

# A mediação de conflitos – lidando positivamente com as emoções para gerir conflitos

*Conflict mediation – dealing positively with emotions to manage conflicts*

Lília Maia de Moraes Sales\*

## Resumo

O presente artigo apresenta a importância do gerenciamento das emoções na resolução de conflitos. Para a realização desse trabalho, realizou-se levantamento bibliográfico. A lei de mediação de conflitos foi aprovada no Brasil e a necessidade de capacitação dos mediadores tornou-se prioridade. Roger Fisher e William Ury valorizam emoções que envolvem os conflitos, pois estarão presentes em qualquer negociação. A teoria do Círculo Dourado, elaborada por Simon Sinek, aponta que a tomada de decisão acontece na área cerebral que controla as emoções. Espera-se, com essas elucidicações, estimular o estudo das emoções na gestão cotidiana de conflitos no Brasil.

**Palavras-chave:** Mediação de conflitos. Gerenciamento de emoções. Círculo dourado.

## Abstract

*This paper presents the importance of managing emotions in conflict resolution. For this study literature research was carried out. Mediation in Brazil has gain*

---

\* Bolsista de Produtividade em Pesquisa-CNPq, Pós-doutora pela Universidade de Columbia (Nova Iorque), doutora em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco, mestre e graduada em Direito pela Universidade Federal do Ceará. Possui formação em mediação de conflitos na Universidade de Harvard, junto ao Program on Negotiation (EUA). Atualmente é professora titular da Universidade de Fortaleza do Programa de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) em Direito Constitucional, Vice-Reitora de Pós-Graduação da Universidade de Fortaleza, Diretora-presidente do Instituto de Mediação e Arbitragem do Ceará (Mediação Brasil), Membro/Consular do Conselho do Global Center dos EUA e Membro do Conselho Superior da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico(FUNCAP). Fortaleza – CE – Brasil. E-mail: lilia@unifor.br

*legislative space and the need to enable mediators to manage conflicts took place. Roger Fisher and William Ury teach about the necessity appreciation of emotions in conflict resolution as these emotions will be present in any negotiation. The theory of the Golden Circle, by Simon Sinek points out that decision making takes place in the brain area that controls emotions. It is expected to stimulate the study of emotions in everyday conflict management in Brazil.*

*Keywords: Conflict mediation. Emotions management. Golden circle.*

---

## 1 Introdução

Muitos tipos de conflito são vivenciados diariamente pelas pessoas e discutidos dentro ou fora do sistema de Justiça. O problema reside em como esses problemas são administrados ou solucionados. A mediação e a negociação de conflitos aparecem como meios dialogados e cooperativos de solução de questões individuais ou coletivas, apresentando-se como possibilidades para resoluções mais eficazes, inclusivas e pacíficas.

A partir da decisão sobre a busca pela resolução dialogada, as pessoas passam a analisar o que se faz importante trazer para essa discussão. Para o presente estudo foi realizado um levantamento bibliográfico. Percebeu-se que o pensamento comum é que se deve apresentar fatos e documentos, de maneira racional, para comprovar os argumentos que são colocados na hora da discussão. As emoções devem ser contidas ou “deixadas de lado”, pois só atrapalham. Contrapondo esse senso comum, esse artigo se propõe a apresentar, com base no estudo de Roger Fisher e Daniel Shapiro<sup>1</sup>, que o foco na discussão racional é importante, mas não é suficiente, porque as emoções estarão presentes em todas as discussões e devem ser trabalhadas e otimizadas para facilitar a resolução dos conflitos.

---

<sup>1</sup> Daniel Shapiro é professor do *Program on Negotiation-PON da Harvard Law School e da Harvard Medical School/McLean Hospital.*

Somando-se a esses estudos, apresenta-se Simon Sinek com sua teoria intitulada *The Golden Circle* (descrita no tópico 3), que explica que, apesar da maior parte das pessoas e empresas insistirem em valorizar a razão, a profundidade das decisões acontece pelo que se sente (emoção) que é certo, pela intuição. Apresenta que as decisões são tomadas a partir do sentimento, do *por quê*, do valor relacionado à decisão.

Explica, por meio da neurociência, que o cérebro humano é formado de três camadas e que as duas camadas mais profundas (límbico) são responsáveis pelo controle dos sentimentos e das decisões. Assim, explica que as falas, negociações humanas, serão invariavelmente orientadas pelas emoções e, por isso, devem ser percebidas e valorizadas tanto pelas partes envolvidas nos conflitos como pelo terceiro imparcial que estará auxiliando a solução do conflito.

## 2 Mediação de conflitos

A mediação<sup>2</sup> é mecanismo de solução de conflitos que tem como premissa o diálogo inclusivo e cooperativo entre as pessoas e a participação de um terceiro imparcial – o mediador – que, com a capacitação adequada, facilita a comunicação entre as partes sem propor ou sugerir, possibilitando a construção de uma solução satisfatória pelas próprias partes. A mediação possibilita, por meio de técnicas próprias utilizadas pelo mediador, a identificação do conflito real vivenciado e a sua solução. A mediação requer a discussão sobre as posições, interesses e valores envolvidos e, a partir da ressignificação desses valores, permite a construção participativa do consenso.

No Brasil, recentemente, duas legislações (Lei de Mediação/Lei n. 13.140 - Junho de 2015 e Código de Processo Civil/ Lei n. 13105

---

<sup>2</sup> Para uma maior compreensão sobre mediação de conflitos, seus objetivos e princípios, apresenta-se as leituras de SALES, L.M.M. *Mediare: um guia prático para Mediadores*; BRAGA e SAMPAIO. *O que é Mediação de Conflitos*; FISHER; URY, W. *Como chegar ao Sim*; URY, W. *O Poder do Não Positivo*; WARAT, L.A. *Ofício do Mediador*; ALMEIDA. *Tânia. Caixa de Ferramentas da Mediação*.

– Março de 2015) foram aprovadas, fortalecendo juridicamente esse conceito. Para a primeira, mediação representa a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, escolhido ou aceito pelas partes, que as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia. É orientada pelos princípios de imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé. O Código de Processo Civil estimula a realização da mediação e da conciliação, estabelecendo como princípios norteadores a independência, a imparcialidade, a autonomia da vontade, a confidencialidade, a oralidade, a informalidade e a decisão informada.

Além disso, prevê a Lei de Mediação (Art. 11) que, para serem mediadores judiciais, as pessoas devem ser capazes, graduadas há pelo menos dois anos em curso de ensino superior de instituição reconhecida pelo Ministério da Educação e terem obtido capacitação em escola ou instituição de formação de mediadores, reconhecida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM ou pelos tribunais, observados os requisitos mínimos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Ministério da Justiça. Para mediadores extrajudiciais, estabelece (Art. 9) que poderá atuar nessa função pessoa capaz, que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele(a) inscrever-se.

Realizando uma análise no material didático dos cursos ministrados pelo Conselho Nacional de Justiça, por exemplo, percebe-se um rico conteúdo introdutório ao tema da mediação e da negociação como panorama do processo de mediação, além de teoria dos jogos e moderna teoria do conflito, fundamentos de negociação para mediadores e introdução ao processo de mediação. Analisando os conteúdos, em geral, das disciplinas de mediação ou de solução consensuais/extrajudiciais de conflitos nos cursos de graduação e pós-graduação em Direito no país, encontra-se um conteúdo formal/técnico e necessário, abordando princípios, objetivos, código de ética, processo

de mediação e uma rápida discussão sobre as técnicas. Em geral, não há aprofundamento sobre essas técnicas ou mesmo discussões sistematizadas sobre emoções que envolvem os seres humanos e que, se bem administradas, podem auxiliar na gestão dos conflitos.

A partir dessas observações, definições e princípios norteadores, percebe-se a mudança conceitual na gestão de conflitos no Brasil (solução dialogada e consensual passa a ser o vetor da gestão de conflitos), seja no âmbito judicial ou extrajudicial, e a necessária mudança na formação dos estudantes de Direito e na capacitação dos mediadores. Da mesma maneira, no setor privado, por exemplo, a negociação e mediação podem ser vistas como principais habilidades para o sucesso da empresa. Uma empresa fundada na cultura da mediação e negociação, inova, é criativa, valoriza as pessoas, preocupa-se com o cliente, desenvolve produtos e processos a partir do olhar do cliente, e usa as habilidades organizacionais em negociação para consolidar seu propósito (MOVIUS; SUSSKIND, 2009, p.13-24).

Volta-se o olhar para a realização prática da mediação, para a capacitação dos mediadores e atuação prática das pessoas em geral na mediação. Como fazer? Quais técnicas utilizar? Como utilizá-las e em quais momentos? O que deve ser valorizado no ensino da mediação e observado tanto pelas partes em conflito como pelo mediador? Como as pessoas devem ser preparadas para a sessão de mediação? Como estimular culturalmente um modelo mental para negociação e mediação?

Nesse estudo, com base nas pesquisas sobre negociação (tomando as habilidades da negociação como base para a mediação) de Roger Fisher e Daniel Shapiro, apresenta-se um aspecto muitas vezes negligenciado ou mesmo propositadamente afastado em qualquer forma de solução de conflitos: os aspectos emocionais. Em geral, refere-se à emoção como algo negativo que impede que as pessoas escutem umas às outras por exemplo. Stuart Diamond (2012, p. 135) expressa que a “emoção é inimiga das negociações eficazes e dos negociadores eficientes. As pessoas deixam de ouvir quando ficam emotivas. Elas com frequência se tornam imprevisíveis e raramente conseguem se

concentram nas suas metas.” Ressalta, no entanto, que “a emoção a que nos referimos é quando alguém é tão dominado pelos próprios sentimentos que deixa de ouvir e se torna autodestrutivo. A pessoa não consegue mais se concentrar em suas metas e necessidades” (DIAMOND, 2012, p.136). O estudo aqui apresentado propaga que o ser humano é um ser que vive e expressa emoções constantemente (que podem atrapalhar, quando negativas, ou ajudar, quando positivas as negociações). A emoção em si não seria negativa, simplesmente ela irá existir – positiva ou negativa. A teoria aqui formulada discorre sobre cinco perspectivas da emoção humana durante uma negociação, que estarão presentes em todas as discussões e que devem ser observadas e administradas para estimular emoções positivas e auxiliar na construção de consenso.

### **3 Negociando com foco nos interesses centrais – gerenciando emoções**

As negociações estão presentes no cotidiano das pessoas que constantemente precisam tomar decisões para os mais variados assuntos. A negociação e a tomada de decisão envolvem tanto a razão como a emoção. Em geral, as pessoas buscam justificativas palpáveis, concretas, para justificar uma decisão. Normalmente, são frutos de relatórios, documentos, provas. Números, planilhas, questões objetivas e fatos oferecem argumentos racionais e são importantes para a negociação, possibilitando uma decisão “mais segura”.

Na lida com pessoas, na resolução de conflitos ou na tomada de decisão, percebe-se, no entanto, que as perspectivas emocionais estão sempre presentes e devem ser reconhecidas e geridas para facilitar o alcance de decisões consensuais.

Em todos os momentos das negociações, os seres humanos estão sujeitos aos sentimentos positivos ou negativos resultantes de uma fala, de um comportamento, de uma ação ou reação. As emoções positivas trazem sentimentos bons e confortáveis de alegria e tranquilidade por

exemplo. As emoções negativas, por outro lado, estimulam sentimentos de angústia, medo e rancor. As primeiras trarão repercussões de aproximação, de facilitação de uma tomada de decisão para o consenso. As segundas dificultarão a cooperação ou qualquer diálogo pacífico entre as partes.

As emoções positivas favorecem a comunicação, o relacionamento cooperativo, a criação de opções mútuas para a solução dos conflitos, sentimento de justiça e compromisso com o melhor resultado. As emoções negativas, por outro lado, estimulam a desconfiança, o sentimento de competição e de ganho e perda; limitam a comunicação e os interesses são ignorados.

As emoções estarão presentes e, muitas vezes, definirão suas ações e reações. Elas poderão afetar seu corpo – transpiração, enrubescimento, sorriso e choro. Elas poderão afetar seu raciocínio, muitas vezes fazendo com que você perca o foco da negociação ou com que você otimize sua habilidade de negociar (dependendo se são negativas ou positivas) e conseqüentemente afetam suas ações e comportamento. Lidar diretamente com as emoções no momento que elas acontecem é tarefa difícil e requer dedicação e habilidade específica. Lidar com as emoções ao mesmo tempo em que se negocia pode tornar a negociação quase impossível de administrar.

As pesquisas de Roger Fisher e Daniel Shapiro orientam que, na lida com as emoções, deve-se decidir qual o comportamento e como esse comportamento impacta nas emoções das pessoas. As pessoas decidem como irão se comportar em relação a si e à outra parte, daí analisam se há estímulos de emoções positivas ou negativas. Se o comportamento estimular emoções positivas, a chance da construção do consenso, por exemplo, torna-se maior.

Apontam ainda que a decisão pelo comportamento deve ser focada em cinco interesses centrais que estão presentes em quase todas as pessoas e que estimulam para o bem ou para o mal as emoções que são vivenciadas nas negociações. Afirmam que quase todas as emoções

que envolvem uma negociação podem ser concentradas nesses cinco interesses centrais. Para Daniel Shapiro (2009, p. 28-9):

Os interesses centrais são vontades humanas que são importantes para quase todo mundo potencialmente em toda negociação. Em vez de tentar lidar diretamente com as inevitáveis emoções que afetam você e os outros, em uma negociação, você pode prestar atenção aos cinco interesses centrais apreciação, afiliação, autonomia, status, papel. Você pode usá-las como alavanca para estimular as emoções positivas suas e dos outros. Se você tiver tempo, pode usá-las também como lente para entender qual interesse central não foi considerado e adequar suas ações para atendê-la. O interesse central é simples o bastante para ser usado imediatamente e sofisticado bastante para ser utilizado em situações complexas.

As cinco perspectivas são: apreciação, afiliação, autonomia, status e papel/função.

*a) Apreciação (Reconhecimento e valorização)*

Apreciação significa uma ação. Significa reconhecer e valorizar os méritos da outra pessoa. Todas as pessoas, em qualquer profissão ou atividade diária, sentem-se felizes (estímulo a emoções positivas) ao serem valorizadas, ao terem suas qualidades e méritos apreciados.

Existem algumas barreiras à apreciação: 1) a não compreensão sobre o ponto de vista alheio, tendo como único foco a sua opinião, o que você acredita ser certo; 2) atitude de competição, quando não concordamos imediatamente com o que a pessoa diz ou acredita, levando-nos a procurar fragilidades na argumentação do outro com o intuito de ganhar a disputa; 3) a tendência a forçar um acordo ou desistir de buscar uma solução consensuada quando só recebemos críticas à nossa proposta. Ao recebermos muitas críticas, nos sentimos desvalorizados e, às vezes, raivosos, então nos colocamos na posição adversária e não conseguimos apreciar os méritos da outra parte.

Para vencer essas barreiras, as pessoas devem: entender o ponto de vista do outro; reconhecer os méritos, sentimentos e ações de cada envolvido; e manifestar compreensão por meio de palavras e ações.

Para **entender o ponto de vista alheio** as principais técnicas utilizadas são a escuta ativa e as perguntas. Deve-se vivenciar a empatia<sup>3</sup>, colocar-se no lugar do outro. É preciso ouvir o outro para compreender se de fato conseguiu entender o ponto de vista da outra pessoa. Ao ouvir a outra parte é importante perceber para além das palavras que são ditas. Deve-se perceber, por exemplo, o tom com que são faladas. Com essas observações, as pessoas conseguem perceber mensagens tácitas, como o que não foi dito, mas que deve ser considerado. As palavras que se repetem ou o tom mais forte em determinada palavra mostra o que a mensagem quer dizer realmente. Uma mesma frase pode ter sentidos diferentes, como na frase: Eu preciso terminar o documento.

**Eu** preciso terminar o documento (o foco recai na pessoa)

Eu preciso **terminar** o documento (o foco recai no terminar)

Eu preciso terminar o **documento** (foco recai no documento)

A empatia é fundamental para possibilitar a apreciação e fortalecer o encontro de consensos efetivos e duradouros. Para Roman Krznaric (2015, p. 6-9), existem seis hábitos para pessoas extremamente empáticas, são eles: 1) mudar as estruturas mentais para reconhecer que a empatia está no cerne da natureza humana e que pode ser expandida ao longo de nossas vidas; 2) fazer um esforço consciente para se colocar no lugar dos outros, identificando suas individualidades, humanidade e perspectivas; 3) explorar vidas e experiências diferentes das nossas,

---

<sup>3</sup> O Professor Krznaric (2015) apresenta como exemplo de empatia, nesta obra, a história de Patricia Moore, designer americana que, em 1979, decidiu vivenciar por três anos as dificuldades que idosos de 85 anos ou pessoas portadoras de necessidades especiais motoras passavam cotidianamente. Para tanto, usou maquiagem (cinematográfica), colocou atadura nas pernas, usou um óculos que dificultava a sua visão, por exemplo. Para criar produtos que fossem adequados para as pessoas em geral e, especialmente para que fossem adequados para àqueles com alguma limitação motora, a partir da experiência de estar em seu lugar, de ver o mundo pelos seus olhos. Com essa atitude, Patricia Moore (2015, p. 1-5) inicia experiências empáticas para a indústria por exemplo.

compreendendo um mundo diferente; 4) praticar a arte de conversação, incentivando a curiosidade pelas pessoas; 5) transportarmo-nos para a mente das outras pessoas através de arte, literatura e/ou redes sociais; 6) gerar empatia numa escala, estendendo as habilidades empáticas, estimulando a mudança de realidades.

Com esses hábitos e, conseqüentemente, habilidades, as pessoas tornam-se capazes de estabelecer conexões sociais relevantes, que permitem mudanças favoráveis e positivas na gestão de conflitos de várias naturezas.

Para **reconhecer o mérito do que a outra pessoa sente ou diz**, o primeiro passo a ser dado é estar disposto a ouvir. O ouvir requer concentração. Muitas vezes as pessoas não escutam as outras, porque estão preocupadas em expressar seus pontos de vista e suas posições. Numa negociação, essa observação vale para as duas partes. Ambos os negociadores devem avaliar se estão ouvindo adequadamente. Uma forma interessante de perceber se estão ouvindo é testar se conseguem parafrasear o que foi dito.

Depois disso, o próximo passo é reconhecer o mérito da outra parte. Para entender isso, a pessoa deve colocar-se numa posição de imparcialidade e buscar compreender o porquê da importância do assunto. O fato das pessoas apresentarem entendimentos contrários sobre determinado assunto não quer dizer que não possam desenvolver projetos comuns. Depois de reconhecer o mérito, a pessoa deve expressar esse entendimento. Esse reconhecimento deve ser legítimo. Reconhecer e expressar o mérito do interlocutor não significa concordar com os argumentos apresentados nem ceder.

Além da apreciação, é muito importante a pessoa olhar para o outro não como adversário, mas como possível parceiro e fazer com que o outro o veja assim também. Essa habilidade chama-se afiliação.

#### *b) Afiliação*

Afiliação é o senso de conectividade com as outras pessoas. É o espaço emocional entre cada um. O sentir-se próximo que permite o

trabalho em equipe. Afiliação acontece quando há um interesse legítimo na negociação, interesse pelo bem estar da pessoa e do negócio para além do financeiro a ser realizado.

A afiliação é comumente negligenciada tendo em vista que os negociadores, em geral, não procuram pontos convergentes entre si. Quando se preparam para uma negociação seus esforços são voltados para os seus interesses e suas métricas, e o que o outro apresenta como deles é unicamente do interesse deles. Há um senso de antagonismo, como se estivessem em um campo de batalha. Esse sentimento impede que as partes se façam as perguntas: O que temos em comum? Quais interesses temos que podem ser convergentes? Quais as nossas conexões estruturais? (SHAPIRO, 2009, p.59).

A afiliação pode acontecer em nível estrutural (conexão em relação a outra pessoa porque participam de um grupo em comum) e pessoal (são vínculos que aproximam as pessoas). Possuir conexões estruturais é como pertencer a uma mesma família, trabalhar numa mesma empresa, gostar dos mesmos esportes, torcer pelo mesmo time ou gostar dos mesmos tipos de filme. Essas ligações podem ser antigas ou podem ser novas. A partir do melhor conhecimento da outra parte, a pessoa pode descobrir conexões novas e perceber (ambas) que existem vários pontos em comum entre elas e não mais apenas os que são divergentes.

São atitudes simples que estimulam as pessoas a desenvolverem uma conexão: uma gentileza, um favor ou uma atividade realizada conjuntamente. Atitudes inesperadas de acolhimento e valorização quando a pessoa está preparada para a competição podem iniciar uma afiliação entre as partes, resultando em um trabalho mais cooperativo e com resultados positivos inesperados.

A conexão em nível pessoal acontece quando as pessoas expõem, por exemplo, suas preocupações pessoais, como família, assuntos financeiros ou questões morais importantes. Partilhar dúvidas, incertezas, possíveis erros ou dificuldades pode gerar uma conexão mais rápida.

O compartilhamento de informações que provoque afiliação pessoal pode ser feito em público, para todos que vivenciam o conflito, ou em reuniões separadas, privadas, dependendo da tensão existente entre as partes ou grupos.

*c) Autonomia*

Respeitar a **autonomia** das pessoas é outro passo importante para estimular atitudes positivas. A autonomia representa a liberdade para tomar decisões sem imposição de outrem. As pessoas ficam insatisfeitas quando se sentem ameaçadas no seu poder de escolha. Isso acontece nas mais variadas situações cotidianas, como não conseguir escolher o horário de almoço, ter que adequar o horário de trabalho à necessidade de levar o filho ao médico, escolher a roupa que irá para uma festa e várias outras situações de natureza pessoal e profissional.

As pessoas precisam ter consciência e exercer sua autonomia, respeitando a autonomia do outro. Quando a pessoa limita sua própria autonomia (autolímite) gera um sentimento de frustração em si mesma e a descrença em sua habilidade para negociar. Quando a pessoa extrapola sua autonomia e invade a do outro, impondo situações não dialogadas, a confiança é mitigada, uma situação de desconforto ou insatisfação é gerada, o que dificulta ou impossibilita a negociação. O desafio está em expandir a sua autonomia sem invadir a autonomia do outro.

Para expandir a autonomia pessoal, o indivíduo pode ouvir e desenvolver recomendações. Se a pessoa que está negociando não tem autonomia para decidir, ela poderá informar que todas aquelas questões debatidas serão levadas em consideração e será a sua função recomendar ao indivíduo que exerce a função superior situações específicas que possam atender às necessidades da outra parte a partir da escuta dos seus interesses. Assim, ao invés de informar que não tem o poder de decidir, diminuindo sua autonomia e limitando a negociação, o indivíduo, ao deixar claro que não tem o poder de decisão, mas, por isso, pode sentir-se livre para criar opções junto à outra parte, desenhando recomendações para seu superior, expande sua autonomia.

Na discussão sobre o conflito, é interessante desenvolver ideias em conjunto. Ideias múltiplas podem ajudar a chegar a situações criativas, sendo interessante perceber o equilíbrio dessas idéias, pois soluções em quantidade demasiada podem atrapalhar as negociações. O que deveria ser simples passa a ser complexo.

Para que a expansão de sua autonomia não invada a autonomia dos outros, orienta Shapiro (p. 2009), sempre consulte antes de decidir. Quando a pessoa tem de fato o poder de decidir, corre o risco de excluir das decisões a participação daqueles que são importantes no processo. A depender da situação, essa atitude pode trazer insatisfação e, em longo prazo, desmotivação da equipe, apatia e passividade.

O fato de consultar as pessoas antes de decidir traz benefícios claros: a pessoa sente-se incluída e valorizada, e pode ser agregada informação valiosa para a tomada de decisão. Sugestões das partes interessadas são fundamentais para que se encontre uma decisão legítima, que reflita os anseios e gere satisfação.

Negociações podem necessitar de maior ou menor negociação entre os interessados. Se forem negociações cotidianas, de menor impacto, de praxe, necessita de menor discussão. Se forem decisões de maior impacto, em que outra pessoa tem o poder de decisão individual, mas deve consultar os outros sócios, por exemplo, a consulta a todos antes da decisão é importante. No caso de grandes decisões, que envolvem necessariamente vários interessados (sócios de uma empresa, por exemplo), todos devem necessariamente participar da negociação.

#### *d) Status*

Reconhecer o **status** das pessoas nas negociações é fundamental para o adequado processo de construção de consenso. Status social é o reconhecimento do poder ou colocação social (nível de importância social) de alguém. Em geral, quanto maior o poder, maior o status, mas o que estabelece maior ou menor status a alguém é variável. Numa negociação na qual se pretenda êxito, existem passos que devem ser

seguidos para o reconhecimento do status das partes, sendo esse reconhecimento fundamental para um diálogo adequado e a construção de consenso.

Segundo orientação de Daniel Shapiro (2009, p. 97-113), não se deve competir por status. Quando um negociador quer apresentar-se como mais importante que os outros, numa tentativa de quase intimidação, eleva-se o nível adversarial e a expressão de sentimentos negativos tomará lugar na negociação, o que poderá dificultar ou inviabilizar o diálogo ou qualquer possibilidade de consenso.

É importante que o status de cada pessoa seja valorizado numa negociação. Para que isso seja efetivo, as pessoas devem estar cientes do seu status e do da outra parte. Durante a negociação, os indivíduos apresentam uma série de informações que demonstram como se vêem, como vêem os outros e como desejam ser tratados. O respeito ao status abre espaço para a expressão de emoções positivas e conseqüentemente para a negociação.

Para garantir que o status será respeitado, o negociador deve ser gentil com todos. Independente do status social, na negociação, ele ganha o status elevado como *ser humano que merece dignidade e respeito* (SHAPIRO, 2009, p. 99).

Além do status social, numa negociação existe o status particular, ou seja, além da percepção social, a pessoa pode ter um status diferenciado em campos específicos em função de uma especialidade profissional por exemplo. Imagine uma situação comum da atividade acadêmica: uma sessão de defesa de tese de doutorado; quem são os negociadores? De um lado, os professores doutores (com anos de titulação) experientes; de outro, o aluno de doutorado que está buscando a titulação. O status social pode demonstrar um desequilíbrio – alunos e professores doutores, mas o status individual (como experiência sobre o tema apresentado, anos de trabalho na área, pesquisa de campo que o aluno idealizou e realizou – ninguém conhece melhor do que ele o assunto), estabelece um equilíbrio não claramente percebido. Assim, uma vez que os alunos respeitam o status dos professores e

os professores respeitam o status dos alunos, haverá uma excelente apresentação e experiência. Caso algum professor doutor despreze o status individual do aluno, uma vez que é consciente desse status, deve gerenciar as emoções negativas que podem surgir para conseguir deixar claro seu status a partir de suas argumentações. Shapiro (2009, p. 100-101) expressa vários pontos que estabelecem status individual:

Educação, habilidade com computador, experiência em negócios, habilidades técnicas, pensamento holístico, habilidade na cozinha, conexões, postura moral, habilidades sociais, experiência de vida, diferentes habilidades profissionais, sensibilidade para as emoções, força e habilidade atlética.

Quanto melhor a pessoa entender e valorizar como as partes que negociam se percebem e em que áreas se destacam, influenciando seu status individual na negociação, mais emoções positivas serão estimuladas. Deve o negociador sempre valorizar seu status (reconhecer as especificidades e a importância do que conhece e de sua experiência) e reconhecer o status do outro (identificando valores no outro e respeitando-o).

#### *e) Papel*

Outro aspecto emocional importante é a escolha de um papel gratificante. Isso significa que a atividade que a pessoa desenvolve, seja na área pessoal ou profissional, deve trazer um sentimento de satisfação e importância. Quando não traz, a pessoa procura expandir essas funções. Quando o cargo (especificamente) não traz a satisfação que a pessoa deseja, ela pode agregar algumas atividades ou observar nuances diferentes desse cargo. De qualquer maneira, é fato que todos desejam sentir estar desenvolvendo algo gratificante.

O papel que as pessoas desejam assumir e assumem nas empresas, na família ou numa negociação deve ser reconhecido e respeitado. Deve-se olhar para o outro e perceber o papel que ele assume. Numa negociação com um empresário que por coincidência foi seu colega de infância, deve-se ter o cuidado para compreender o papel

em que ele se encontra: a formalidade do empresário ou a informalidade de um amigo de infância. A apreciação a esse fato deve acontecer, caso contrário, pode atrapalhar significativamente a negociação.

Diante disso, numa negociação, faz-se necessário esse reconhecimento próprio e do outro. Qual o papel que *eu* estou assumindo e qual o papel do *outro*. Se as pessoas sentem-se respeitadas, valorizadas e a elas é permitido desenvolver um papel importante (o que reconhece como seu papel) numa negociação, serão geradas emoções positivas (sentimento de respeito) que facilitarão o diálogo e a construção do consenso.

#### **4 A Teoria do Círculo Dourado de Simon Simek**

Simon Simek elaborou a teoria que intitulou de “O Círculo Dourado”. Ele desenvolveu essa teoria a partir de questionamentos como: Por que Martin Luther King liderou o movimento dos direitos civis nos Estados Unidos e não outra pessoa? Por que algumas empresas tornam-se líderes mundiais e outras não? A partir desses questionamentos e análises de caso, percebeu que existe um padrão na forma como esses grandes líderes e empresas pensam, agem e se comunicam. A teoria parte da percepção de que a liderança vem da conexão criada pela identificação de um propósito, de uma causa. O *porquê* de algo. Com essa identificação, as empresas e as pessoas pensam, agem e comunicam para inspirar pessoas.

O autor compara liderança com manipulação, fazendo as devidas distinções (SIMEK, 2009 p.17-38). Explica que a liderança vem do poder de inspirar pessoas, da conexão que é criada entre as pessoas pelo que acreditam, pelos propósitos coincidentes. Liderança não significa influenciar pessoas a desenvolver um projeto ou um evento específico, mas influenciar pessoas a desenvolverem projetos por anos. Por outro lado, a manipulação influencia pessoas, mas não estabelece vínculos de lealdade. Os ganhos podem ser significativos, porém são temporários.

Apresenta ainda que as pessoas e empresas, em geral, sabem *o que* fazem, quais produtos ou serviços oferecem ao mercado e à sociedade. Algumas sabem *como* fazem, apresentando seus diferenciais, suas metodologias. Mas poucas pessoas ou organizações sabem o *porquê* de fazerem o que elas fazem, referindo-se aqui ao propósito, ao que a pessoa ou empresa acredita. O propósito conecta pessoas verdadeiramente.

A partir dessa constatação, explica ainda que, em geral, a forma como as pessoas pensam, agem ou se comunicam refere-se prioritariamente ao que conhecem ou ao que produzem, fatos ou produtos. Por esse motivo, apesar dos produtos ou serviços apresentarem qualidade e preço competitivo, não conseguem alcançar as metas de venda planejadas. Da mesma maneira, as pessoas que comunicam *o que* fazem e *como* fazem, conseguem envolver pessoas, mas não num grau de comprometimento que duram anos e anos. Explica a teoria que os líderes ou organizações que inspiram, independentemente do quanto conhecido seja ou de seu tamanho, pensam, agem e se comunicam a partir de seu propósito, sendo o propósito, o que acreditam. Esse propósito os diferencia e permite com que eles inspirem multidões.

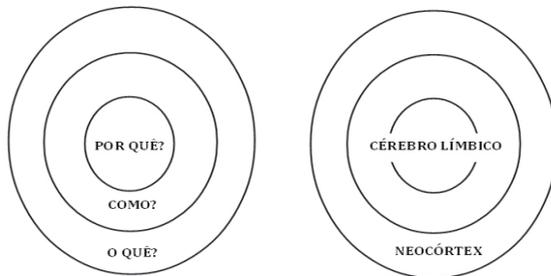
Como exemplo desse fato cita várias empresas e em vários momentos de decisão. A empresa americana *Apple*, por exemplo, é objeto de estudo. Apresenta dois exemplos de comunicação para a publicidade da *Apple* (SINEK, 2009, p.44-45). A primeira comunicação, com base no *o que* fazemos seguido de *como* fazemos. Assim a primeira comunicação: “Nós fazemos excelentes computadores; são bonitos, fáceis de usar. Você quer comprar?”

A segunda comunicação, com base no *porquê* de fazermos seguido de *como* fazemos. Assim, a segunda comunicação representa como a empresa *Apple* realmente se comunica: “Nós acreditamos que tudo o que fazemos desafia o *status quo*; acreditamos em pessoas diferentes e para isso fazemos computadores bonitos, simples de usar. Nós fazemos excelentes computadores.”

Explica Sinek (2009, p.60) que as pessoas são inspiradas pelas organizações e líderes que são bons em comunicar o que acreditam. As habilidades desses líderes e empresas em fazer com que as pessoas sintam que pertencem a um grupo, que são especiais, que não estão sós, estimula a conexão e a habilidade de inspirar-se.

Ressalta Simon Sinek (2009, p.46) que as pessoas se vinculam ao *porquê* e não ao *o que* ou *como* e, por isso, a decisão de comprar ou trabalhar com/para alguém acontece pela conexão que acontece quando o propósito é coincidente.

O fundamento dessa teoria encontra-se na Biologia (2009, p.61-70), na análise do cérebro e da evolução do comportamento humano. Estabelecendo-se uma secção transversal do cérebro humano, de cima para baixo, percebe-se que é composto de três partes principais que se correlacionam perfeitamente com o círculo dourado.



Figuras inspiradas em Sinek (2009, p. 61).

A parte mais externa é conhecida como neocórtex, responsável pelo pensamento racional, analítico e pela linguagem, corresponde a área do *o quê*. Tem um papel importante, mas não define comportamento.

As duas partes seguintes compõem o cérebro límbico e são responsáveis pelos sentimentos (confiança, lealdade), pelo comportamento humano, tomada de decisão e não têm capacidade para linguagem.

Quando a comunicação é feita “de fora para dentro”, as pessoas podem entender várias informações complexas, como gráficos, tabelas, cálculos, mas isso não vai definir o comportamento, a tomada de decisão. Quando a comunicação é realizada de dentro para fora, há comunicação direta com a parte do cérebro que influencia ou controla comportamento. Depois disso, pode-se apresentar elementos de comunicação tangíveis como números, material que informa *como* fazemos e o *que* fazemos.

Exatamente pelo fato da parte racional do cérebro (mais externa) não controlar comportamento é que, muitas vezes, mesmo com números, gráficos, tabelas, na tomada da decisão a pessoa acaba por dizer “Não sinto que esteja correto”. A parte do cérebro que escolhe, que é responsável pela tomada de decisão (límbico), é diferente da parte que racionaliza essa decisão (neocórtex). Assim, muitas vezes não se consegue explicar a decisão tomada tão claramente, pois os números, os gráficos e os fatos mencionados para externar de forma racional a decisão não diferem, substancialmente, um produto ou serviço adquirido de outro.

Quando as pessoas se vinculam pelo *porquê* a uma empresa, elas não expressam qualquer dúvida que comprarão o produto naquela empresa. Os fatos, números, diferenciais serão avaliados para saber quais dos produtos da empresa são adequados para as necessidades. Essa situação é o que define a frase “conquistar corações (límbico) e mentes (neocórtex)”.

Explica Sinek (2009, p. 70-76) ainda que, como a teoria do *Círculo Dourado* está embasada em princípios naturais da Biologia, como a natureza, observa o equilíbrio. Assim, as empresas e líderes precisam ter clareza do *porquê*, disciplina no *como fazer* e consistência no *o quê*. Esse equilíbrio é necessário e garante a lealdade.

O *porquê* das ações das empresas e dos líderes deve estar muito claro para si e para os outros. Somente com essa clareza do propósito conseguem se concretizar por meio de ações e produtos. Tudo o que acreditam deve estar expresso em ações. As ações representam o *como*. As ações começam a dar concretude ao que se acredita; as ações devem

ser expressas em verbos: fazer a coisa certa, pensar as situações sob diferentes perspectivas. O *o que* concretiza e dá tangibilidade ao que se acredita. São os resultados das ações: produtos, serviços, marketing. O equilíbrio entre os três oferece ao *porquê* o sentido de autenticidade, ou seja, quando se diz e se faz aquilo em que acredita. Essa autenticidade é requerimento para o longo sucesso das empresas e das lideranças.

## 5 Conclusão

A mediação de conflitos traz para o cenário brasileiro um novo modelo de gestão de conflitos. Um modelo que incentiva e trabalha o conflito como algo natural e próprio para o aprimoramento das relações humanas, a cooperação e construção de consenso, o ganha-ganha no processo decisório, o estímulo, a empatia e a percepção de pontos convergentes na solução de controvérsias.

A legislação brasileira apresenta a mediação como uma técnica e a possibilidade de sua utilização na esfera judicial e extrajudicial. Apresenta ainda a necessidade de capacitação dos mediadores e conciliadores.

No desenvolvimento das habilidades para uma gestão negociada, percebe-se ainda uma orientação voltada para fatos e números, especialmente quando a mediação, por exemplo, é realizada junto ao Poder Judiciário ou por profissionais com formação jurídica. Esse estudo mostra a importância de valorizar os aspectos emocionais em qualquer momento de gestão negociada de controvérsias. Apresenta perspectivas de necessária observação para um processo de construção de consenso mais efetivo e eficaz.

Por meio das orientações apresentadas por Roger Fisher e Daniel Shapiro, percebe-se que as emoções sempre estarão presentes em qualquer negociação e precisam ser compreendidas e bem administradas. Na pesquisa apresentada, aponta-se que as partes em negociação ou o mediador podem desenvolver cinco nuances das emoções humanas (que congregam os mais variados sentimentos) que

resultarão na expressão de emoções positivas, facilitando a gestão para o consenso. São elas a **apreciação**, a afiliação, o estímulo à empatia, a valorização do status e o reconhecimento do papel que a pessoa tem na negociação.

Ao se valorizar as nuances emocionais, estimula-se uma conexão legítima entre as pessoas, o que favorece o diálogo colaborativo e a construção de consenso. Paralelo a esses estudos e com forte conexão com os mesmos, apresenta-se a teoria do Círculo Dourado, criada por Simon Sinek.

Para essa teoria, a tomada de decisão do ser humano acontece na parte do cérebro relacionada às emoções. Assim, as lideranças e/ou empresas, independente do seu tamanho, apresentarão êxito ao pensarem, agirem e se comunicarem pelo seu propósito ou pelo *porquê* de suas ações e negócios. Essa forma de comunicação conecta as pessoas pelas emoções, o que viabiliza uma conexão entre elas. A emoção age na parte do cérebro que controla a tomada de decisão. Desse modo, o reconhecimento, a valorização e o gerenciamento das emoções tornam-se necessários para a construção de consenso e para uma tomada de decisão que seja efetiva e eficaz. Da mesma maneira, nos cursos de capacitação em mediação de conflitos e na formação dos profissionais que gerenciam o sistema de Justiça, faz-se necessário um estudo aprofundado para o desenvolvimento de habilidades para gerenciar emoções.

## Referências

ALMEIDA, Tânia. **Caixa de ferramentas da mediação**: aportes práticos e teóricos. Rio de Janeiro: Dash, 2014.

DIAMOND, Stuart. **Consiga o que você quer**: as 12 estratégias que vão fazer de você um negociador competente em qualquer situação. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. Tradução de Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

FISHER, Roger; ERTEL, Danny. **Getting ready to negotiate**: the getting to yes workbook. New York: Penguin Books, 1995.

FISHER, Roger; URY, William. **Além da razão**: a força da emoção na solução de conflitos. Tradução Arão Sapiro. Rio de Janeiro: Imago, 2009.

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro e transformar o mundo. Tradução: Maria Luiza X. de A. Borges. Londres: Jorge Zahar, 2015.

MOVIUS, Hallam; SUSSKIND, Lawrence. **Built to win**: creating a world-class negotiating organization. Boston: Harvard Business Press, 2009.

SALES, Líliã Maia de Morais. **Mediare**: um guia prático para mediadores. Rio de Janeiro: GZ, 2010.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; BRAGA NETO, Adolfo. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2007. (Col. Primeiros Passos).

SINEK, Simon. **Start with a why**: how great leaders inspire everyone to take action. New York: Penguin Group, 2009.

URY, William. **O poder do não positivo**: como dizer não e ainda chegar ao sim. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WARAT, Luis Alberto. **Ofício do mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.

**Recebido em:** 14/06/2016

**Aprovado em:** 12/07/2016