparação. Procurar reunir as informações sobre o que aconteceu, qual a parcela de responsabilidade da empresa, qual a parcela de responsabilidade do cliente e, sobretudo, o que pode ser feito para que esse problema não aconteça novamente no futuro.

Como vimos anteriormente no Capítulo 2, os conflitos são gerados a partir de diversas causas. Você se lembra do Círculo do Conflito? Então, esse instrumento funciona como um aparelho de diagnóstico. Antes de indicar qualquer tratamento ou solução, para que o resultado seja realmente efetivo, devemos fazer uma correta identificação dos problemas e suas possíveis causas.



O Círculo do Conflito<sup>9</sup> também serve como um instrumento de identificação de bloqueios à solução do conflito. Compreender o problema e sua causa permite que você se prepare adequadamente. Vejamos um exemplo:

**Exemplo:**

O cliente está reclamando de uma cobrança indevida relacionada a serviços de internet prestados na sua última viagem ao exterior.

Podemos estar diante de um **conflito de dados**, causado por falta de informação, informação insuficiente, interpretação diferente dos dados etc. Pode ser que o cliente não compreendeu corretamente a forma de utilizar o serviço, seus limites e condições. Nesse caso, a preparação pode ser feita reunindo o maior número de informações possível sobre a utilização do serviço, inclusive se ele desativou corretamente os serviços de *roaming* de dados internacional etc.

Podemos estar diante de uma situação em que, tentando resolver o problema, o cliente recebeu um atendimento inadequado por parte de um atendente, no qual o mesmo demonstrou desinteresse e desdenhou do que aconteceu, seja na loja ou pelo telemarketing. Nesse caso, podemos ter um **conflito de relacionamento** que prepondera sobre todas as outras situações e deve receber uma atenção maior.

Portanto, como foi ressaltado no Capítulo 3, a preparação é um dos principais fatores de sucesso de uma negociação. Sobretudo, quando não existe uma proposta específica de acordo por parte da empresa, estar bem preparado permite que o representante se sinta mais seguro e confiante para tentar reconquistar ou manter o cliente.

O segundo passo, e muitas vezes o mais difícil, é exercer a **paciência estratégica**. Isso significa que o representante utiliza a paciência com um propósito específico: se acalmar diante das reações e ajudar a acalmar o outro lado.

O ser humano, como já observaram os estudiosos, possui uma dinâmica de reação constante. Somos seres reativos. Tendemos a reagir com agressividade quando nos sentimos ameaçados e reforçamos essa reação se a fonte de ameaça se mantém ou se

---

9. Christopher W. Moore – *O Processo de Mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Porto Alegre: Ed. Artmed, 1998.

agrava. Falar e ouvir com paciência emite uma mensagem objetiva e, principalmente, subjetiva para o outro: “não sou uma ameaça e estou aqui para tentar ajudá-lo a resolver o problema”. É uma forma de *paz ativa*, que pode gerar no outro um comportamento semelhante.

Os passos seguintes estão apresentados no vídeo e podem servir de referência sobre o que fazer quando nossas opções de propostas de acordo são inexistentes ou muito limitadas. A conciliação também é uma oportunidade de minimizar os efeitos negativos de um conflito e abrir portas para reestabelecer a relação saudável cliente-empresa.



FIQUE DE OLHO

Teste algumas dessas atitudes e técnicas. Você se surpreenderá com os resultados!

*“O paradigma mudou. Produtos vêm e vão. A unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente”.*

**– Bob Wayland**

### **Inocorrência da análise do caso por falta de informação**

A última situação que veremos é quando informações fundamentais para a análise e tentativa de resolução do conflito não estão presentes ou não foram organizadas.

Os motivos podem estar relacionados ao tempo insuficiente para a empresa levantar as informações sobre o que aconteceu ou ao fato de não terem sido passadas ao representante as informações relativas ao histórico do atendimento, por exemplo.

Ainda assim, a oportunidade do encontro e do diálogo pode ser aproveitada pela empresa e seu representante para colher mais informações e abrir uma porta para a solução do conflito.

Vamos assistir ao último vídeo e avaliar dois exemplos de participação do representante de empresa. Lembrando que esse é o tipo de situação que ocorre, normalmente, nas conciliações realizadas nos tribunais.



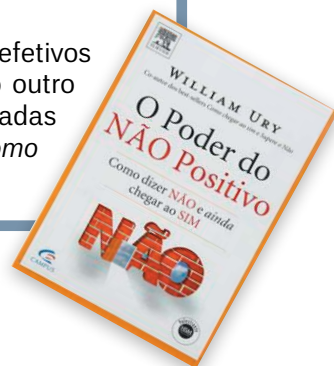
Antes de prosseguir, assista ao vídeo “Negociação Parte 3 - Como comunicar a incorrência de análise de caso - Exemplo 1 e Exemplo 2” disponível neste link: [goo.gl/eRtrai](https://goo.gl/eRtrai)

Na experiência diária com as situações de conflito dentro e fora dos tribunais, percebe-se que a flexibilidade é o grande diferencial no momento de resolver conflitos de forma produtiva.

Os exemplos apresentados no vídeo, como já foi dito, têm como referência o ambiente de uma conciliação em um juizado especial. A possibilidade de remarcação da sessão de conciliação varia de tribunal para tribunal e de juizado para juizado. Mesmo que a remarcação não possa ser realizada, muitas empresas aproveitam esse primeiro contato para abrir caminho para tentativas de acordo diretamente com o cliente. Se o representante da empresa fez um bom trabalho, é muito provável que o cliente, mesmo não tendo resolvido a questão naquela oportunidade, sintam-se estimulados a continuar tentando um acordo com a empresa. Sempre é possível um acordo extrajudicial.



No repertório de habilidades dos negociadores efetivos está a capacidade de dizer não sem colocar o outro lado em resistência. Uma das obras mais indicadas nesse contexto é *O Poder do Não Positivo – como dizer não e ainda chegar ao sim*.



*“Segundo os sábios da Índia antiga, existem três processos fundamentais interagindo no universo: criação, preservação e transformação. Dizer Não é essencial para os três. Se você aprender como dizer Não de forma eficaz e inteligente, poderá criar o que quiser, proteger o que valoriza e mudar o que não funciona. Esses são os três grandes dons de um Não Positivo.”*

**– William W. Ury**

## Comunicação conciliatória

Grande parte do desenvolvimento da competência em resolver conflitos de forma construtiva passa pela capacidade de se comunicar adequadamente nesses contextos. A comunicação conciliatória privilegia o consenso e tem seu foco no compartilhamento de informações de forma não polarizada.

Para exercer e aperfeiçoar esse tipo de comunicação, o representante de empresa deve estar atento a três aspectos fundamentais:

1. A maneira que me organizo para receber e interpretar, da melhor forma, as informações que vêm do outro.
2. A maneira que me organizo para que o outro receba e interprete as informações que partem de mim, da melhor forma.
3. A maneira como crio um ambiente favorável para que a comunicação aconteça da forma mais produtiva possível.

Como você já pôde notar, tudo começa com a própria pessoa. No entanto, o mais comum é esperarmos que o outro tome a iniciativa de nos ouvir atentamente, falar de forma respeitosa e manter uma interação produtiva. Caso contrário, nos sentimos no direito de também desrespeitar essas regras e nos defender ou atacar.

Apresentamos, ao longo deste capítulo, algumas referências importantes quanto ao item 1. A atitude e a técnica de escutar proativamente podem ser revistas a qualquer momento e colocadas em prática em todas as oportunidades nas quais você quiser estabelecer uma comunicação de qualidade com o outro lado.

A criação de um ambiente favorável, o terceiro aspecto trazido aqui, pode ser feita, em grande medida, com o foco no estabelecimento e na manutenção do *rapport*, tópico também já trabalhado no módulo.

Quanto ao segundo aspecto, relativo a como exponho ou apresento as informações, fazemos as seguintes considerações:

- Transmitimos informações por meio das linguagens verbal e não verbal. Quando o outro recebe as informações que emitimos, reage conforme sua visão de mundo, sua experiência, seus juízos, sua crenças, seus valores, enfim, a partir de sua realidade.
- Quanto mais neutra for nossa linguagem verbal e menos adversarial for nossa linguagem corporal, maiores as chances de o outro lado não resistir e se colocar em abertura para nos ouvir.
- Ao falar, devemos medir nossas palavras e sempre estar atentos aos efeitos que elas podem produzir. A cada frase, devemos observar como o outro

reage. Temos uma infinidade de formas de dizer a mesma coisa e acabamos reduzindo nossas opções por não estarmos atentos à necessidade de uma maior flexibilidade ao articular palavras e expressões.

— Ao usarmos reiteradamente a técnica do reenquadramento, apresentada no tópico da escuta proativa, criamos o hábito de apresentar informações de maneira neutra, consciente e concentrada na resolução do problema.



SAIBA MAIS

Muitos especialistas definem a negociação como um processo estratégico de comunicação. Para que você aperfeiçoe ainda mais sua capacidade de se comunicar de maneira efetiva, sugerimos a leitura das seguintes obras:



*Conversas Difíceis* – Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen.



*Conversas Decisivas* – Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron MacMillan e Al Switzler.



*Comunicação Não-Violenta* – Marshall B. Rosenberg.

## Para finalizar

Para finalizarmos, escolhamos as palavras de um autor que fez e ainda faz grandes contribuições para a construção de uma cultura de paz cada vez mais forte na sociedade global. É uma reflexão que sintetiza boa parte do que pensamos ao elaborar e organizar a presente obra. Mais do que palavras, são informações úteis que podem ser colocadas em prática já na sua próxima negociação para derrubar as barreiras à resolução pacífica de conflitos:

A estratégia de derrubar barreiras exige que você resista às tentações humanas normais e faça o contrário do que normalmente faria. Exige que você suspenda sua reação quando tiver vontade de revidar, que escute quando tiver vontade de falar, que faça perguntas quando tiver vontade de dar as respostas a seu oponente, que transponha suas diferenças quando tiver vontade de seguir na direção delas, e que oriente seu oponente quando tiver vontade de atacá-lo.

A cada volta a estratégia requer que você escolha o caminho indireto. Você derruba as barreiras contornando a resistência de seu oponente, aproximando-se dele pelo lado, agindo de forma diferente da que ele espera. O fundamental na estratégia é tratar seu oponente com respeito: não como um objeto a ser empurrado, mas como uma pessoa a ser persuadida. Em vez de tentar fazê-lo mudar de idéia por pressão direta, você muda o ambiente em que ele toma decisões. Você deixa que ele tire suas próprias conclusões e faça sua escolha. Seu objetivo não é vencê-lo, é conquistá-lo.<sup>10</sup>



SAIBA MAIS

Acesse este link: [goo.gl/wW204U](https://goo.gl/wW204U) e assista o vídeo com depoimentos reais de pessoas que realizaram um treinamento presencial com base nas informações apresentadas nesta obra.

São representantes de empresas que irão contar um pouco do que sentiram ao experimentarem uma nova postura nas negociações. Você ouvirá também o depoimento de um conciliador e como ele percebeu a importância da participação produtiva dos representantes nas conciliações!

---

10. William Ury – *Supere o Não* – negociando com pessoas difíceis. São Paulo: Ed. Best Seller, 2003.



## Referências bibliográficas

AZEVEDO, André Gomma de (org.). *Manual de Mediação Judicial*. Brasília, Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento PNUD, 2011;

BACELLAR, Roberto Portugal. *Juizados Especiais – A nova mediação paraprocessual*. São Paulo, Ed. Revista dos Tribunais, 2004.

MOORE, Christopher. *O Processo de Mediação*. Porto Alegre, Ed. Artes Médicas, 1998;

O'CONNOR, Joseph, SEYMOUR, John, *Introdução à Programação Neurolinguística: como entender e influenciar as pessoas*. São Paulo, Ed. Summus, 1993.

PEASE, Allan e PEASE, Barbara, *Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal*. Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 2005.

STONE, Douglas, PATTON, Bruce & HEEN, Sheila, *Conversas difíceis*. São Paulo, Ed. Elsevier, 2004.

URY, William, *Supere o não – negociando com pessoas difíceis*. São Paulo, Ed. Best Seller, 2003.







**ENAM**  
Escola Nacional de Mediação e Conciliação



Realização:

Secretaria de  
**Reforma do Judiciário**

Ministério da  
**Justiça**