

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Daiane Furtado Garcia e Mariana Nunes Silveira

**TERCEIROS NAS NEGOCIAÇÕES E SUAS APLICAÇÕES:**  
**DO BALCÃO DE NEGÓCIOS AO CORAÇÃO**

Florianópolis  
2015

Daiane Furtado Garcia e Mariana Nunes Silveira

**TERCEIROS NAS NEGOCIAÇÕES E SUAS APLICAÇÕES:  
DO BALCÃO DE NEGÓCIOS AO CORAÇÃO**

Trabalho de conclusão do curso submetido à Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Joana Stelzer Dr<sup>a</sup>.

Florianópolis  
2015

Daiane Furtado Garcia e Mariana Nunes Silveira

**TERCEIROS NAS NEGOCIAÇÕES E SUAS APLICAÇÕES:  
DO BALCÃO DE NEGÓCIOS AO CORAÇÃO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis,

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Prof<sup>a</sup>. Evelize Welzel Dr<sup>a</sup>.

Coordenadora de Monografias

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Joana Stelzer Dr<sup>a</sup>.

---

Prof. Dr Gilberto de Oliveira Moritz

---

Prof. Dr Gerson Rizzatti Júnior

Florianópolis

2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a todos que contribuíram no decorrer desta jornada, em especialmente: A Deus, a quem devemos nossas vidas. A nossa família que sempre nos apoiou nos estudos e nas escolhas tomadas. A orientadora Prof. Dr. Joana Stelzer que teve papel fundamental na elaboração deste trabalho. Aos nossos colegas pelo companheirismo e disponibilidade para nos auxiliar integralmente em vários momentos.

“Dedico este trabalho às três pessoas nas quais me inspiro todos os dias da minha vida. Meu pai, que sempre me proveu os recursos necessários para meus estudos desde as séries iniciais, no início deste ano quando eu disse que estava para concluir a graduação ele comentou “falta pouco...”, mas não foi o pouco suficiente para que ele ainda estivesse presente e pudesse comemorar comigo a alegria dessa etapa vencida, mas eu sei que vai continuar me guiando onde ele estiver. Minha madrinha Dadá, que já há alguns anos me acompanha em outra esfera e que me inspira na minha maneira de ser e de levar a vida. Minha mãe querida, que continua firme e forte, me incentivando em todas as minhas lutas, me amando incondicionalmente e que com certeza representará muito bem no dia da formatura esse trio especial que Deus concedeu para a minha caminhada.”

*Daiane Furtado Garcia*

“Tudo aquilo que sou ou espero ser, eu devo ao anjo que foi minha mãe” Abraham Lincoln

*Mariana Nunes Silveira*

## **RESUMO**

Este trabalho de conclusão de curso apresenta os conceitos que envolvem o ambiente da negociação com o objetivo de melhor compreendê-la dentro da sociedade, após o entendimento desses conceitos foi feita uma análise dos cenários onde a negociação pode ser aplicada como forma de solução de conflitos, tanto no ambiente formal representado pelo poder judiciário, como no ambiente informal representado pelos ambientes familiar, escolar e social. Será possível verificar a evolução dos conceitos que envolvem a negociação e seu aperfeiçoamento, visando sempre promover um ambiente saudável para discussão e consequente solução de conflitos, evitando que esses cheguem à esfera judicial. Se realizará um estudo de caso que visa elaborar um comparativo entre as negociações que tem por objeto o afeto e as negociações que tem o patrimônio como foco do processo, verificando assim as diferenças que existem entre negociações que abordam diferentes aspectos na sociedade contemporânea.

Palavras-chave: negociação, mediação, solução de conflitos.

## **ABSTRACT**

This course conclusion work presents the concepts involving the trading environment in order to better understand it within society, after understanding these concepts is intended to make an analysis of scenarios where trading can be applied as a form of solution conflicts in both the formal environment represented by the judiciary, and the informal environment represented by family, school and social environments. It can check the evolution of concepts involving the negotiation and its improvement, aiming to promote a healthy environment for discussion and consequent conflict resolution, avoiding that these reach the court. There will be a case study that aims to develop a comparison between negotiations whose purpose affection and negotiations that have equity focused process, thus verifying the differences between negotiations that address different aspects of contemporary society.

Keywords: negotiation, mediation, conflict.





## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Dinâmica Bazerman e Neale _____	34
Figura 2 - Dinâmica Bazerman e Neale _____	34
Figura 3 - Dinâmica Bazerman e Neale _____	35
Figura 4 - Estratégias de negociação _____	37
Figura 5 - Estratégia de Evitar ou da Indiferença _____	38
Figura 6 - Estratégia Colaborativa _____	39
Figura 7 – Estratégia de Acomodação _____	40
Figura 8 – Estratégia Competitiva _____	41
Figura 9 – Estratégia de Compromisso _____	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise da questão 2 do roteiro.....	61
Gráfico 2 - Análise dos mediadores para questão 4 do roteiro.....	61
Gráfico 3 - Análise dos supervisores para questão 4 do roteiro .....	62
Gráfico 4 - Análise da questão 5 do roteiro.....	63
Gráfico 5 - Análise da questão 6 do roteiro.....	64
Gráfico 6 - Análise 2 da questão 6 do roteiro.....	65
Gráfico 7 - Análise da questão 7 do roteiro.....	66
Gráfico 8 - Análise dos mediadores para questão 8 do roteiro.....	67
Gráfico 9 - Análise dos supervisores para questão 8 do roteiro .....	68
Gráfico 10 - Análise da questão 10 do roteiro.....	68
Gráfico 11 - Análise da questão 9 do roteiro.....	69
Gráfico 12 - Análise da questão 11 do roteiro.....	70
Gráfico 13 - Análise da parte 2 da questão 11 do roteiro .....	70

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo dos métodos de abordagem .....	48
Tabela 2 - Comparação entre o método quantitativo e qualitativo.....	49
Tabela 3 - Relação disponibiliza pelo Tribunal.....	56
Tabela 4 - Relação disponibilizada pelas Redes de Supermercados .....	56

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	15
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 MECANISMOS DE AUTOCOMPOSIÇÃO: CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO. ....	17
<b>2.1.1 Conciliação</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.2 Mediação</b> .....	<b>19</b>
2.1.2.1 A Mediação como Solução de Conflitos .....	25
2.1.2.2 Mediação Familiar – Origens e breve histórico .....	28
2.1.2.3 O Mediador .....	29
<b>2.1.3 Negociação</b> .....	<b>30</b>
2.1.1.3 A Ética nas Negociações .....	33
2.1.1.4 O processo de negociação .....	34
2.1.1.5 O conflito e a negociação .....	34
2.2 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO .....	36
<b>2.2.1 Estratégia de Evitar ou da Indiferença (negociação perde-perde)</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.2 Estratégia Colaborativa ou de cooperação (negociação ganha-ganha)</b> .....	<b>38</b>
<b>2.2.3 Estratégia de Acomodação ou de Relacionamento (negociação perde-ganha)</b> ....	<b>40</b>
<b>2.2.4 Estratégia Competitiva (negociação ganha-perde)</b> .....	<b>41</b>
<b>2.2.5 Estratégia de Compromisso ou de Concessão (separar as diferenças)</b> .....	<b>42</b>
2.3 PERFIL DOS NEGOCIADORES .....	43
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>46</b>
3.1 O MÉTODO DE ESTUDO .....	46
3.2 QUANTO À NATUREZA .....	46
3.3 QUANTO À ABORDAGEM.....	47
3.4 QUANTO AOS OBJETIVOS .....	49
3.5 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS .....	50
3.6 QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	51
3.7 QUANTO A ANÁLISE DOS DADOS .....	53

3.8 ENTREVISTA.....	54
3.9 AMOSTRA E PRÉ-TESTE.....	55
3.10 COLETA, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	58
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>60</b>
4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	60
4.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DOS ENTREVISTADOS .....	65
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ENTREVISTADOS.....	69
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>71</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>78</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende apresentar os conceitos de negociação e fornecer subsídios para que o leitor acompanhe o desenvolvimento da ideia de que a sociedade deve praticar o hábito de negociar, desde as mais simples situações até um impasse de aparente impossível solução. Para isso, faz-se um levantamento teórico passando por autores da administração e do direito.

Ao final do trabalho, foram reunidas todas as informações adquiridas e combinadas entre si, para que se pudesse analisar o conhecimento adquirido, verificando se o embasamento teórico foi parcial ou integralmente aplicado na prática dos ambientes de negociação ou se há uma lacuna entre esses dois pontos. Dessa maneira, buscou-se sugerir formas de trazer para a realidade a teoria da negociação para que se obtivessem cada vez mais casos de negociação com resultados positivos e desfechos bem sucedidos, tanto na esfera judicial como no ramo de vendas.

Desde os primórdios até os dias atuais o ser humano exercita o hábito de negociar, trata-se de uma habilidade que pode ser nata ou desenvolvida ao longo da vida, no último caso, pode acontecer através da vivência cotidiana e da conseqüente experiência acumulada ou ainda através de um treinamento especializado, com o auxílio de um profissional.

Sugerem-se algumas reflexões a respeito da “arte” de negociar, essa prática é utilizada amplamente em diversas áreas pelas pessoas, bem como em faixas etárias diferentes. Seguem alguns exemplos: uma criança ao tentar convencer seus pais para que ganhe determinado brinquedo que deseja, um adolescente ao tentar convencer seus pais de que merece ir à determinada festa, um adulto que entra em uma loja para adquirir um bem material e que já chega ao estabelecimento com a intenção de obter um desconto sobre o valor da compra, um colega de faculdade que tenta convencer o outro de que sua ideia para o trabalho é a que produzirá melhores resultados, uma mãe que deseja que o filho se alimente de forma saudável, um filho que quer convencer o pai de que está preparado para frequentar uma autoescola, uma pessoa que deseja quitar suas dívidas junto ao serviço de proteção ao crédito, entre outros. Assim pode-se continuar citando incontáveis exemplos nos quais a negociação se faz presente e é mais essencial à vida quanto se possa imaginar. Isso se deve ao fato de que negociar está intrínseco à natureza humana. Se as pessoas não negociassem, como fariam para realizar seus desejos? O ser humano é composto de personalidades variadas e distintas, dessa forma seria possível interagir e produzir resultados apenas nos grupos de mesmas características, evitando assim ao máximo os temidos conflitos.

Percebe-se a relação entre “negociar” e “conflito” como uma relação de solução / problema, ou seja, a negociação, nesse caso, servirá para resolver um conflito. Pensando dessa forma, é possível atribuir ao ato de negociar uma atitude heroica, pois é uma ação que vem com o intuito de solucionar, de trazer um alívio para acalmar os ânimos. Mas por outro lado, pensar na negociação dessa forma também leva à outra reflexão, de que a negociação surge como forma de apaziguar um conflito, a prática de negociar estaria sendo vista como uma atitude corretiva, o que é excelente, mas também torna inevitável pensar que se ao invés de corrigir, não seria mais produtivo e menos danoso para os envolvidos prevenir. Bem, então o ponto aonde se quer chegar é: a negociação como método de solução de conflitos, ou melhor, como método de alcance de uma solução para um acordo amigável, seria mais eficaz se tratada como uma ferramenta de prevenção de conflitos do que correção dos mesmos. Ao longo desse trabalho há a intenção de evidenciar essa afirmativa de forma consistente e para isso serão abordadas as etapas que formam o processo de negociação.

Com essa análise pretende-se ampliar o estudo para um cenário específico onde a negociação desempenhe um papel exemplar, ou seja, o cenário judicial.

A pesquisa inicia seu desenvolvimento em campo, mais especificamente em comarcas vinculadas ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), onde se pretende obter conhecimento prático de como funcionam as audiências de conciliação no âmbito do direito de família e também como se dá o processo de mediação de supervisores de redes de supermercado, verificando sua atuação como mediadores entre seus funcionários e clientes.

Na resolução dos conflitos, assim como nas tomadas de decisão dentro das organizações é importante utilizar a negociação como instrumento de conhecimento para auxiliar no encaminhamento da solução de um conflito. Assim como numa negociação dentro de uma organização, num processo de mediação judicial, deve-se almejar a resolução dos conflitos através do método ganha-ganha, ou seja, conhecendo os clientes, fornecedores e a cultura organizacional das empresas envolvidas, busca-se a resolução de modo que ambas as partes saiam ganhando. Neste caso, a liderança na negociação é democrática e há um sentimento de cooperação, no qual os interesses de cada indivíduo são rejeitados e a solução nas quais ambas as partes saiam ganhando prevalece.

## 1.1 OBJETIVOS

Com o objetivo de delimitar o que será abordado neste estudo, foi definido um objetivo geral e três objetivos específicos. O primeiro representa o que será abordado de forma mais abrangente, já o segundo são as ações empregadas para responder o que foi proposto no objetivo geral.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Verificar nos âmbitos das negociações afetivas e patrimoniais, as diferentes técnicas que norteiam o processo de mediação entre as partes. Para atender ao objetivo geral da pesquisa, desmembra-se o mesmo em três objetivos específicos:

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Traçar um perfil que caracteriza os negociadores de objeto patrimonial e afetivo;
- Identificar as estratégias utilizadas por negociadores patrimoniais e afetivos;
- Elaborar um comparativo entre as mediações que tem por base questões afetivas e as que se baseiam em questões patrimoniais.



## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando o exposto acima, segue o problema de pesquisa proposto para este trabalho: Por que a mediação e a negociação apresentam diferentes desempenhos e consequentemente diferentes resultados quando tratam de questões diversas, como as afetivas e as patrimoniais?

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A mediação revela sua importância sendo a alternativa mais rápida para se resolver situações de conflito em um curto espaço de tempo, além disso, ela evita uma grande carga de stress que será inevitável em um processo judicial. A negociação por sua vez é indispensável para chegar-se a um acordo, que melhore a relação entre as partes e se obtenha o resultado desejado. Quanto à viabilidade dessa pesquisa, foi verificada a disponibilidade de literatura sobre o assunto, para abordagem das teorias de negociação, e também foi confirmada a colaboração por parte de mediadores que atuam na mediação familiar e de líderes que atuam em redes de supermercado, para a etapa do estudo em campo. Quanto à importância, considera-se como uma experiência altamente significativa vivenciada pelas pesquisadoras no decorrer da pesquisa que será lembrada em toda a evolução profissional a partir de então, assim como revela-se importante para a Universidade de modo que se possa contribuir para estudos, pesquisas e análises na área.

O momento brasileiro é oportuno para a realização do estudo, dado o volume de processos judiciais em andamento no país e o número de juízes de direito disponíveis para tal carga de trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir é apresentada uma revisão de literatura referente ao tema. Neste item busca-se definir e caracterizar o que é, entre outras especificidades relacionadas ao tema.

### 2.1 MECANISMOS DE AUTOCOMPOSIÇÃO: CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO.

Para melhor esclarecer os conceitos do presente trabalho, resta diferenciá-los dos demais métodos consensuais de solução de conflitos. Nesse momento, faz-se necessário conceituar os mecanismos de autocomposição que são a Conciliação, a Negociação e a Mediação, buscando melhor compreendê-los tanto individualmente como também identificar as características que os diferenciam entre si. Para isso, escolheu-se o autor Calmon (2008). Considerando o apanhado realizado para o conceito de negociação, pode-se seguir para os demais mecanismos de autocomposição: Conciliação e Mediação.

#### 2.1.1 Conciliação

Para entender melhor o significado da conciliação, inicialmente será verificado o conceito do verbo conciliar, segundo o dicionário *on line* Priberam:

2. Pôr de acordo ou chegar a acordo com. = ALIAR, CONGRAÇAR, JUNTAR, REUNIR ≠ DESUNIR, SEPARAR
3. Pôr ou ficar em paz. = ACALMAR, APAZIGUAR, AQUIETAR, PACIFICAR, TRANQUILIZAR ≠ AGITAR, ALVOROÇAR
4. Combinar ou combinarem-se elementos aparentemente divergentes, contrários ou incompatíveis. = ARTICULAR, COMPATIBILIZAR, CONCERTAR, CONJUGAR ≠ INCOMPATIBILIZAR (PRIBERAM, [2008-2013])

Observando o conceito acima, o leitor é convidado a conhecer a definição de conciliação do Conselho Nacional de Justiça, exposto logo abaixo:

A conciliação é um método utilizado em conflitos mais simples, ou restritos, no qual o terceiro facilitador pode adotar uma posição mais ativa, porém neutra com relação ao conflito e imparcial. É um processo consensual breve, que busca uma efetiva

harmonização social e a restauração, dentro dos limites possíveis, da relação social das partes. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, [201-?]).

O método da conciliação, segundo Calmon (2008), é um método já utilizado pelo Poder Judiciário, essa atividade é exercida tanto por juiz, auxiliar ou um funcionário da justiça. Nesse método busca-se uma solução para o conflito através de um diálogo entre as partes e o conciliador, essa solução deve ser aceita por todos os envolvidos. O juiz é orientado a propor a possibilidade de acordo nas diversas fases do processo judicial, inclusive há grupos de conciliação atuando no Poder Judiciário, sendo esses supervisionados pelos juízes, dessa forma proporcionando muitas opções para a realização de um acordo. Quanto ao vínculo, essa atividade está ligada ao Poder Judiciário, através da ação de juiz togado, juiz leigo ou um conciliador.

Portanto, vale salientar que o conciliador costuma propor soluções aos envolvidos, para que se chegue ao melhor acordo possível, ele participa ativamente do processo opinando, sugerindo, até que se chegue ao desfecho desejado.

Conciliação é, pois, um mecanismo de obtenção de autocomposição que em geral, é desenvolvido pelo próprio juiz ou por pessoa que faz parte ou é fiscalizado ou orientado pela estrutura judicial; e que tem como método a participação mais efetiva desse terceiro na proposta de solução, tendo por escopo a só solução do conflito que lhe é concretamente apresentado nas petições das partes. (CALMON, 2008, p 144)

A conciliação pode ocorrer de duas formas, extrajudicialmente, quando não existe ainda um processo judicial aberto ou judicialmente, juntamente com o andamento de um processo judicial e desenvolvida dentro do mesmo ambiente.

Quanto ao desempenho do papel do conciliador, o autor explica que o conciliador pode conduzir o procedimento através de um método próprio, ele pode ser tanto honorário quanto servidor público. Há os que desempenham esse papel sem remuneração, seriam os funcionários aposentados ou os que estão na ativa em horário alternativo, os advogados e até estudantes de direito.

Traz-se nesse momento uma relação de objetivos dos mecanismos de auto composição, sob diferentes óticas de solução de conflitos.

Os objetivos em relação aos conflitos que permanecerão solucionados pelo Estado são: reduzir o volume de processos; reduzir o custo e o tempo dos processos; promover qualidade na solução. Já objetivos relacionados aos conflitos solucionados pelos mecanismos de autocomposição, são: proporcionar à sociedade, alternativas para a solução dos conflitos; proporcionar à justiça a pacificação social.

Por fim, os objetivos relacionados à Política de solução de conflitos, são: proporcionar alternativas adequadas a cada tipo de conflito, racionalizando a distribuição da justiça; incrementar a participação da comunidade na solução dos conflitos; facilitar o acesso à justiça; proporcionar meios de solução para a litigiosidade contida (recuperação de controvérsias); proporcionar a mais adequada informação do cidadão sobre os próprios direitos e sua orientação jurídica.

### 2.1.2 Mediação

Tanto a mediação como a conciliação, de acordo com o Conselho Nacional de Justiça, são baseadas em princípios fundamentais como informalidade, simplicidade, economia processual, celeridade, oralidade e flexibilidade processual. Os mediadores e conciliadores atuam de acordo com princípios fundamentais, estabelecidos na Resolução 125/2010: confidencialidade, decisão informada, competência, imparcialidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes, empoderamento e validação.

O Conselho Nacional de Justiça disponibiliza no seu site algumas definições sobre:

A mediação é uma forma de solução de conflitos na qual uma terceira pessoa, neutra e imparcial, facilita o diálogo entre as partes, para que elas construam, com autonomia e solidariedade, a melhor solução para o problema. Em regra, é utilizada em conflitos multidimensionais, ou complexos [...] é um procedimento estruturado, não tem um prazo definido, e pode terminar ou não em acordo, pois as partes têm autonomia para buscar soluções que compatibilizem seus interesses e necessidades. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, [201-?]).

De acordo com Sousa (2005), a mediação é mais conveniente para aqueles conflitos procedentes de relações continuadas ou cuja continuação seja importante, como as relações familiares, empresariais, trabalhistas ou de vizinhança, porque permitirá o seu restabelecimento ou aprimoramento.

Mediação é o método consensual de solução de conflitos, que visa à facilitação do diálogo entre as partes, para que melhor administrem seus problemas e consigam, por si só, alcançar uma solução. Administrar bem um conflito é aprender a lidar com ele, de maneira que o relacionamento com a outra parte envolvida não seja prejudicado. (SOUSA, 2005, p.56).

Atenção que para estes casos a mediação é apenas conveniente e não obrigatória, não há barreiras em se utilizar outros métodos, de mesmo modo que não há impedimento em se

utilizar a mediação para a solução de outros tipos de conflitos. Sousa (2005) destaca que a mediação é o método mais indicado para esses casos, pelo fato de possibilitar a compreensão do conflito pelas partes, para que possam melhor administrá-lo e evitar novos desentendimentos no futuro.

A mediação conta com a presença de um terceiro no ambiente onde se estabelecerá o diálogo para a busca de um acordo pacífico entre as partes, o que o difere dos demais métodos é o fato de que o mediador não propõe soluções para os envolvidos, ele apenas auxilia as partes para que se mantenha e até mesmo se crie um diálogo tranquilo e que se chegue ao melhor acordo possível.

Mediação é a intervenção de um terceiro imparcial e neutro, sem qualquer poder de decisão, para ajudar os envolvidos em um conflito a alcançar voluntariamente uma solução mutuamente aceitável. A mediação se faz mediante um procedimento voluntário e confidencial, estabelecido em método próprio, informal, porém coordenado. (CALMON, 2008, p 119)

Quanto ao vínculo, o mediador exerce atividade exclusivamente privada, ou seja, não está ligada ao Poder Judiciário.

Porém, não se deve achar que o mediador é um assistente passivo, segundo Calmon (2008), o mediador utiliza técnicas durante o processo, e deve possuir habilidade para ouvir as partes, fazer perguntas visando que as próprias partes cheguem a uma solução para o conflito estabelecido. Dessa forma, o mediador manterá sua regra de ouro que é não expressar sua opinião sobre a solução encontrada pelas partes.

O autor ainda cita as características que um mediador deve apresentar para desenvolver bem o seu papel, citam-se algumas: neutralidade, capacitação, sensibilidade, imaginação, objetividade e ser digno de confiança.

Esse mesmo autor ainda acrescenta que o tempo de um processo de mediação é muito reduzido se comparado a um processo judicial, o acordo pode ser alcançado já na primeira audiência que pode levar uma ou duas horas, porém sessões adicionais podem ser agendadas para o caso de o mediador ouvir separadamente as partes e até para os envolvidos consultarem seus familiares a respeito da proposta que está sendo discutida. A confidencialidade é outra característica importante da mediação, pois o mediador não revelará a ninguém o que ocorreu durante a audiência. O custo da mediação também é muito menor que o custo de um processo judicial, a presença de advogados não se faz necessária, porém pode haver o acompanhamento de advogado para quem o desejar, outros custos seriam o de uma sala e o de uma secretária. O

autor encerra comentando que os resultados da mediação são satisfatórios e isso pode ser comprovado estatisticamente em países onde a mediação está em vigor.

Calmon (2008) cita e comenta alguns grupos onde a mediação pode ter uma boa atuação tanto preventivamente como corretivamente, e observa algumas situações que podem levar a uma percepção mais realista dos benefícios da aplicação da mediação no cotidiano das pessoas. Sobre mediação familiar, Calmon (2008) comenta que ocorre independentemente do Poder Judiciário, e que a intervenção tem por objetivo reestabelecer as relações familiares, também pode ser aplicada de forma a evitar um divórcio ou uma separação.

Calmon (2008) argumenta que a mediação social pode ser promovida no campo das relações entre vizinhos, sejam do condomínio, da rua e ou do bairro, a relação entre as pessoas pode ser fortalecida se os conflitos foram resolvidos buscando o bem estar social. O mesmo autor ainda comenta que a mediação escolar orienta os jovens a respeito da importância das regras de convivência, levando-os a refletir sobre as opiniões alheias que por vezes divergem das suas, porém sendo igualmente importantes e, portanto merecendo seu respeito. Essa dinâmica proporciona a construção de relacionamentos responsáveis quando da gestão de conflitos, possibilitando o diálogo que se sobrepõe à atitudes violentas.

O autor também aborda sobre a importância da escolha do local para realização da mediação, já que o objetivo é conduzir um processo que não está relacionado de nenhuma forma ao processo judicial. Para isso, o autor recomenda a escolha de um local neutro, que pode ser até o escritório do mediador, caso ele o possua, senão outro local disponível, devendo-se apenas evitar prédios onde funcionem órgãos judiciários ou locais públicos.

As etapas do método da mediação, segundo Calmon (2008) são: instalação, negociação e acordo. Essas etapas são essenciais, de acordo com o autor, pois quanto à instalação, geralmente as pessoas não conhecem a mediação, portanto sempre que houver uma pessoa participando pela primeira vez, essa deve ser esclarecida sobre o funcionamento do método e seus objetivos. Também se deve informá-la quanto às expectativas que estão ligadas a esse mecanismo e também qual será a consequência jurídica de eventual acordo. Já na etapa de negociação ocorrerá o diálogo entre os envolvidos, sempre com o acompanhamento do mediador, que facilitará a comunicação e o estabelecimento do objetivo da mediação.

Dessa forma, a negociação culminará em sua última etapa, a do acordo, onde será determinado o objeto, o conteúdo e a forma de cumprimento, ou seja, que abranja todos os pontos relevantes para os envolvidos e também para a elaboração de documento jurídico, a utilização desse tipo de documento faz-se necessário para garantir segurança às partes, porém,

deve ser um documento de fácil interpretação e redigido com clareza, para que não gere novos conflitos.

Como exemplo, o Programa de Estímulo à Mediação, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, que instituiu o Serviço de Mediação Forense, aplicando técnicas de negociação da universidade de Harvard, EUA, aliada às técnicas empíricas da conciliação e algumas teorias da mediação. Esse programa não se define como anexo a tribunais nem tampouco se desenvolve autonomamente, demonstrando sua contradição por sua própria nomenclatura. Todavia, e aplicado com sucesso e vem se desenvolvendo na medida do possível, sobretudo por enfrentar as dificuldades naturais de qualquer programa pioneiro. (CALMON, 2008, p. 224)

Segundo o guia de mediação para utilizadores e profissionais elaborado por Vezzulla (2001), os mediadores precisam repassar aos participantes os aspectos positivos da situação de conflito, esse clareamento de ideias vai conferir certa tranquilidade aos envolvidos, pois saberão da oportunidade de crescimento que essa mediação vai lhes conferir. Dessa forma, os mediados ficarão mais colaborativos e as soluções satisfatórias emergirão inevitavelmente.

Outro cuidado a ser tomado segundo Vezzulla (2001) é o de verificar se o conflito é real ou ilusório, pois frente a uma falha de comunicação, pode-se de forma ilusória enxergar uma aparente oposição, enquanto que ela de fato não existe e apenas será desfeita mediante o esclarecimento da situação.

Segundo Vezzulla (2001, p.27), “A regra básica da comunicação fundamental em negociação e mediação é a de escutar com atenção. As pessoas estão habituadas a dar por entendida qualquer mensagem, ainda antes de ter sido totalmente emitida”.

De acordo com Vezzulla (2001), o conflito não se apresenta totalmente nos primeiros diálogos, ele faz até uma analogia com os icebergs, onde o que se visualiza na superfície é apenas uma pequena parte do todo. Em cima disso, o autor desenvolve a ideia de que a sociedade foi estruturada em função da simulação, ou seja, existe a cultura de que não se deve dizer diretamente o que se quer e por isso foram educadas para falar nas “entre linhas”.

Vezzulla (2001) ainda informa que não é possível conduzir uma mediação onde os participantes assumem constantemente a posição de ataque e não demonstram disposição para o diálogo flexível, a função do mediador nesse caso é romper esse ciclo e levar os mediados a refletirem sobre os reais interesses dentro do processo de mediação.

Conforme Vezzulla (2001, p. 32) “[...] Baseado no sigilo, o mediador procura ganhar a confiança dos mediados, demonstrando-lhes que está lá, precisamente para ajudá-los e que toda a abertura do discurso conduz à obtenção de melhores resultados [...]”.

Quando não é possível estabelecer um diálogo construtivo entre os participantes, segundo Vezzulla (2001), em virtude das brigas e discussões, entra o judiciário pela necessidade de um juiz para determinar a sentença a ser cumprida pelas partes, pois não houve capacidade para negociar e chegar a uma solução satisfatória.

Na mediação tudo deve ser feito pelos participantes. O mediador é somente a parteira, que ajuda a dar à luz os reais interesses que possibilitarão o acordo final. O tempo é marcado pelos mediados e o mediador não pode apressá-los, nem demora-los. (VEZZULLA, 2001, p. 40).

Vezzulla (2001) reforça que o mediador deve informar para os mediados que é preciso existir uma vontade de preservar o relacionamento, através da mediação, pode-se ainda melhorar essa relação, mas de forma alguma prejudicá-la ainda mais. Caso não ocorra dessa forma, a mediação perde a eficiência e pode haver descumprimento dos acordos estabelecidos.

O autor resume dizendo que quem quiser participar de uma mediação para tentar solucionar um problema, deve ter em mente a preservação do relacionamento, objetivando atingir os interesses de todas as partes, de forma pacífica, sigilosa e com agilidade.

Muitos autores que estudaram as características e dificuldades dos homens para negociar apontam o medo como o principal inimigo. O medo bloqueia o raciocínio, a afetividade e, conseqüentemente, a criatividade, valores fundamentais que entram em jogo na mediação. (VEZZULLA, 2001, p. 36).

Vezzulla (2001) informa que a pessoa que participa de uma mediação tem por característica ser uma pessoa que possui contradições e dúvidas a respeito do que deseja, chega a ser insegura, uma pessoa confusa. Essa situação, segundo o autor, se apresenta dessa forma tanto por problemas familiares, como por problemas comerciais e de qualquer outra natureza.

O mundo tem passado por grandes mudanças e ainda continua a mudar. Essas mudanças também se produzem no plano individual e o aparecimento da mediação como uma nova forma de solucionar os conflitos interpessoais é, sem dúvida, um claro indício delas. (VEZZULLA, 2001, p. 47).

Vezzulla (2001) faz um alerta, o mediador deve inicialmente se apresentar aos mediados, informando sobre sua conduta de confiança e neutralidade. Caso o mediado sinta-se demasiadamente protegido pelo mediador em relação ao outro e assim o expresse de forma positiva, caracteriza-se um processo de transferência no ramo da psicologia, para tanto o mediador deve imediatamente neutralizar esse feito, apoiando o mediado, mas também o deixando ciente de que as duas partes estão sendo assistidas por ele da mesma forma.



O autor cita que os critérios para determinar em que situações deve-se optar pela mediação são os seguintes: posição e direitos equilibrados de ambas as partes; necessidade de sigilo e agilidade na solução do conflito; desejo de manter, melhorar ou, pelo menos, não deteriorar o relacionamento; e compromisso afetivo muito importante com o problema, a ser resolvido num clima que contenha e canalize essas emoções.

A mediação, segundo conforme o autor, possibilita que os participantes enxerguem o problema sob ângulos diferentes, conferindo-lhes maior flexibilidade ao lidar com a questão, com o intuito de reduzir a carga dramática que inicialmente se estabelece, deslocando o foco para uma investigação mais detalhada do problema, estudando-o, identificando suas raízes e como ele se relaciona com o todo.

O autor ainda lembra a importância da participação e comprometimento dos participantes da mediação, para que se chegue aos melhores resultados possíveis, sempre levando em consideração a satisfação de todas as partes.

O Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil exige um curso mínimo de sessenta horas sobre mediação e cinquenta horas de estágio como mediador, após ter passado pelos gabinetes de mediação, como observador de sala e de mesa de pelo menos dez mediações completas. (VEZZULLA, 2001, p 103).

Segundo Vezzulla (2001), o mediador deve dedicar-se exclusivamente a essa profissão e também manter-se atualizado anualmente, para não correr o risco de perder seu cargo, pois precisa de mínimo de horas de atividade prática nesse período. Independente da área em que o mediador for atuar, a sua formação deve incluir as seguintes competências: negociação cooperativa; comunicação; técnicas específicas de investigação e de resumo; aspectos psicológicos da personalidade humana; teorias das decisões; direito; aspectos da sociologia.

Uma abordagem interessante de Vezzulla (2001) é a de que o mediador deve perceber-se em relação às suas próprias emoções, pois estarão presentes em seu trabalho. Dentro dessa ideia, é importante distinguir quando gera um sentimento por alguma identificação com o mediado ou, diferente disso, quando sente algo por medo de não estar atendendo a contento seus mediados, passando uma imagem de pouca eficiência.

No âmbito familiar, é preciso destacar que existem aspectos diferenciados quando fala-se em mediação, como se pode ver a seguir.

Os autores Veronese, Gouvêa e Silva (2005, p. 21), definem o chamado “Poder Familiar”, baseados no novo Código Civil, como uma mistura do poder e também do dever que os pais possuem perante os filhos, conforme determinado pelo Estado, esses pais possuem igual-

dade de condições e o foco é o filho não emancipado, para que ele receba os cuidados que lhe é de direito, inclusive a proteção e educação vinda dos pais.

O direito civil da família se revela, sobretudo em suas regras pecuniárias, mas o que na realidade conta é a vida cotidiana extra-patrimonial, exigindo para a criança afetividade, educação e nutrição. (STRENGER, 2006, p 26)

Segundo Strenger (2006), a questão sobre a guarda de filhos ocorre quando há divergências entre os pais ou até mesmo quando há necessidade da intervenção do Estado no caso de crianças em situação de abandono.

Já no âmbito das negociações voltadas para o aspecto patrimonial, mais especificamente no ramo de vendas, serão levantados alguns pontos que serão relevantes para a continuidade da pesquisa.

Júlio (2005) constatou uma questão que é a pessoa que possui um talento nato para negociar, dispensar o aprendizado de novas técnicas, quando na verdade o sucesso que está obtendo em suas vendas possa estar relacionado mais à qualidade do produto do que à sua habilidade para negociar. Isso acaba por acomodá-lo, acreditando que é um bom vendedor e não necessita melhorar.

Júlio (2005) destaca a importância do vendedor, enquanto profissional, estabelecer um relacionamento duradouro com os seus clientes, pois mais importante do que os novos clientes é a fidelização dos já conquistados e completa “Inúmeros estudos mostram que sai mais caro atrair um novo cliente do que atender (Bem) o cliente antigo. Portanto, a fidelidade é, sob muitos aspectos, o pote de ouro no final do arco íris” (JÚLIO, 2005, p. 39).

O autor lista nove habilidades que acredita que os vendedores, atualmente considerados como “consultores de vendas”, devam desenvolver: conhecer profundamente o produto, o serviço ou a ideia que está vendendo; conhecer o mercado; vender solução; agregar valor; vender a imagem da empresa; negociar; assessorar; gerenciar e desenvolver relacionamento duradouro.

### **2.1.2.1 A Mediação como Solução de Conflitos**

Silva (2004) menciona que o tempo de um processo de mediação é muito reduzido se comparado a um processo judicial, o acordo pode ser alcançado já na primeira audiência que pode levar uma ou duas horas, porém sessões adicionais podem ser agendadas para o caso de o mediador ouvir separadamente as partes e até para os envolvidos consultar seus familiares a

respeito da proposta que está sendo discutida. A confidencialidade é outra característica importante da mediação, pois o mediador não revelará a ninguém o que ocorreu durante a audiência.

A mediação é uma técnica de resolução de conflitos não adversarial, que, sem imposição de sentença ou laudos e, com um profissional devidamente preparado, auxilia as partes a acharem seus verdadeiros interesses e a preservá-los num acordo criativo onde as duas partes ganhem. A mediação propõe em breve tempo, com baixos custos e procurando manter o bom relacionamento entre as partes, construir as soluções que mais as beneficiem. Todas as questões comerciais, cíveis, trabalhistas e familiares podem ser submetidas à mediação. (SILVA, 2004, p.13)

Entelman (2002) afirma que quando se trata de meios consensuais de soluções de conflitos, ou seja, de métodos usados para auxiliar e estimular as partes a alcançarem uma solução consensual, há espaço para abordar de forma mais ampla os aspectos sócio-psicológicos que interferem nas relações e fazem parte dos conflitos.

De acordo com Moore (1995), essa abordagem permite a ampliação da atuação do profissional de solução de conflitos, que deve considerar a existência de valores próprios dos indivíduos em conflito que são inerentes as suas concepções de realidade, seus paradigmas sociais, seus estereótipos, suas ideologias, enfim o contexto social e psicológico em que estão inseridos os conflitantes. Esses valores influenciam na conduta e nas escolhas das pessoas, devendo o profissional de solução de conflitos observar e respeitar os limites próprios das pessoas em suas diversas relações sem pretender impor os seus próprios modelos de conduta e de possíveis soluções de conflito.

Sendo assim, Acland (1993) destaca que o atendimento de pessoas em conflito sem a consciência das circunstâncias destacadas acima pode levar o terceiro a compreender o conflito apresentado com base em seus próprios valores e paradigmas, sem compreender, porém, as diferentes percepções das pessoas envolvidas no conflito. Há diferentes versões para um mesmo fato.

Conforme Moore (1995), os aspectos subjetivos e objetivos do conflito podem se tornar relevantes para a definição do método de solução de conflitos a ser utilizado. Conforme os objetivos das partes envolvidas no conflito, suas características e peculiaridades do relacionamento existente, uma ou outra forma de solução de conflitos pode se mostrar mais apropriada, mais adequada a proporcionar o tipo de resultado buscado entre as partes.

Ainda segundo o mesmo autor, nos casos em que há conflitos que envolvem relações duradouras e nos quais dominam os aspectos subjetivos, o meio ideal de resolução controversa é a mediação, método que privilegia a retomada do diálogo entre as partes e o estímulo para solução delas. Dessa forma, busca-se a pacificação entre as partes, e não necessariamente

a conclusão de um acordo formal. O mediador atuará como facilitador do diálogo para que as partes possam expor as suas dificuldades num ambiente sigiloso e imparcial e, por isso, confiável. O objetivo maior da mediação é a condução das partes a um estado de cooperação para que haja circunstâncias propícias para a tentativa de negociação, e não necessariamente para a obtenção de acordo.

A mediação é geralmente definida como a interferência em uma negociação ou em um conflito de uma terceira parte aceitável, tendo um poder de decisão limitado e não autoritário e que ajuda as partes envolvidas a chegarem voluntariamente a um acordo mutuamente aceitável com relação às partes. A mediação como forma de amenizar questões emocionais nos conflitos judiciais questões em disputa. Além de lidar com questões fundamentais, a mediação pode também estabelecer e fortalecer relacionamentos de confiança e respeito entre as partes ou encerrar relacionamentos de uma maneira que minimize os custos e danos psicológicos. (MOORE, 1995, p.98).

Calmon (2008) destaca que o custo da mediação também é muito menor que o custo de um processo judicial, a presença de advogados não se faz necessária, porém pode haver o acompanhamento de advogado para quem o desejar, outros custos seriam o de uma sala e uma secretária. O autor encerra comentando que os resultados da mediação são satisfatórios e isso pode ser comprovado estatisticamente em países onde a mediação está em vigor.

A mediação é recomendada quando as pessoas tem uma relação entre si que vai além do conflito que estabeleceu entre ambas, para que a relação permaneça após a solução do conflito. Não se recomenda a mediação quando há diferença de poder entre as partes, nesse caso é indicado que se procure o Poder Judiciário para encontrar uma solução adequada.

É nesse cenário que Calmon, (2008, p.127) cita que “[...] Desenvolve-se a mediação familiar de forma autônoma e independente do contexto judiciário. Consiste em uma intervenção orientada a assistir as famílias na reorganização da relação familiar, em seguida ou em prevenção ao divórcio ou à separação”.

“Mediação social é uma intervenção para a gestão dos conflitos derivados das relações de vizinhança, e de relacionamento entre as pessoas, com o escopo de melhorar a relação social do bairro.” (CALMON, 2008, p.128).

A mediação no ambiente escolar proporciona que os jovens sejam conscientes da importância das regras de convivência, mediante o reconhecimento da possibilidade de existirem outras razões, diversas da própria, mas igualmente válidas, que merecem ser acolhidas e respeitadas. Este sistema se propõe a oferecer um relacionamento construtivo e responsável de gestão de conflitos, que permita obter, mediante o diálogo, algumas situações cooperativas e não-violentas (CALMON, 2008, p 128).

“Em relação aos participantes e à forma com que se opera, a mediação pode ocorrer: entre mediador e partes; entre mediador e representantes (advogados ou prepostos); entre mediador, partes e representantes; pessoalmente ou à distância (por telefone ou computador – on line).” (CALMON, 2008, p.129).

Independentemente do método escolhido para o procedimento (que serão vistos adiante), a mediação sempre apresenta três etapas imprescindíveis: instalação, negociação e acordo.

A primeira etapa é especialmente importante por causa do desconhecimento geral sobre a mediação. Sempre que ao menos um dos envolvidos estiver participando pela primeira vez de uma mediação, deve ser ele muito bem esclarecido sobre esse mecanismo, em especial sobre o papel do mediador, a finalidade da mediação e as expectativas que podem e as que não devem ser criadas; bem como sobre qual será a consequência jurídica de eventual acordo.

A segunda etapa é composta das tratativas, do diálogo facilitado pelo mediador, começando pela fixação do objeto da mediação, esclarecendo-se, no entanto, que o diálogo, embora não se deva perder em conversas prolixas, pode e deve ser amplo, sobre temas aparentemente estranhos ao conflito, mas que podem representar o alicerce da relação conflituosa.

A última etapa é a fixação dos termos da autocomposição, fixando seu objeto, seu conteúdo e a forma de seu cumprimento, dentre outros aspectos relevantes tanto do ponto de vista do problema entre os envolvidos quanto do ponto de vista jurídico, pois deve ser produzido documento escrito com qualidade suficiente para proporcionar segurança às partes, de fácil interpretação e eu não cause, ele mesmo, um novo conflito.

### **2.1.2.2 Mediação Familiar – Origens e breve histórico**

Com o fim da sociedade conjugal cada vez mais frequente, com o rompimento afetivo entre casais, como o que acontece no divórcio, na divisão de bens, na guarda de filhos e pensão alimentícia, introduzir o uso da Mediação Familiar pode ajudar o casal na solução dos conflitos decorrentes dos desafetos que resultam do rompimento.

A importância da solução de conflito é inegável e evidente, pois a família sempre teve uma função importante na vida de cada indivíduo. Conforme Braganholo (2005), quando existe o rompimento do relacionamento afetivo é natural que os familiares busquem no Judiciário a solução de seus conflitos. Mas até que o Estado resolva e solucione o conflito, os processos acabam demorando anos, por isso a preocupação em buscar alternativas eficazes, que possam resolver os conflitos familiares de maneira rápida e satisfatória. Por esse motivo é que surgem profissionais do Direito e até mesmo de outras áreas, que vão buscar alternativas para

facilitar e resolver de forma mais rápidas e menos dolorosas para as partes, e mesmo assim, mantêm no Judiciário suas características como, sua seriedade, credibilidade e a imparcialidade, garantir a segurança jurídica e social.

De acordo com Braganholo (2005), a Mediação já é aceita nas legislações de diversos países da Europa e mesmo pelos Estados Unidos, utilizada para resolver e simplificar a demora da Justiça. Conforme já explicitado anteriormente, sua prática nada mais é do que uma maneira consensual, com a intervenção de um terceiro, o mediador, imparcial, neutro, com o objetivo de facilitar a negociação e o diálogo entre os envolvidos, fazendo com que eles consigam perceber os motivos, conflitos, e desejos de cada um, buscando satisfazer ambos os interesses tentando ao máximo preservar as relações familiares.

É importante destacar que a Mediação Familiar, é considerada relevante e valorosa para o desenvolvimento da sociedade, pois procura uma conduta apropriada na reconciliação social, através do diálogo das pessoas, sendo, portanto, considerado um novo desafio do Direito de Família contemporâneo. Assim, demonstra, portanto, que a pacificação e o diálogo serão sempre pertinentes e estimados pelos advogados, juízes, promotores e os diversos profissionais envolvidos nos casos familiares.

### **2.1.2.3 O Mediador**

Na ordem dos conflitos, é possível mencionar o projeto de lei de mediação ( PL nº 4827-b/1988), projeto de Lei sobre alteração no Código de Processo Civil e a lei de arbitragem (L 9307/1996).

O projeto de lei de mediação nasce como disciplinador da mediação como método preventivo e consensual na resolução de conflitos. O projeto discorre sobre assuntos gerais do tema mediação e aborda também a figura detentora da responsabilidade: o mediador. No décimo primeiro artigo é discutido que os mediadores judiciais sejam advogados capacitados e com três anos de experiência em atividades jurídicas, também é mencionado o papel do co-mediador, principalmente, nos casos de Direito Familiar, onde é imposta a presença de um assistente social, psicólogo ou psiquiatra.

Já o projeto de lei sobre alteração no código do processo civil possui citas os conciliadores e mediadores judiciais. Nessa proposta, o mediador judicial deverá ser formado em curso de Direito, porém, não é mencionado o papel do co-mediador, assim como não mencionada a exigência de tempo de experiência jurídica, nem comprovação de horas de estágio, o que pode ser arriscado.

De acordo com Braganholo (2005), na década de 80 foi quando se começou a falar sobre mediação no Brasil, destacando apenas as vias trabalhistas e comerciais. Por volta dos anos 90, a mediação surge com maior importância, ainda que limitado a alguns poucos grupos, mas pouco propagado e ainda sem nenhuma norma para regulamentar essa matéria, apenas abrangendo questões de cunho extrajudicial. Os profissionais dessa época que começaram a utilizar a mediação buscaram se especializar no exterior, como Argentina, Espanha e Estados Unidos, pois são os principais centros que formam mediadores familiares.

De acordo com Sousa (2005), o mediador é um terceiro imparcial, com competência técnica e eleito pelas partes. A competência técnica diz respeito à capacitação do mediador, que envolve o conhecimento básico de psicologia, sociologia, técnicas de escuta e comunicação, formas de manejo dos conflitos, dentre outros.

Atualmente, no Brasil, diante da inexistência de regulamentação da atividade, qualquer pessoa pode ser um mediador e o projeto de lei em trâmite também não faz restrições. Em outros países, como na Argentina, a mediação judicial só pode ser exercida por advogados. Não há, porém, sentido em restringir a mediação aos advogados: um mediador não precisa sequer possuir curso superior, deve ser apenas capacitado para a mediação. De acordo com cada tipo de conflito é que as partes escolherão o mediador que melhor possa orientá-las, que tenha uma formação mais voltada para o caso específico. (SOUSA, 2005, p.58).

O mediador não atua como advogado, nem como psicólogo, nem como assistente social; atua como um mediador. Sua atividade pode até ser considerada um novo tipo de profissão, embora os conhecimentos de outras áreas sejam bastante úteis à mediação, que é uma ciência interdisciplinar.

### **2.1.3 Negociação**

Junqueira (1991) define a negociação como um processo de busca na aceitação de ideias, propósitos ou interesses procurando o melhor resultado possível, de forma que as partes envolvidas terminem a negociação, conscientes de que foram compreendidas e que tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação para que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Wanderley (2003) afirma que toda negociação é um processo de relacionamento entre pessoa e tem como base a comunicação. Assim, saber ouvir, perguntar e apresentar as próprias ideias de forma convincente é básico.

Conforme Wanderley (2003), desde os primórdios até os dias atuais o ser humano exercita o hábito de negociar, trata-se de uma habilidade que pode ser nata ou desenvolvida ao longo da vida. Quando desenvolvida ao longo da vida, pode acontecer através da vivência cotidiana e da conseqüente experiência acumulada ou ainda através de um treinamento especializado, com o auxílio de um profissional.

Segundo Cohen (1980, p. 13), “A negociação é o campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa. [...] Desejamos inúmeras coisas: prestígio liberdade, dinheiro, justiça, status, amor, segurança e reconhecimento”.

Cohen (1980) ainda destaca que a negociação como a utilização da informação e do poder, com o objetivo de influenciar alguém para se conseguir o que se deseja. Todos negociam a todo tempo, seja no trabalho, com o chefe ou os subordinados, seja em casa com a mulher e os filhos.

Fells (1998, p.2) define negociação como “um processo pelo qual duas (ou mais) partes que têm diferenças para resolver e que sentem que eles terão melhores resultados negociando do que por algum outro meio, empenhando-se no diálogo para alcançar um acordo”.

Negociação é o diálogo entre os envolvidos em um conflito, sem qualquer participação de terceiros. O que normalmente ocorre é o recurso ao auxílio de negociadores profissionais e advogados, mas que se põem ao daquele que o contratou, visando a auxiliá-lo em obter vantagens (CALMON, 2008, p. 109).

A definição acima se refere à uma negociação utilizada como meio de dirimir conflitos e buscar um acordo entre as partes, trata-se de uma negociação profissional. Segundo Calmon (2008), foram desenvolvidas técnicas e métodos de negociação, fazendo com que a habilidade natural para negociar do ser humano se transformasse em atividade presente nas organizações. Existem variadas técnicas para se chegar a um acordo, são considerados aspectos psicológicos, sociais, econômicos, matemáticos, estatísticos, administrativos e jurídicos, sendo, portanto, bastante abrangentes as áreas que definem o estudo da negociação.

Na visão de Acuff (1997), negociar é atingir um objetivo através da comunicação, no qual ambos os lados tem necessidades e pensamentos diferentes.

Sobre negociação profissional, a realidade, levou, pois, ao desenvolvimento de técnicas e métodos de negociação, transformando o simples hábito natural à condição humana em atividade inerente, também, à administração das empresas. As técnicas de negociação são variadas, sendo desenvolvidas teorias e teses que procuram ensinar aos envolvidos a melhor maneira de tirar proveito e atingir seus objetivos.



A negociação profissional é uma arte, baseada em um conjunto de regras técnicas, táticas e estratégicas, com o objetivo de se obter efetividade. O alvo de cada envolvido é obter a melhor alternativa para um acordo negociado. Sua principal característica é a ausência de terceiro. (CALMON, 2008, p. 114 e 115).

Calmon (2008) ainda cita que o método desenvolvido por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, na *Harvard Law School*, abrange quatro pontos: pessoas, interesses, opções e critérios. Para cada um desses pontos orienta o que deve ser levado em consideração, como exposto abaixo, considerando que se deve dar foco aos interesses envolvidos e não nas pessoas, também se deve criar possibilidade diversas para análise antes de uma decisão e que se mantenha a objetividade ao se chegar a um resultado.

Ao tratar-se de pessoas, Calmon (2008) comenta que é preciso considerar o fato de que os seres humanos são dotados de emoções e que muitas vezes divergem uns dos outros e nem sempre consegue expressar verbalmente o que estão sentindo e suas percepções. Para o segundo ponto Interesse é preciso ir além do que as pessoas expressam, para que se chegue a um resultado satisfatório que atende às expectativas que não foram declaradas. Para as Opções, o autor considera um ambiente sob pressão, soluções satisfatórias não fluem com facilidade. E, finalmente, para os critérios, a recomendação é que se conclua a negociação com soluções justas, tendo isso como única opção para conclusão do processo, qualquer solução que não atenda a esse critério deve ser rejeitada.

Os autores ainda afirmam que negociar racionalmente exige que se faça uso de estratégias racionais, porém, considerando as emoções e preocupações das partes.

Já para os administradores, seu papel como mediador dentro das empresas é diferente de um mediador ligado ao poder judiciário, pois os administradores fazem parte da organização e, portanto, estão envolvidos no conflito, inclusive após a solução do conflito é necessário que o relacionamento com os negociadores permaneça.

Administradores possuem papel diferente do papel exercido por terceiros em negociações porque não estão restritos àquilo que podem fazer, como mediadores, juízes e agentes. Administradores podem escolher opções que variam desde ignorar a disputa até dizer aos dois lados envolvidos exatamente qual será a solução (e qualquer ação entre esses extremos). (BAZERMAN; NEALE p. 160)

Portanto, para uma negociação racional deve-se estar bem preparado para saber distinguir entre bons e maus acordos, para isso é necessário, fazer tantas perguntas quanto julgar necessário, avaliar todas as informações com prudência, sem precipitar-se em propor uma solução e se for o caso continuar a buscar as informações que ainda não tenham sido obtidas

durante o processo de negociação, para só então elaborar uma proposta para solução do conflito.

### **2.1.1.3 A Ética nas Negociações**

Conforme Mello (2007), a ética nas negociações ganhou grande atenção atualmente nos âmbito de negócios diante de grandes escândalos financeiros e políticos, onde vendedores destinam-se apenas a conquista de metas, muitas vezes impossíveis se serem alcançadas com ética, e acabam abandonando os padrões éticos visando apenas o lucro imediato.

De acordo com Machado, Martinelli e Ghisi (2006), a ética é o estudo de atitudes humanas sobre tudo que é certo ou errado, é a ciência que esclarece as normas a serem seguidas. No âmbito empresarial a ética é definida como as atitudes, regras e princípios morais que regem uma negociação ou uma empresa. As empresas devem priorizar estruturas éticas internamente, definindo uma filosofia que todos os colaboradores devam obedecer, com o objetivo de que todas as atividades da empresa sejam vistas pela sociedade como atitudes éticas, contribuindo para melhorar o relacionamento com os clientes.

A ética determina padrões sobre o que é bom ou mal em se tratando da conduta ou das escolhas de todo ser humano, seja no meio pessoal ou empresarial. Para Mello (2007), o conceito de ética varia de pessoa para pessoa, algumas influenciando no nível educacional, religião, cultura, política, entre outros podem afetar diretamente no conceito de ética de cada grupo. Um vendedor de carros, por exemplo, tem que saber utilizar do blefe para poder aproveitar algumas vantagens comerciais e financeiras, porém, sua conduta ética comanda sua reputação pessoal, se um vendedor mostrar que não possui práticas éticas ao negociar criará uma reputação de um negociador ímprobo e não confiável.

Conforme Martinelli e Almeida (1997), dependendo de qual estratégia o negociador utilizar, a ética pode ser vista de diversos pontos de vista, um negociador que está utilizando a estratégia competitiva e não apresenta o preço final da negociação, pode estar quebrando com a ética na visão de outro negociador que utiliza a estratégia colaborativa. Estas questões são complexas e dependem de avaliações pessoais, como cultura, religiosidade, valores pessoais entre outros da cada negociador, porém, o ideal é sempre utilizar valores justos para determinar que atitude tomar em cada ocasião.

#### 2.1.1.4 O processo de negociação

De acordo com Mello (2007), a abertura de uma negociação exige atenção redobrada, o contato inicial entre os negociadores pode influenciar o processo de negociação positiva ou negativamente, tudo depende da forma que o negociador aborda. O autor destaca que num processo de negociação é importante não ir direto ao assunto em questão, mas sim encontrar alguma afinidade entre as partes, buscar algum ponto em comum entre o negociador e o cliente, algo não ligado à negociação, de modo que a negociação inicie de forma harmoniosa.

A etapa inicial de uma negociação é o momento em que as partes buscam entre si um meio de atingir um acordo. É importante que ao iniciar uma negociação, estabeleça-se um clima de colaboração, indicando que o resultado do acordo apresentado será satisfatório para ambas as partes, é preciso identificar quais aspectos são mais importantes para o cliente em questão, com o objetivo de adequar a proposta inicial às necessidades no processo. (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2007).

#### 2.1.1.5 O conflito e a negociação

Para estimular os leitores deste trabalho, traz-se a seguinte dinâmica proposta pelos autores Bazerman; Neale p. 35 e 36:

“Tente fazer quatro (e somente quatro) linhas retas que conectem todos os pontos do diagrama abaixo sem tirar o lápis do papel.”

Figura 1 – Dinâmica Bazerman e Neale

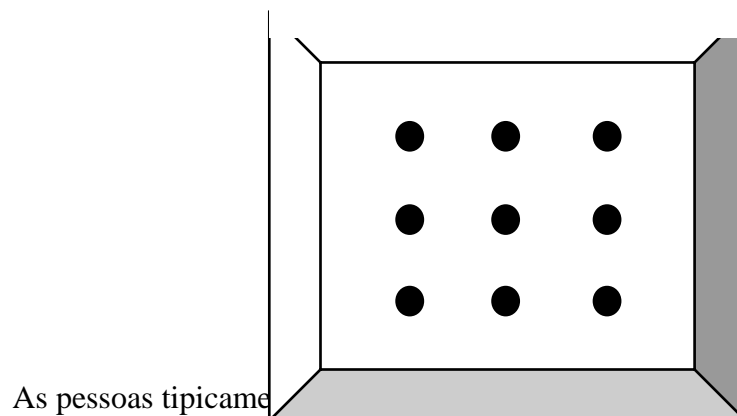
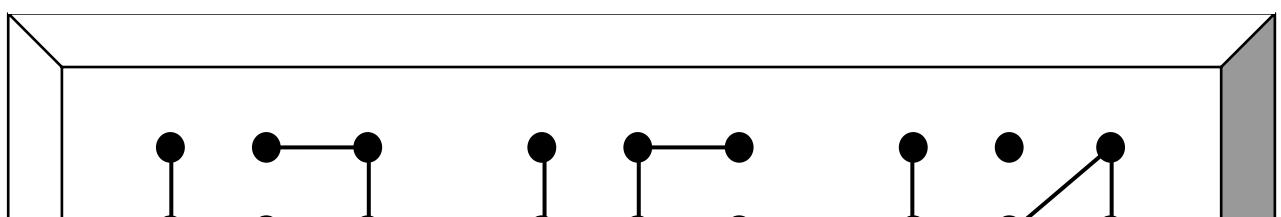


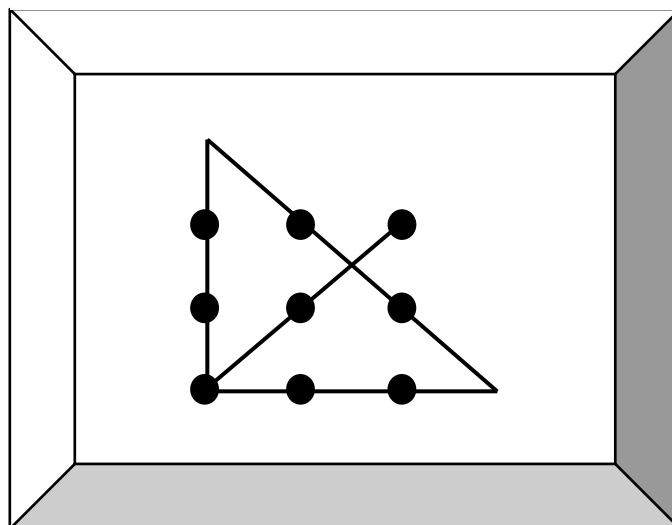
Figura 2 - Dinâmica Bazerman e Neale



A maioria das pessoas tenta usar suas habilidades lógicas de decisão para solucionar o problema que já foi compreendido: conectar todos os pontos do diagrama sem sair dos limites por eles impostos. As pessoas elaboram uma pressuposição que enquadra o problema, mas que acabam impedindo-as de encontrar uma solução. Esta é a mais crítica barreira imposta à solução criativa de problemas. As pessoas tendem a fazer pressuposições falsas relativas aos problemas para encaixá-las em suas expectativas já preestabelecidas. Mas, soluções criativas de sucesso geralmente ficam fora dos limites dessas pressuposições auto impostas. (BAZERMAN; NEALE, ANO, p. 35 e 36)

Por exemplo, uma vez descartada a pressuposição de existir uma barreira ao redor dos nove pontos, passa a ser relativamente fácil chegar a uma solução semelhante a essa:

**Figura 3 - Dinâmica Bazerman e Neale**



De acordo com Sousa (2005), os conflitos em si podem adquirir os mais diversos modos, dependendo do seu propósito, do conhecimento estruturado entre as partes etc. É evidente constatar que um conflito familiar possui características diferentes de um conflito empresarial e que ambas as partes solicitam tratamentos diversos. Diante dessa realidade, é fundamen-

tal determinar que para cada tipo de conflito seja mais adequado uma ou outra forma de solução.

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Para Martinelli e Almeida (1997), o planejamento de uma negociação é essencial para indicar o objetivo ideal, traçando os limites aceitáveis que serão usados para alcançar um objetivo satisfatório. O planejamento aumenta a chance de concretização de um acordo e diminui a possibilidade de um acordo ser realizado com margens negativas.

Segundo Mello (2007), existem quatro estratégias de negociação: a estratégia de competição, a estratégia de cooperação, a estratégia de relacionamentos e a estratégia da indiferença.

O planejamento de uma negociação é utilizado para caracterizar os proveitos e impedimentos que serão encontrados durante o processo negociação, seja ele qual for, determinar os objetivos e os limites pelas quais a negociação poderá flutuar para atingir um acordo adequado. Toda negociação deve ser planejada pensando em todos os fatores envolvidos. O planejamento deve explorar o processo de uma negociação, a comunicação, o tempo, o poder e a informação necessária para alcançar os objetivos pretendidos (MACHADO; MARTINELLI; GHISI, 2006).

Quando se adota o comando num processo de negociação, é muito relevante a estruturação de uma estratégia, que deverá ser seguida. “Planejar estrategicamente significa avaliar o ambiente em que se pretende sobreviver e os recursos com que se conta para tanto, estabelecendo em seguida, objetivos capazes de concretizar a condição de sobrevivência desejada” (LOBOS, 1985).

Martinelli e Almeida (1998, p. 27) afirmam que há “cinco tipos básicos de estratégias possíveis no processo”, que são as seguintes: Estratégia de evitar [...] tende a levar a negociação para um perde-perde; Estratégia de acomodação [...] tende a levar para uma negociação perde-ganha; Estratégia competitiva [...] o negociador busca ganhar a qualquer custo, levando normalmente para uma negociação ganha-perde; Estratégia colaborativa [...] priorizam-se tanto o relacionamento quanto os resultados, encaminhando a negociação para o ganha-ganha e estratégia de compromisso [...] quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, mas ainda preferem atingir alguns resultados e/ou preservar o relacionamento.

A estratégia é uma diretriz geral, que indica o caminho que precisamos percorrer de nossos desejos e necessidades até nossos objetivos. [...] A tática por outro lado, sempre vem depois da estratégia, dando-lhe substância na forma de uma linha de ação concreta. Se a estratégia é o pensamento, a tática é sua formulação. ( SANER, 2004, p.127 )

Saner (2004) também acredita que a negociação deve seguir as cinco posições básicas citadas anteriormente, conforme segue: estratégia de evitar (perde-perde), acomodação (perde para ganhar), competição (ganha-perde), colaboração (ganha-ganha) e compromisso (concessão). A definição da posição mais apropriada para cada negociação deve ser feita pelo negociador antes de cada negociação.

**Figura 4 - Estratégias de negociação**



Fonte: Elaborado a partir de Saner (2004).

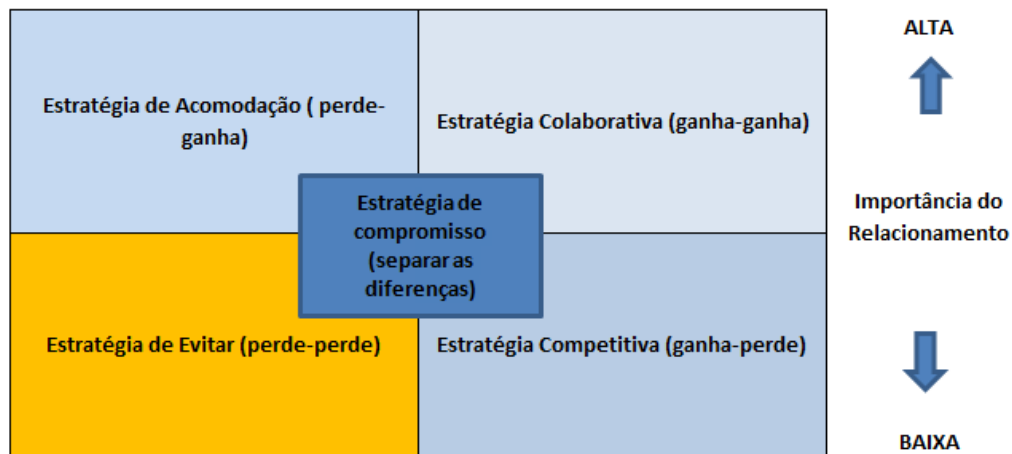
### 2.2.1 Estratégia de Evitar ou da Indiferença (negociação perde-perde)

De acordo com Mello (2007), a estratégia da indiferença ocorre quando ambas as partes não chegam a um acordo.

A posição de evitação é quando a negociação não traz vantagens para ambas as partes. Se a negociação não está evoluindo como foi planejado o negociador poderá renunciar ao acordo. Evitar uma negociação quando o acordo ainda não parece possível pode ser favorável para manter um bom relacionamento, pois é melhor esperar o momento certo de negociar ao invés de negociar o que não se deve ou de forma prejudicial para as partes. (SANER, 2004, p.87)

É uma manobra de pouco risco, pois o negociador não perde e não ganha nada apenas não negocia, porém, a esta estratégia deve ser aplicada com cuidado, evitar uma negociação diminui as chances de se conseguir resultados ideais no futuro. (SANER, 2004).

**Figura 5 - Estratégia de Evitar ou da Indiferença**



Fonte: Elaborado a partir de Saner (2004).

A estratégia de evitar é utilizada quando nem o enfoque financeiro nem o enfoque afetivo sejam considerável para os negociadores, esta estratégia geralmente leva a negociação para que ambos os lados percam (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Para Lewicki e Hiam (2003), esta estratégia é utilizada para conter um conflito ou desviar-se dele. Uma estratégia de evitar poderá ser utilizada quando a negociação não exibir nem vantagens financeiras, nem de relacionamento e o negociador desejar se retirar da negociação não evitá-la.

### **2.2.2 Estratégia Colaborativa ou de cooperação (negociação ganha-ganha)**

A estratégia de cooperação não sugere renunciar os objetivos nem as metas traçadas, significa que além de alcançar as metas pautadas e obter os ganhos desejáveis o negociador também possui o objetivo de cooperar para solucionar o problema em comum e manter um relacionamento entre ambas as partes. A confiança é essencial para efetivar-se uma negociação cooperativa (MELLO, 2007).

De acordo com Martinelli e Almeida (2006), na estratégia colaborativa, ou ganha-ganha, os negociadores dão importância em colaborar entre si de forma que possam contribuir para que ao fim da negociação ambas as partes se sintam satisfeitas e voltem a negociar no futuro. A estratégia colaborativa preza tanto o resultado quanto o relacionamento entre os negociadores. Na negociação ganha-ganha ambos trabalham unidos para concluir um acordo que satisfaça os dois lados. A finalidade é encontrar uma meio que seja aceito por todos.

**Figura 6 - Estratégia Colaborativa**



Fonte: Elaborado a partir de Saner (2004).

Saner (2004) afirma que a colaboração ou integrativa consiste em procurar uma solução que atenda as vontades de ambas as partes. Na negociação colaborativa as partes devem juntas tratar do problema em questão com o objetivo de buscar uma solução benéfica a todos. A negociação colaborativa cria um relacionamento de longo prazo e favorece a confiança mútua entre as partes.

A estratégia colaborativa costuma ser aplicada quando o aspecto financeiro e o aspecto afetivo entre as partes são importantes. Os negociadores procuram encontrar a um acordo para que os dois lados saiam favorecidos. Sendo assim, esta estratégia de negociação busca atender as necessidades financeiras e manter um bom relacionamento de ambos os lados da negociação. Nem sempre os dois lados ganharão na mesma dimensão, porém, a negociação colaborativa agrega maiores benefícios a longo prazo, o objetivo maior e todos saírem satisfeitos.



### 2.2.3 Estratégia de Acomodação ou de Relacionamento (negociação perde-ganha)

Mello (2007) cita que a estratégia de relacionamentos deve ser provisória e tem como principal objetivo conquistar um canal de relacionamento com o cliente.

Quando um negociador tem o interesse em manter um relacionamento e o ganho financeiro imediato não possui valor agregado considerável, o negociador poderá aplicar a estratégia de acomodação ou de perder para ganhar. A principal meta deste tipo de negociação é resolver o problema e não somente os ganhos financeiros (MARTINELLI E ALMEIDA, 2006).

Figura 7 – Estratégia de Acomodação



Fonte: Elaborado a partir de Saner (2004).

Conforme Saner (2004), a estratégia de acomodação ocorre quando um negociador abre mão de suas preferências para consolidar ou fortalecer um relacionamento entre as partes. O negociador deve se atentar para o fato de não considerar apenas os argumentos do outro lado em detrimento a seus interesses. Esta estratégia só é vantajosa quando o negociador tem mais interesse no relacionamento em longo prazo que nos lucros imediatos.

A estratégia de acomodação, conforme mostra a figura 7, está localizada na parte superior esquerda do quadro onde o grau de importância do relacionamento é alto. Sua meta principal é manter um relacionamento, perdendo intencionalmente para ganhar no relacionamento.

### 2.2.4 Estratégia Competitiva (negociação ganha-perde)

Conforme Saner (2004), a estratégia competitiva considera somente os próprios objetivos, esta estratégia de negociação usa todas as formas existentes para alcançar o que se quer, sem considerar a outra parte. A negociação competitiva é agressiva e não cria relacionamentos em longo prazo. Saner (2004) ainda destaca que se ambos os lados aplicarem esta tática à negociação será um conflito desgastante, onde um poderá sair da negociação com um resultado negativo e sem vontade de uma futura negociação com a parte vencedora.

A estratégia de negociação competitiva ou ganha-perde costuma ser aplicada quando o objetivo é obter vantagem no curto prazo, usufruindo ao máximo todos os proveitos possíveis. A negociação ganha-perde é utilizada quando o negociador tem interesse apenas nos ganhos financeiros, sem levar em consideração o relacionamento com a outra parte em longo prazo. Em uma negociação ganha-perde apenas um lado ganha. (WANDERLEY, 1998, p.57).

**Figura 8 – Estratégia Competitiva**



Fonte: Elaborado a partir de Saner (2004).

A estratégia de competição é usada quando não se leva em conta o interesse em manter um relacionamento com a outra parte, quando o interesse nos ganhos é maior que a relação entre as partes. Na negociação ganha-perde os negociadores adotam uma postura mais desgastante e geram maiores conflitos de interesses (MELLO, 2007).

Segundo Martinelli e Almeida (2006), na estratégia competitiva o interesse do negociador é somente o interesse financeiro, esta negociação não admite o relacionamento com a outra parte, assim conforme mostra a Figura 8, o grau de importância de relacionamento nesta

estratégia é baixo. O principal objetivo dessa estratégia de negociação é sempre ganhar o máximo possível de vantagem, sem se preocupar em manter relacionamento agradável. A negociação ganha-perde é considerada uma negociação muito difícil, pois em algumas situações as partes chegam a se confrontarem. Esta negociação deve ser utilizada com muito cuidado, pois poderá causar ressentimento e rejeição entre ambas as partes negociadoras.

### 2.2.5 Estratégia de Compromisso ou de Concessão (separar as diferenças)

A estratégia de compromisso é utilizada quando as partes não conseguem chegar a um acordo de colaboração, porém sua meta é concretizar alguns lucros ou conservar o relacionamento (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006).

De acordo com Saner (2004), a conciliação se dá quando ambas as partes chegam a um acordo que os atenda parcialmente. Cada parte faz concessões suficientes para satisfazer a outra. A conciliação não é abdicar de todos os interesses e objetivos definidos, mas sim a renúncia de alguns objetivos menos importantes para conquistar os mais importantes evitando o conflito e concluindo um acordo aceitável a todos.

Figura 9 – Estratégia de Compromisso



Fonte: Elaborado a partir de Saner (2004).

Esta estratégia está localizada no centro da Figura 9 e é utilizada quando ambas as partes pretendem ou precisam, por falta de tempo, chegar a um acordo mútuo, porém não conseguiram pela Estratégia Colaborativa. Na estratégia de concessão ambos os lados cedem, dividem a diferença para chegar a um comum acordo.

### 2.3 PERFIL DOS NEGOCIADORES

As mudanças cada vez mais constantes no ambiente organizacional causam considerável interferência no ambiente das negociações. Sendo assim, a análise dos estilos de negociação pode ser descritos em um diferencial em conhecer melhor o negociador, suas características pessoais, culturais, organizacionais, enfim, conhecer o ser humano por trás da mesa de negociação.

De acordo com Martinelli e Almeida (2006), a importância da utilização do conceito dos estilos de negociação é a busca pelas respostas a certas questões fundamentais: O que é um comportamento efetivo de negociação? Haveria um tipo de comportamento de negociação mais bem-sucedido do que outro? Conforme os autores, muitos negociadores utilizam com base um estilo e não em uma orientação da questão. Reconhecendo o estilo utilizado pela contraparte, os negociadores podem prever as ações que partirão destes.

Existem diferentes abordagens para compreender os estilos de negociação, em geral, os negociadores têm um estilo primário e pelo menos um estilo secundário, sendo mais comum a existência de dois estilos secundários. O conhecimento dos estilos primários e secundários dos negociadores é de extrema valia principalmente para se antecipar os passos ou movimentos durante a negociação. (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006, p. 119)

Diversos autores abordam diferentes tipos de estilos de negociadores. Segundo Renato Hirata (2007) em seu livro “Estilos de Negociação” que aborda a classificação de quatro estilos diferentes de negociador. O conhecimento da teoria, portanto, pode permitir ao negociador qualificar importantes quesitos, que dizem respeito ao comportamento de um negociador em um processo de negociação.

Conforme Hirata (2007), o negociador deve se preparar para uma negociação, levando em consideração fatores importantes como: encontrar alternativas que gerem independência na negociação, compreender atentamente qual é o objetivo, o que lhe leva a negociar, produzir alternativas para a concretização do negócio, saber dos limites estabelecidos, separar as pessoas envolvidas do problema a ser negociado, e por fim, compreender o comportamento dos envolvidos na negociação, ou seja, o estilo de negociação, seu e da outra parte.

Com base em seus estudos, o autor, chegou a quatro estilos de negociação quais sejam: Controlador, Analítico, Apoiador e Visionário.

No Estilo Controlador, o negociador é orientado para os resultados finais. Enfatiza os ganhos e vantagens competitivas que a outra parte terá na conclusão da negociação. Considera

outros fatores da negociação como preço, custo. É decisivo, confiante e rápido e possui abordagem controlada e dominante. Busca o controle das informações, tendendo a ouvir e responder bem quando há concordância com o seu ponto de vista e ignorando questões e comentários que pareçam não estar de acordo com a sua lógica. É direto, sucinto e determinado, se expressa com convicção tão forte que a outra parte pode sentir-se ameaçada ou coagida.

No Estilo Analítico, o negociador tende a usar uma abordagem cuidadosa e sofisticada, destacando dados e fatos em todas as fases da negociação. Sua abordagem é baseada na razão e orientada para os fatos, usa a investigação para verificar os dados preliminares da negociação. O tempo excessivo utilizado na investigação através de perguntas abertas pode provocar impaciência e irritação da outra parte. Consideram e expressam tantas opções e possibilidades que a contraparte sente-se inundada de informações.

No Estilo Apoiador, o negociador possui forte orientação para o relacionamento, enfatiza “quem” a outra parte é, tenta analisar buscando identificar os dados da personalidade, seus motivos e suas necessidades. O negociador tenta usar ou desenvolver uma ligação pessoal com a contraparte. Pode enfatizar em demasia as informações pessoais ou psicológicas que deixa de se concentra nos objetivos da negociação. O negociador tende a não simpatizar com dados estatísticos focando sua apresentação na palavra e no seu charme pessoal. Amigável, próximo e pessoal, mantém contato de “olho no olho”. O negociador tende a ser entusiasmado e dramático ao fazer afirmações sobre benefícios e geralmente é bem-sucedido em obter atenção, correndo o risco de ser percebido como melodramático. Afável, bem intencionado tenta prosseguir devagar e sem tensões, por isso pode ser percebido como relaxado, no sentido de falta de estrutura. O negociador tende a acreditar que todos gostam de espontaneidade, e assim pode perder a força de impacto ou de interesse daqueles que priorizam planejamento, organização e estrutura.

No Estilo Visionário, o negociador possui grande ênfase em determinar os dados relevantes do negócio e seus planos para o futuro, orientado a ações de longo prazo. Ao apresentar os benefícios na negociação tende a apelar ao desejo de reconhecimento da contraparte. O negociador busca pela tendência ao excesso de explicações, que pode levar a indecisão ou a confusão. Valoriza os aspectos ligados a alta tecnologia mostrando entusiasmo e interesse por este quesito. Demonstra-se mais interessado com as próprias ideias do que com as necessidades da outra parte, em outras palavras, esse pode ser um estilo de comportamento que leva o monólogo ao invés da interação.



### 3. METODOLOGIA

A seguir apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

#### 3.1 O MÉTODO DE ESTUDO

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A pesquisa distende-se por um processo compondo várias etapas, que vai desde a formulação do problema da pesquisa até a apresentação e discussão dos resultados.

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica

Para Oliveira (1999, p. 115):

A pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social, vegetal, animal, mineral, além do espaço e do mundo marinho.

Conforme Barros e Lehfeld (2000), a metodologia é o estudo de métodos ou técnicas de pesquisa que tem como fundamento definir uma orientação para que a resposta do problema de uma investigação seja alcançada. Foram pesquisados autores das áreas de negociação para que fosse possível contextualizar o assunto a ser estudado.

#### 3.2 QUANTO À NATUREZA

A natureza de uma pesquisa pode ser definida como Pesquisa Pura ou Básica e Pesquisa Aplicada. A pesquisa chamada Pura ou Básica é, de acordo com Ferrari (1982), provocada pela curiosidade intelectual, que se atenta para o desenvolvimento do conhecimento pelo prazer de conhecer e evoluir cientificamente. Ferrari (1982) ainda destaca que a pesquisa Pura procura busca uma melhora no conhecimento, ou seja, procura auxiliar, compreender e interpretar os casos ou eventos.

Segundo Ferrari (1982), a pesquisa aplicada tem como fundamento principal solucionar problemas funcionais e operacionais, podendo também ser chamada de pesquisa empírica, pelo fato do pesquisador precisar estar em campo, dialogar com as pessoas presenciando efetivamente as relações sociais. Appolinário (2004, p. 152) salienta que pesquisas aplicadas têm o objetivo de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.”

Conforme Nunan (1997), as pesquisas aplicadas são dependentes dos dados coletados de formas diferenciadas, como pesquisa de campo, entrevistas, gravações de áudio ou vídeo, formulários, questionários entre outros. Ao contrário da pesquisa teórica, as investigações de natureza aplicada apresentam complexidades metodológicas e éticas muito mais complexas.

Ante variadas formas de classificações dos tipos de pesquisa, é importante destacar que a escolha de um tipo de pesquisa depende fundamentalmente da pergunta a ser respondida, do objeto a ser pesquisado, do objetivo da pesquisa e da metodologia a ser utilizada. Para este trabalho a natureza da pesquisa foi definido, diante da teoria exposta, que o método mais apropriado é a Pesquisa Aplicada.

### 3.3 QUANTO À ABORDAGEM

Basicamente há duas formas de abordagem de pesquisa, a quantitativa e a qualitativa. Para pesquisa qualitativa não importa números e valores, mas, sim, o entendimento de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores qualitativos não aceitam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, já que o observador não pode fazer análises nem deixar que seus preconceitos e crenças acabem influenciando a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Segundo Goldenberg (1997), os métodos qualitativos procuram esclarecer o porquê das coisas, expressando o que é pertinente ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se sujeitam à prova de fatos, pois os dados analisados são de uma interação e se valem de diferentes interpretações. Na qualitativa, o cientista é o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa não é previsível. O pesquisador possui conhecimento limitado e parcial. (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (MINAYO, 2001, p. 14).

De acordo com Fonseca (2002, p. 20):



Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A figura abaixo compara os principais aspectos da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa.

**Tabela 1 - Comparativo dos métodos de abordagem**

<b>Aspecto</b>	<b>Pesquisa Quantitativa</b>	<b>Pesquisa Qualitativa</b>
Enfoque na interpretação do objeto	menor	maior
Importância do contexto do objeto pesquisado	menor	maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados	menor	maior
Alcance do estudo no tempo	instantâneo	intervalo maior
Quantidade de fontes de dados	uma	várias
Ponto de vista do pesquisador	externo à organização	interno à organização
Quadro teórico e hipóteses	definidas rigorosamente	menos estruturadas

Fonte: Elaborado de acordo com FONSECA, 2002.

A pesquisa quantitativa, enfatiza o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a exprimir os aspectos dinâmicos, e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201).

A figura abaixo apresenta uma comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo:

Tabela 2 - Comparação entre o método quantitativo e qualitativo

<b>Pesquisa Quantitativa</b>	<b>Pesquisa Qualitativa</b>
Focaliza uma quantidade pequena de conceitos	Tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos
Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados	Possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador
Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados	Coleta dados sem instrumentos formais e estruturados
Coleta os dados mediante condições de controle	Não tenta controlar o contexto da pesquisa, e, sim, captar o contexto na totalidade
Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados	Enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências
Analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos	Analisa as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva

Fonte: Elaborado de acordo com FONSECA, 2002.

Tanto a pesquisa quantitativa quanto a pesquisa qualitativa apresentam diferenças com pontos fracos e fortes, contudo os elementos fortes de um complementam as fraquezas do outro. Para este trabalho foi abordada a pesquisa pelo método quantitativo. Segundo Fonseca (2002), para se desenvolver uma pesquisa, é indispensável selecionar o método de pesquisa a utilizar. De acordo com as características da pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes modalidades de pesquisa, sendo possível aliar o qualitativo ao quantitativo.

### 3.4 QUANTO AOS OBJETIVOS

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: Pesquisa Exploratória, Pesquisa Descritiva e Pesquisa Explicativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).

A pesquisa descritiva, que é o tipo aplicado neste trabalho, impõe o pesquisador a uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende explicitar os fenômenos e as causas de uma situação determinada (TRIVIÑOS, 1987). Para Triviños (1987, p. 112), “os estudos descritivos podem ser mal interpretados porque pode existir uma

descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação”. Ainda para o autor, pode não ter por parte do pesquisador uma análise crítica das informações, e os resultados podem ser mal interpretados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

De acordo com Gressler (2004), a pesquisa descritiva é apresentada com o objetivo de detalhar fenômenos e situações que destinam-se a identificar problemas e informar sobre condições para a resolução dos mesmos, possibilitando que, além de propor soluções, explanam decisões e planejamentos. Gil (2007) ainda destaca que este tipo de pesquisa tem como fundamento relatar as características de uma população ou fenômeno e até mesmo a relação entre variáveis.

Segundo Amaral (2007), pesquisa bibliográfica é uma etapa do estudo que apresenta embasamento teórico para um trabalho científico, utilizando conteúdos disponíveis ao público. A pesquisa foi elaborada de forma a verificar as características de mediadores e negociadores, suas estratégias utilizadas na profissão apresentando assim a forma como a negociação e a mediação se constitui, por esse motivo a pesquisa foi considerada como sendo descritiva.

A pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, de forma que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exija que este esteja detalhadamente descrito.

### 3.5 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

A maioria dos autores pesquisados cita 10 métodos de pesquisa: Bibliográfica, Documental, Estudo de Caso, Experimental, Levantamento, Ex-Post-Facto, Pesquisa-Ação, Participante e Etnográfica. Para a pesquisa realizada neste trabalho foram utilizados três procedimentos técnicos de pesquisa: Documental, Estudo de Caso e Ex-Post-Facto.

A pesquisa documental segue o rumo da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil diferenciá-la. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografi-

as, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Outra forma de pesquisa utilizada é o estudo de caso, este procura conhecer o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Esta pesquisa se utilizará do método de estudo de caso, pois realizada a coleta de informações necessárias, será feita uma análise dos resultados obtidos, verificando as características comuns aos grupos estudados, no caso, mediadores e negociadores.

A pesquisa ex-post-facto tem por objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito entre um determinado fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno que ocorre posteriormente. A principal característica deste tipo de pesquisa é o fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos. A pesquisa ex-post-facto é utilizada quando há impossibilidade de aplicação da pesquisa experimental, pelo fato de nem sempre ser possível manipular as variáveis necessárias para o estudo da causa e do seu efeito (FONSECA, 2002, p. 32).

De acordo com Fonseca (2002), o método de pesquisa Ex-post-facto realiza a ocorrência de variações na variável dependente no curso natural dos acontecimentos. Neste caso, o pesquisador não possui controle sobre a variável independente, que constitui o fator suposto do fenômeno, porque ele já ocorreu. Portanto, o pesquisador identifica as situações que se desenvolveram naturalmente e trabalha sobre elas como se estivessem submetidas a controles.

### 3.6 QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Richardson (2007), os instrumentos utilizados na abordagem de uma pesquisa são três: Entrevista, Questionário e Observação.

O autor aborda que o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Tem como objetivo levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser

simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

Richardson (2007) diz que a observação é uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar. A técnica da observação desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo.

Para coletar os dados da etapa descritiva foi utilizada uma entrevista. Para dinamizar a coleta foram realizadas entrevistas com negociadores e mediadores. As perguntas da entrevista foram elaboradas buscando alcançar ao máximo os objetivos a que a pesquisa se propôs, de forma que, analisando os dados obtidos fosse possível identificar com clareza a resposta do problema de pesquisa proposto. De acordo com Richardson (2007), a entrevista constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. Para a coleta dos dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com mediadores e negociadores. Um roteiro foi elaborado com perguntas gerais sobre o tema, que visaram elucidar os questionamentos pertinentes ao desenvolvimento deste estudo, a partir do qual foi embasado o diálogo sobre a maneira como as questões afetivas e patrimoniais são abordadas.

De acordo com Manzini (1991), uma entrevista semiestruturada enfoca um tema sobre o qual são elaborados um roteiro com questionamentos principais que podem ser complementados por assuntos destacados como importantes durante a entrevista. Triviños (1987) acrescenta que a entrevista semiestruturada se caracteriza por questionamentos básicos embasados em conceitos relacionados ao tema pesquisado, a partir dos quais podem surgir novas informações através das respostas dadas pelo entrevistado.

Segundo Triviños (1987), a entrevista é uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações, a de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada.

Conforme Koche (1997), os tipos de entrevista são elencados em seis: entrevista estruturada, entrevista semiestruturada, entrevista não-estruturada, entrevista orientada, entrevista em grupo e entrevista informal. O autor destaca que na entrevista estruturada, segue-se um roteiro previamente estabelecido, as perguntas são predeterminadas. O objetivo é obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando que sejam comparadas. O entrevistador não tem liberdade. Na entrevista semiestruturada, o pesquisador organiza um conjunto de questões

(roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

Nesta pesquisa foram aplicados dois métodos de entrevistas, estruturada e semiestruturada. Em princípio seria utilizado apenas o método de entrevista semiestruturada, pois todas as entrevistas seriam realizadas pessoalmente o que possibilitaria que no decorrer da entrevista surgissem novas informações ou observações com base nas respostas dos entrevistados. Por indisponibilidade de tempo dos mediadores, as entrevistas orientadas para tais, foram realizadas via e-mail o que não possibilitou qualquer acréscimo de questionamento ou informação decorrente de suas respostas.

De acordo com Koche (1997), a entrevista não-estruturada também é denominada não-diretiva, o entrevistado é solicitado a falar livremente a respeito do tema pesquisado. Na entrevista orientada, o entrevistador enfoca sua atenção sobre uma experiência dada e seus efeitos; isso quer dizer que ele sabe por antecipação os tópicos ou informações que deseja obter com a entrevista. Na entrevista em grupo os pequenos grupos de entrevistados respondem simultaneamente às questões, de maneira informal. As respostas são organizadas posteriormente pelo entrevistador, numa avaliação global.

Conforme Koche (1997), a entrevista informal é normalmente usada em estudos exploratórios, com a finalidade de possibilitar ao pesquisador um maior conhecimento no tema pesquisado. Pode fornecer pistas para o encaminhamento da pesquisa, a seleção de outros informantes, ou mesmo a revisão das hipóteses inicialmente levantadas.

### 3.7 QUANTO A ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados tem como fundamento planificar os dados de modo que seja viável proporcionar o fornecimento de respostas para o problema proposto. Em relação às formas que os processos de análise de dados quantitativos podem assumir, tomando como referência Gil (2007), observam-se em boa parte das pesquisas os seguintes passos: categorização/codificação e estatísticas. Neste trabalho foi utilizado os processos de codificação e categorização para a análise dos dados.

De acordo com Gil (2007), para que os dados sejam analisados de forma adequada, é fundamental estruturá-los, o que é feito através de seu agrupamento em determinado padrão estabelecido. Por exemplo, numa determinada pesquisa em que os entrevistados tenham 26,

32, 34, 40 e 45 anos de idade, o agrupamento dos entrevistados poderá ser realizado por categorias como “menores de 18 anos”, “maiores de 18 anos”.

A codificação de acordo com o mesmo autor é o processo pelo qual os dados brutos são transformados em símbolos que possam ser tabulados, isso pode ocorrer antes ou após a coleta, como por exemplo codificar para sexo (1) Masculino (2) Feminino.

Gil (2007), aborda que a análise dos dados por estatística implica processamento de dados, através da geração (técnicas de cálculo matemático), da apresentação (gráficos ou tabelas) e da interpretação. Descrever as variáveis utilizadas é essencial para que a interpretação seja feita de forma correta.

Nessa pesquisa, também será explorado o método comparativo, sendo esse muito usado nas ciências sociais, como sendo um estudo de fatos trazendo um comparativo em relação às suas semelhanças e diferenças. Com a utilização desse método será possível investigar os objetos de comparação da pesquisa, que são o afeto e o patrimônio, de forma direta.

### 3.8 ENTREVISTA

As perguntas foram elaboradas de acordo com os objetivos desta pesquisa. Após a elaboração das perguntas, as próprias pesquisadoras as responderam para verificar se as respostas atendiam aos objetivos da pesquisa. Feito isso e o ajuste necessário para chegar as respostas que atendiam a pesquisa, as pesquisadoras realizaram um pré-teste com quatro sujeitos, separadamente, para testar as perguntas. Esses quatro sujeitos tinham que atuar no âmbito de negociações. As pesquisadoras contataram quatro familiares conhecidos que desempenham a função de negociador, explicando a eles a necessidade que havia de se testar as perguntas desta pesquisa. Os quatro sujeitos prontamente se ofereceram para colaborar com a pesquisa. Após a realização do teste, as pesquisadoras fizeram algumas modificações nas perguntas, tirando algumas, incluindo outras e reorganizando a estrutura delas. Então as perguntas estavam prontas para serem aplicadas aos sujeitos de pesquisa. Esse modelo pode ser visto no Apêndice A.

### 3.9 AMOSTRA E PRÉ-TESTE

De acordo com Malhotra (2005), uma população é o nome dado ao total de elementos que possuem algum conjunto comum de características. Dessa forma, para a presente pesquisa a população dos serviços de mediação familiar é composta por todos os que foram disponibilizados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, sendo eles instalados em Fóruns de Justiça na grande Florianópolis. Para as redes de supermercados analisadas, a população foi composta por todos os responsáveis nos cargos de supervisão disponibilizados nos respectivos endereços destas redes de supermercados pesquisadas.

Para descobrir informações a respeito de uma população, pode-se utilizar basicamente dois métodos: censo ou amostra. A diferença entre eles é que o censo consiste na contagem de todos os elementos de uma determinada população, enquanto a amostra é um subgrupo dela. Ainda conforme Malhotra (2005), as condições primárias em que a amostra é indicada, são as limitações de tempo e orçamento.

Segundo Malhotra (2005), quanto à classificação das técnicas de amostragem, existem duas, a amostragem probabilística e a não-probabilística. Na primeira, os elementos pesquisados são selecionados de forma aleatória, sendo assim, todos os elementos que compõem a amostra têm exatamente as mesmas chances de serem escolhidos. Já na amostragem não-probabilística, o pesquisador pode escolher os elementos que farão parte da amostra de acordo com o seu julgamento pessoal, ou com base na conveniência, por exemplo. A técnica utilizada nesta pesquisa caracteriza-se como não-probabilística, pois para alcançar o público-alvo com mais celeridade, utilizou-se principalmente aspectos com base na conveniência e julgamento das pesquisadoras.

A relação dos funcionários que foram disponibilizados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina sendo eles instalados em Fóruns de Justiça na grande Florianópolis, com nomes de magistrados, coordenadoras técnicas e mediadoras familiares em atuação consta na tabela a seguir:



Tabela 3 - Relação disponibiliza pelo Tribunal

SERVIÇO DE MEDIAÇÃO FAMILIAR	COORDENADORAS TÉCNICAS	JUIZ COORDENADOR	MEDIADORES FAMILIARES/ VINCULAÇÃO
CAPITAL - SANTO ANTÔNIO DE LISBOA	JULIANA VIEIRA DA COSTA <a href="mailto:julianavcosta@tjsc.jus.br">julianavcosta@tjsc.jus.br</a>	CYD CARLOS DA SILVEIRA	JULIANA VIEIRA DA COSTA/ SERVIDORA STÉPHANIE WICHERT/ SERVIDORA DAIANA G. ALVES / SERVI- DORA
CAPITAL – FÓRUM EDUARDO LUZ	TANIA APARECIDA CAMPOS DA SILVA <a href="mailto:tacs3279@tjsc.jus.br">tacs3279@tjsc.jus.br</a>	FLÁVIO ANDRÉ PAZ DE BRUM E LUIZ CLÁUDIO BROERING	EGILCE SUELY DE OLIVEIRA- VOLUNTÁRIA ALAÍSE SANTOS DE OLIVEIRA- VOLUNTÁRIA MARIA ELIZETE BATISTA ABREU - VOLUNTÁRIA
PALHOÇA	MARIA HELENA DE MEDEIROS GARCIA <a href="mailto:helenagarcia@tjsc.jus.br">helenagarcia@tjsc.jus.br</a>	ANDRÉ AUGUSTO MESSIAS FONSECA	ANA CAROLINA PEREIRA DA CRUZ, ESTAGIÁRIA KELLEN CRISTINA CAETANO OLIVEIRA, ESTAGIÁRIA

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Do total de nove mediadores disponíveis para a presente pesquisa, foram aplicadas as entrevistas com três mediadores devido a indisponibilidade e restrição do tempo dos demais.

Para as redes de supermercado disponibilizadas, foram buscadas três empresas, no entanto por incompatibilidade de horário das pesquisadoras e dos entrevistados foram realizadas as entrevistas e análises com somente dois deles, a rede de supermercado A, que pediu que não fosse identificada na pesquisa e a rede de supermercado Imperatriz.

A relação de todos os responsáveis nos cargos supervisão que atuam nas redes de supermercados A (a rede não quis ser identificado) e um supermercado da rede Imperatriz disponibilizada para a presente pesquisa consta na tabela a seguir:

Tabela 4 - Relação disponibilizada pelas Redes de Supermercados

REDE DE SUPERMERCADO	REGIÃO	ENDEREÇO	SUPERVISOR RESPONSÁVEL
A	JARDIM ATLÂNTICO	X	3
			4

IMPERATRIZ	ESTREITO	Endereço: R. Gen. Liberto Bitencourt, 1885 - Estreito, Florianópolis - SC, 88070-820. Telefone:(48) 3348-6600	5
			6

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Do total de seis supervisores disponibilizados para a presente pesquisa, as entrevistas foram realizadas com três deles devido à conveniência para mantermos a proporcionalidade da análise.

Depois de definida a entrevista, é importante testá-la para saber se a mesma possui algum erro, ponto para melhorar e se as pessoas do público-alvo conseguem entender as perguntas, sem confusão. De acordo com Malhotra, “mesmo a melhor entrevista pode ser aperfeiçoada com o pré-teste” (MALHOTRA, 2005, p.244).

“O pré-teste identifica as questões que os respondentes têm dificuldade de compreensão ou que interpretam diferentemente do que o pesquisador pretendeu” (KROSNICK, 1999, p. 541). O pré-teste “refere-se à aplicação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa” (RICHARDSON et al, 1999, p. 202) e serve para avaliar fatores críticos como clareza do questionário, abrangência do questionário e aceitabilidade do questionário (REA; PARKER, 2002, p. 40).

O pré-teste desta pesquisa foi realizado nos dias 30 de outubro e 3 de novembro e foi realizado com 3 pessoas, sendo que todos desempenham a função de negociação conforme mencionado anteriormente.

Com base nas respostas foram feitas algumas alterações no questionário. Na pergunta 6 (Utiliza técnicas formais para a condução de uma mediação?) foram acrescentadas mais duas perguntas “Você recebeu treinamento específico para atuar como mediador? Você sente necessidade de um conhecimento mais teórico?” que foram sugeridas por dois dos entrevistados no pré-teste. Indo contra ao que as pesquisadoras imaginaram, nem todos os mediadores ou negociadores, de acordo com os negociadores da área jurídica entrevistados no pré-teste, podem ter recebido treinamento para atuar como tal, dessa forma foi deixada essa pergunta aplicada para que fosse possível ser feita esta análise também, e para que não pudesse gerar erro na coleta de dados. Outra mudança realizada foi a questão 9 (Com quais dessa característica você se identifica enquanto mediador?), que foi acrescentada a opção “neutralidade”, pois as pesquisadoras acharam necessário para a análise da pesquisa se tornar mais completa. Após a aplicação do pré-teste também foi acrescentada a pergunta número 10 (Você costuma propor

uma solução para o conflito estabelecido ou limita-se a facilitar o diálogo entre as partes?) pois em estudos para aplicação desta pesquisa foi identificado que uma das características do mediador é “não propor solução”, tal pergunta foi sugerida por uma pesquisadora para que essa característica fosse efetivamente testada na aplicação da pesquisa.

### 3.10 COLETA, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados aconteceu nos dias 4 e 5 de novembro e foi aplicada com mediadores e supervisores através de entrevistas.

Foram entrevistados um total de 6 pessoas, sendo 3 mediadores e 3 supervisores das redes de supermercado escolhidas. Os mediadores foram contatados primeiramente via e-mail e logo por telefone e os supervisores das redes de supermercados foram contatados pessoalmente, situação na qual foram expostos o propósito e as características da pesquisa. Nesse contato preliminar, todos os negociadores aceitaram participar e então se agendou um dia e um horário para a realização das entrevista gravadas. A entrevista dos mediadores foi realizada via telefone e as dos supervisores dos supermercados foi realizada pessoalmente. As entrevistas foram realizadas individualmente e tiveram duração de aproximadamente 10 minutos, conforme havia sido proposto pelas pesquisadoras aos entrevistados. Após a realização das entrevistas gravadas, as pesquisadoras transcreveram todas as respostas a fim de identificar informações contidas na fala e na escrita dos sujeitos que pudessem confirmar ou não os objetivos da pesquisa. Também analisaram-se as respostas a fim de identificar qual o estilo de negociação e qual o papel desempenhado numa negociação eram preponderantes nos entrevistados.

Após a coleta de informações nas entrevistas realizadas, foi possível identificar aspectos quanto aos objetivos propostos para essa pesquisa, bem como esclarecer como ocorrem os processos de mediação e negociação na prática, confrontando-os com a teoria estudada para chegar-se aos resultados dessa pesquisa.

As entrevistas realizadas foram transcritas para *Word* e foram criados gráficos no *Excel* permitindo que fosse feita uma melhor análise dos dados por parte das pesquisadoras. No *Excel* foi necessário fazer um tratamento dos dados para aplicação em gráfico das respostas relativas às questões para que pudesse ser exemplificada no resultado da pesquisa com maior clareza e objetividade.



## RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo trata da discussão dos resultados, coletados a partir da pesquisa documental e entrevista. Eles foram organizados conforme o perfil dos negociadores de objeto patrimonial e afetivo, às estratégias utilizadas por esses negociadores, e conseqüentemente possibilitou uma análise comparativa entre as mediações afetivas e patrimoniais.

Para assegurar o anonimato dos entrevistados, exigência ética, não foram descritos seus respectivos nomes nem endereço para contato. Estes dados ficaram sob sigilo por parte das pesquisadoras. Tal cautela foi necessária, por solicitação de uma das empresas pesquisadas por tratar-se de uma população restrita, em que todos se conhecem.

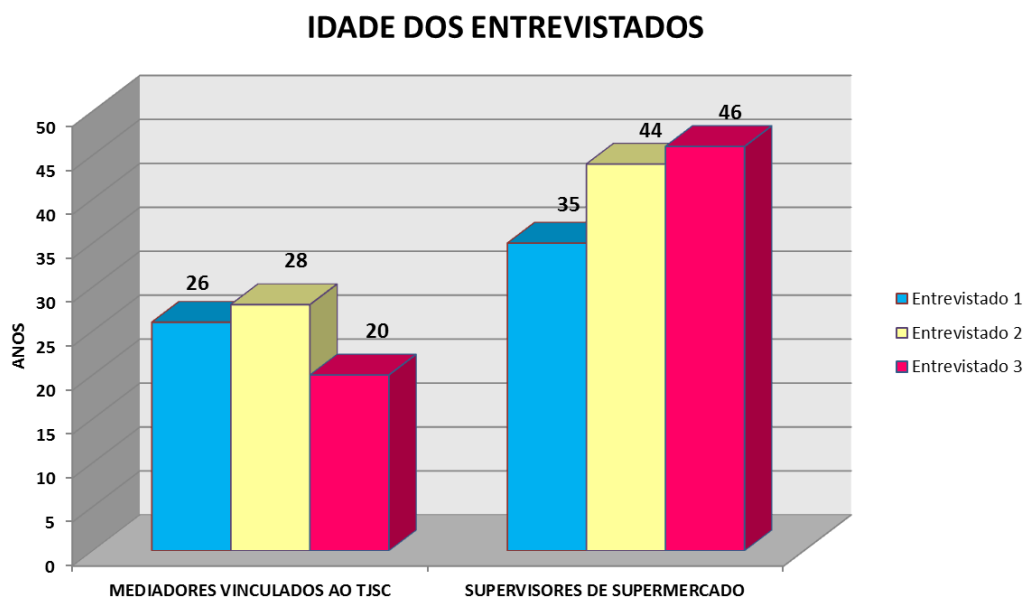
Com base na revisão de literatura realizada, posteriormente confrontada com as entrevistas coletadas, pode-se observar até que ponto a teoria vem sendo aplicada pelos profissionais que fazem mediação entre pessoas, conforme o grupo que foi analisado. Retomando os objetivos propostos inicialmente, foi traçado o perfil dos mediadores pertencentes ao grupo estudado.

A análise dos resultados da pesquisa foi feita a partir do agrupamento de perguntas. As perguntas de 1 a 6 foram agrupadas para identificar o perfil da amostra conforme o objetivo específico 1 desta pesquisa, as perguntas de 7,8 e 10 para analisar a estratégia utilizada pelos entrevistados no exercício de sua profissão de acordo com o objetivo específico 2 desta pesquisa e as perguntas 9 e 11 para analisar e aplicar o comparativo que é o objetivo específico 3 desta pesquisa.

### 3.11 ANÁLISE DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

De acordo com o gráfico abaixo, é possível observar que em relação ao mediadores vinculados ao TJSC, as idade variam entre 20 e 30 anos, já entre os supervisores de supermercados as idades dos entrevistados ficaram entre 30 e 50 anos.

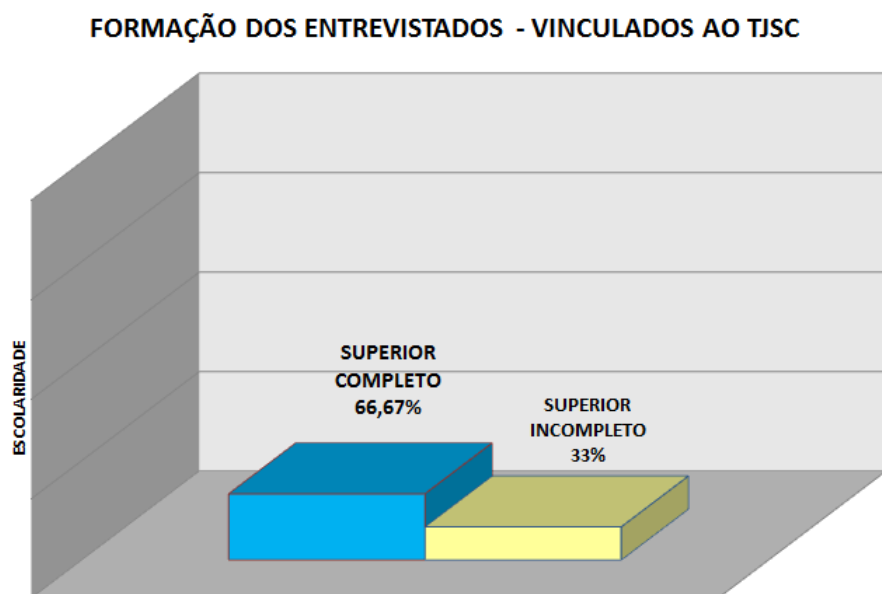
Gráfico 1 - Análise da questão 2 do roteiro



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação à formação dos entrevistados vinculados ao TJSC é possível observar que 66,67% possuem ensino superior completo e apenas 33% ainda não concluíram o ensino superior.

Gráfico 2 - Análise dos mediadores para questão 4 do roteiro

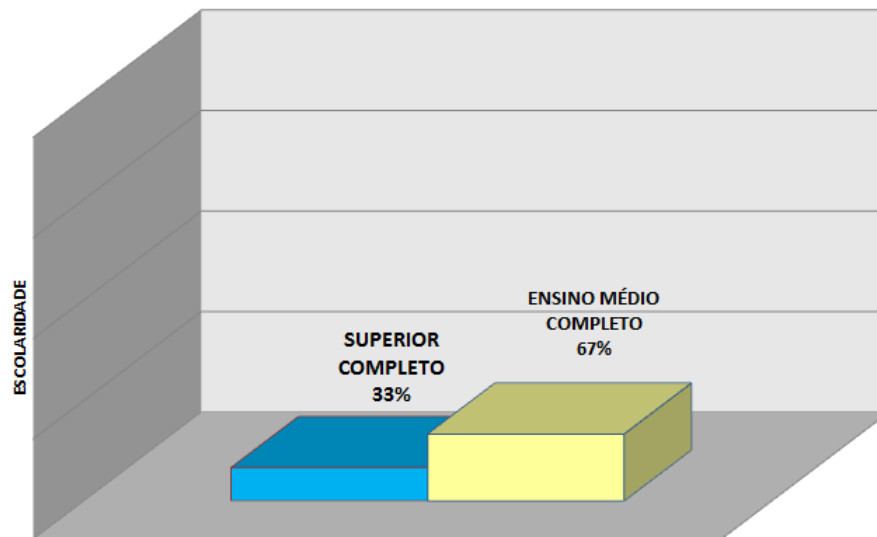


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação à escolaridade dos entrevistados supervisores de supermercados pode-se observar que 33% possuem superior completo e 67% concluíram apenas até o ensino médio.

**Gráfico 3 - Análise dos supervisores para questão 4 do roteiro**

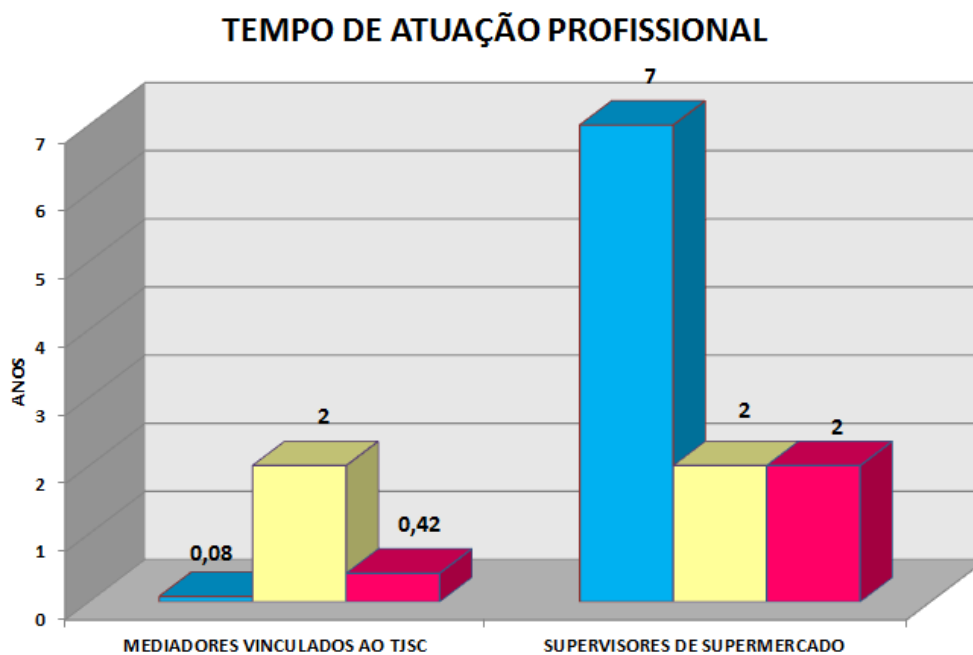
**FORMAÇÃO DOS ENTREVISTADOS - SUPERVISORES DE SUPERMERCADO**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação ao tempo de atuação profissional dos entrevistados, ao analisar o gráfico abaixo, observou-se que os mediadores vinculados ao TJSC possuem menor tempo de atuação comparado ao tempo de atuação dos supervisores de supermercado. Conforme mostra o gráfico abaixo, os tempos de atuação dos mediadores são respectivamente, 1 mês, 2 anos e 5 meses de atuação profissional na área. Já os supervisores de supermercado entrevistados atuam na área respectivamente 7 anos, 2 anos e 2 anos.

Gráfico 4 - Análise da questão 5 do roteiro

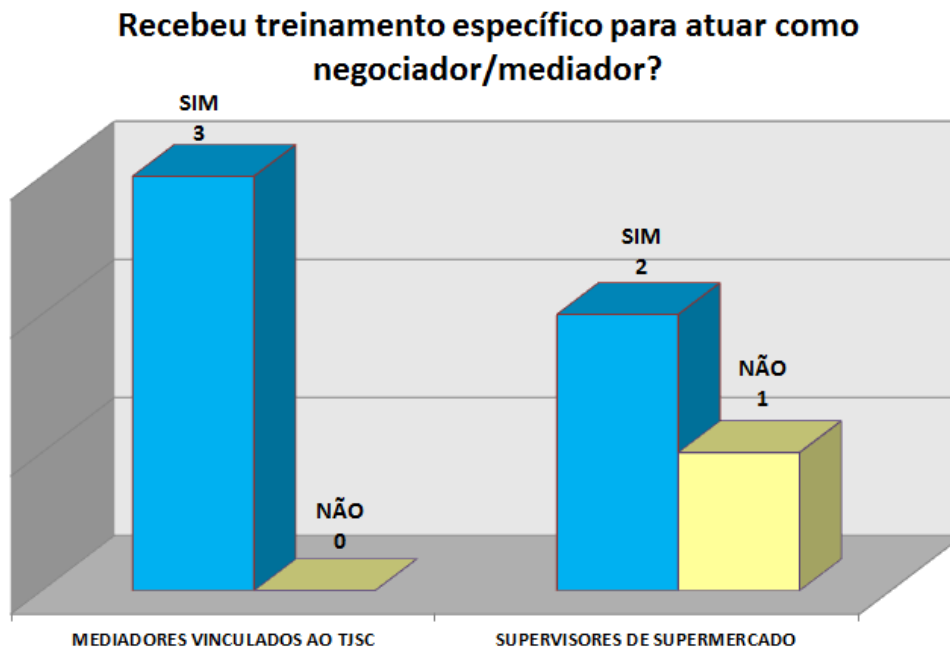


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao serem perguntados sobre treinamento específico, o gráfico abaixo nos mostra que em relação aos mediadores vinculados ao TJSC todos constataram ter recebido treinamento. Já em relação aos supervisores de supermercado, a maioria recebeu treinamento sendo que apenas um citou não ter recebido nenhum tipo de treinamento para a prática de sua função.



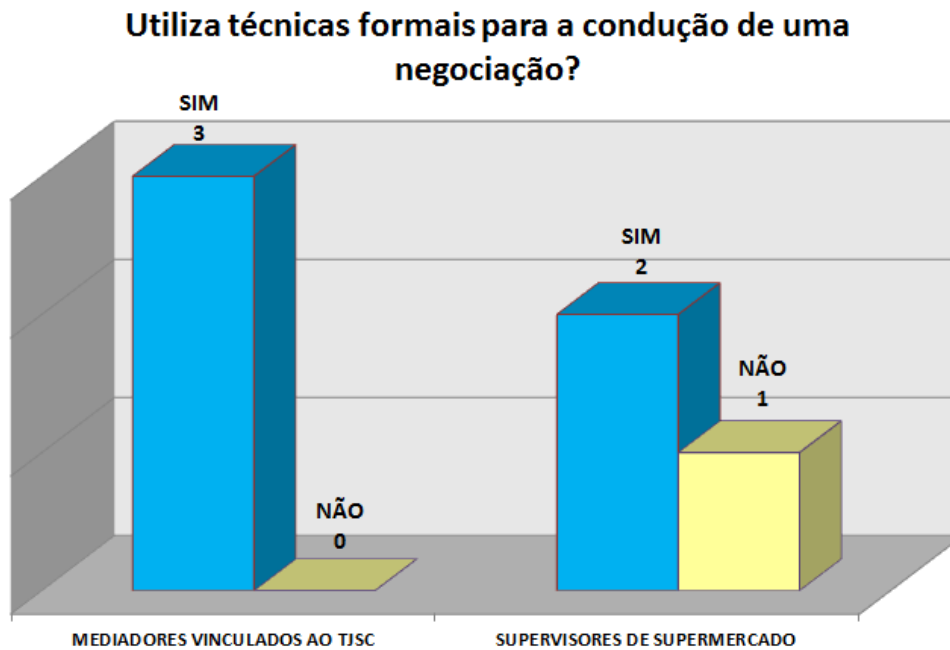
Gráfico 5 - Análise da questão 6 do roteiro



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O gráfico abaixo analisa a prática de técnicas formais na condução de uma negociação dos entrevistados. Observa-se que para os mediadores vinculados ao TJSC, todos afirmam utilizar técnicas formais na condução de sua atuação profissional. No entanto, entre os supervisores de supermercado apenas dois afirmam utilizar de técnicas formais e um não.

Gráfico 6 - Análise 2 da questão 6 do roteiro

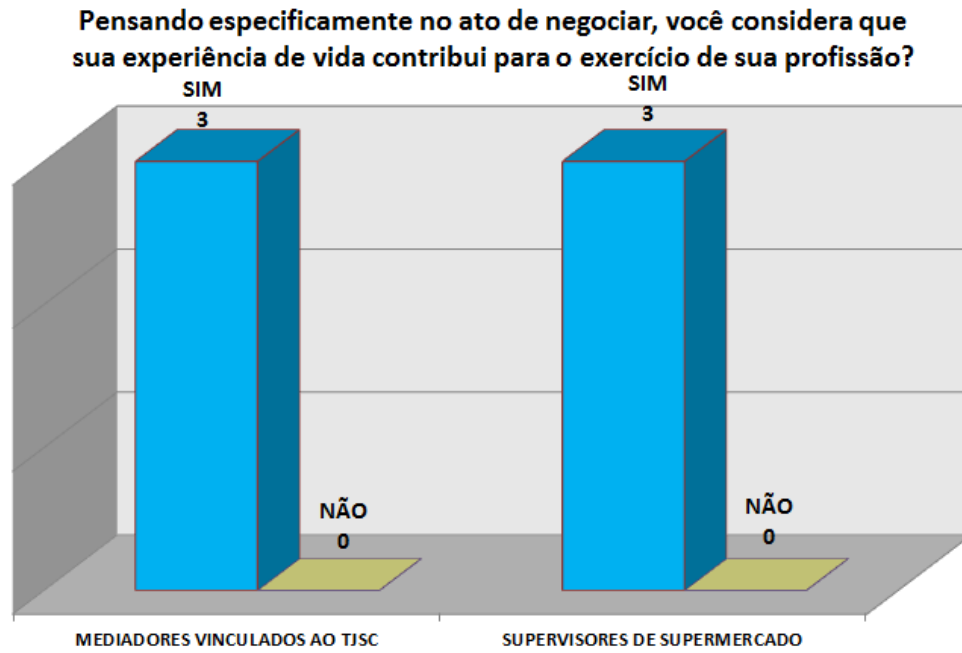


Fonte: Elaborado pelas autoras.

### 3.12 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DOS ENTREVISTADOS

O gráfico abaixo aborda a análise das estratégias dos entrevistados com base no ato de negociar, conforme descrito na questão 7 do roteiro. Tanto no âmbito patrimonial quanto no âmbito afetivo os entrevistados consideram que sua experiência de vida contribui para o exercício de sua profissão.

Gráfico 7 - Análise da questão 7 do roteiro

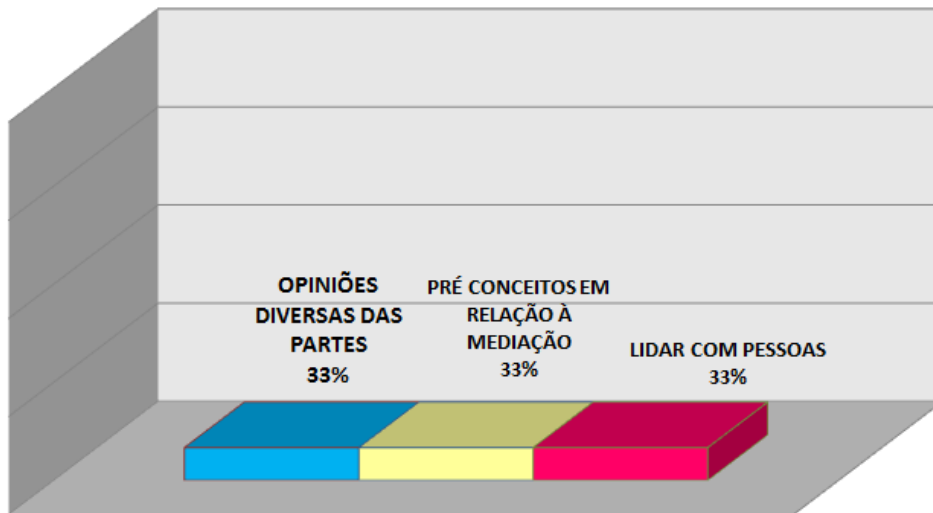


Fonte: Elaborado pelas autoras.

O gráfico abaixo descreve a análise da questão de número 8 do roteiro. Cada mediador entrevistado relatou uma dificuldade específica na condução de uma mediação. Um deles descreveu que sua maior dificuldade é a opinião contrária das partes, outro destacou que a maior dificuldade é o pré conceito em relação a mediação, e o terceiro entrevistado destacou que a maior dificuldade encontrada no processo de mediação são as próprias pessoas.

Gráfico 8 - Análise dos mediadores para questão 8 do roteiro

Quais são as maiores dificuldades, em sua opinião, na condução de uma mediação/negociação?  
MEDIADORES VINCULADOS AO TJSC

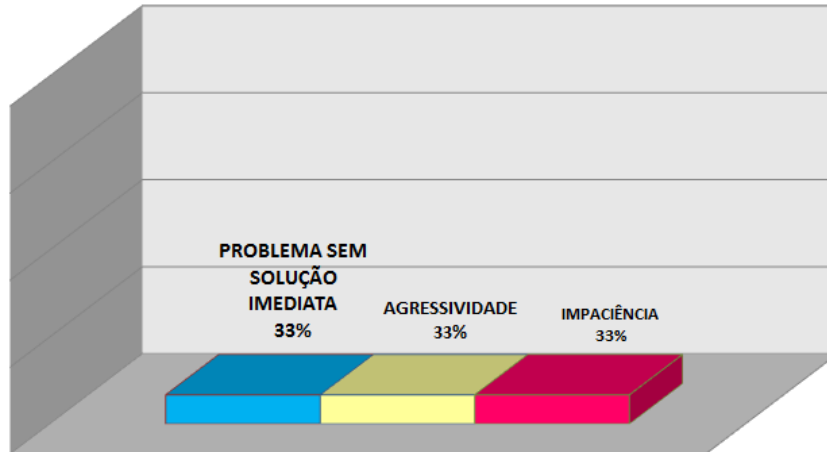


Fonte: Elaborado pelas autoras.

O gráfico abaixo refere-se também a questão de número 8 abordada no roteiro de entrevistas, analisando as respostas dos supervisores de supermercado. Novamente cada entrevistado defendeu um ponto de vista diferente. Um respondeu que a maior dificuldade na condução de uma negociação é enfrentar um problema sem solução imediata, o segundo entrevistado acha que a agressividade é o grande fator que dificulta uma negociação, e o terceiro entrevistado destacou a impaciência que por vezes o cliente tem durante o processo de negociação.

**Gráfico 9 - Análise dos supervisores para questão 8 do roteiro**

**Quais são as maiores dificuldades, em sua opinião, na condução de uma mediação/negociação?**  
**SUPERVISORES DE SUPERMERCADO**

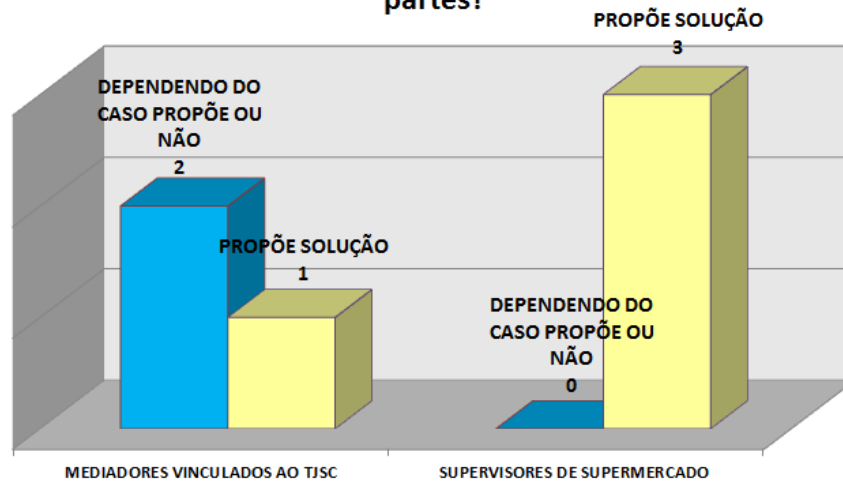


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Abaixo o gráfico analisa a resposta dos entrevistados para a questão 10 do roteiro. De acordo com os mediadores vinculados ao TJSC, dois deles afirmam que dependendo do caso propõe ou não uma solução para o conflito, apenas um deles afirma que propõe sim uma solução para o conflito estabelecido. Todos os supervisores entrevistados afirmam que sempre propõe uma solução para os conflitos estabelecidos com os clientes.

**Gráfico 10 - Análise da questão 10 do roteiro**

**Você costuma propor uma solução para o conflito estabelecido ou limita-se a facilitar o diálogo entre as partes?**

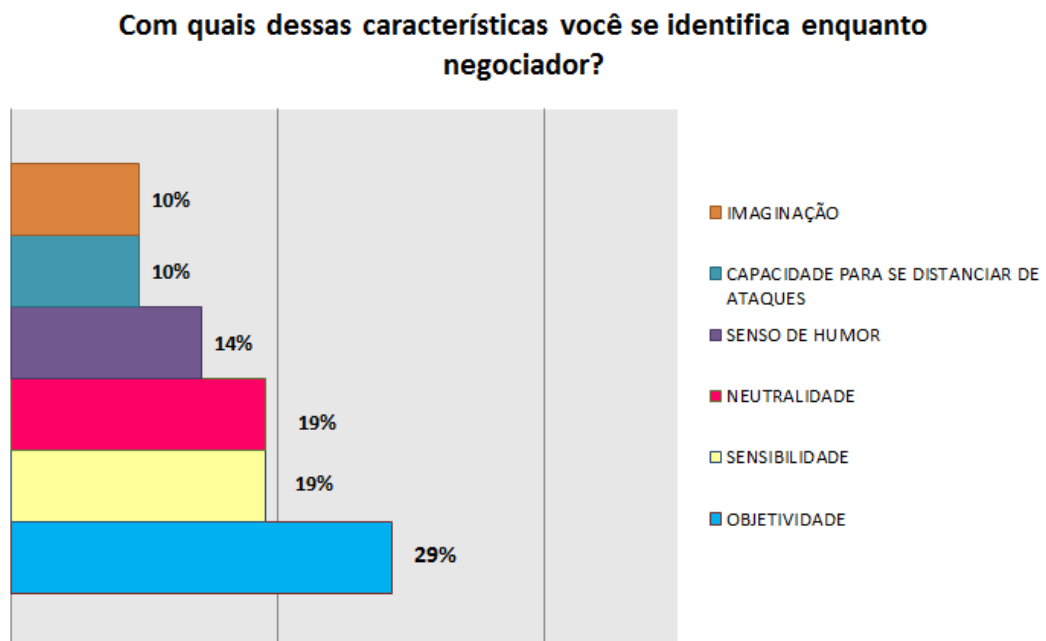


Fonte: Elaborado pelas autoras.

### 3.13 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ENTREVISTADOS

O gráfico abaixo permite perceber que dentre todos os entrevistados, 29% definem que agem com objetividade no seu processo de negociação/mediação, 19% destacaram seus pontos de neutralidade e sensibilidade como destaque, 14% afirmam ter senso de humor e 10% dos entrevistados afirmam possuir imaginação e capacidade de se distanciar de ataques durante o processo de negociação/medição.

Gráfico 11 - Análise da questão 9 do roteiro

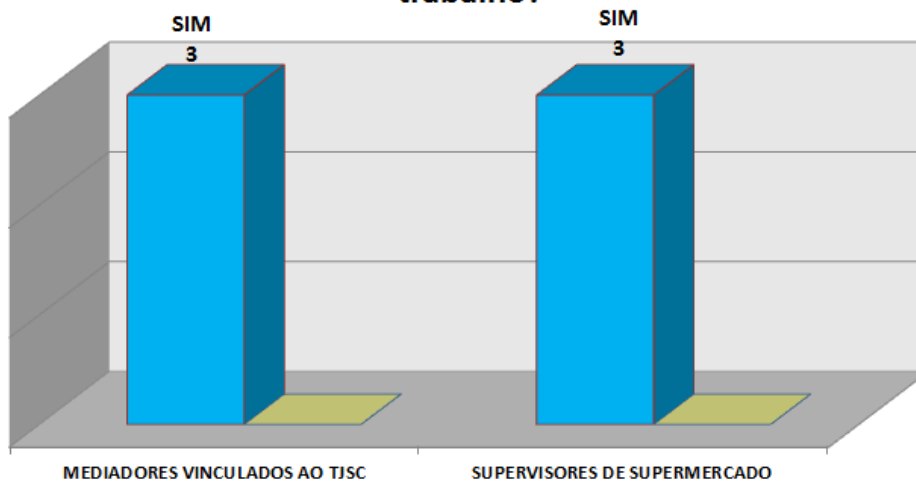


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como pode-se observar nos dois gráficos abaixo onde são apresentadas as análises da questão número 11 do roteiro, todos os entrevistados afirmam se sentir confortável em lidar tanto com objetivo afetivo (mediadores) como com o objeto patrimonial (negociadores), e apenas um dos entrevistados afirma que gostaria de atuar em outra área.

Gráfico 12 - Análise da questão 11 do roteiro

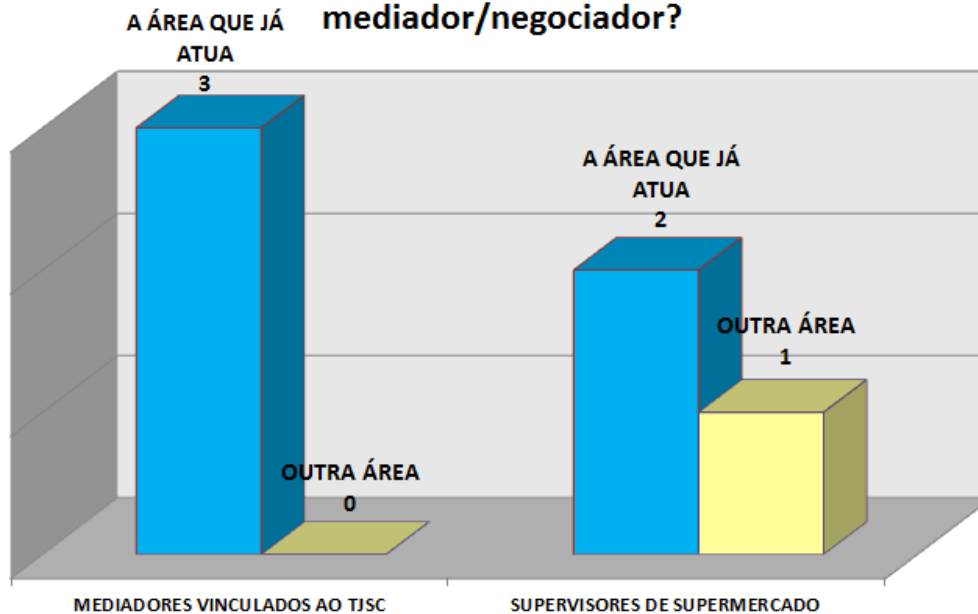
Considerando o objeto fetivo/patrimonial como elemento central de suas negociações, você se sente confortável em lidar com esse objeto em sua rotina de trabalho?



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Gráfico 13 - Análise da parte 2 da questão 11 do roteiro

Tem outra área em que gostaria de atuar como mediador/negociador?



Fonte: Elaborado pelas autoras.

#### 4. CONCLUSÃO

Com esta pesquisa obteve-se um conhecimento um pouco mais aprofundado acerca da área de negociação, disciplina essa estudada durante a graduação e que motivou as autoras a conhecer um pouco mais sobre o assunto.

Abordados os processos de autocomposição e entendida a classificação dos mesmos em Conciliação, Mediação e Negociação, pode-se perceber o quanto a negociação faz parte do cotidiano e também o quanto a mediação pode auxiliar na resolução de conflitos, encurtando a duração da situação de conflito, sem aparente solução.

Na fase da pesquisa em campo, foi possível entrar em contato com diferentes profissionais, cujas formações são variadas e cada um com suas ferramentas e experiências de vida buscam auxiliar as partes que estão sob sua mediação. Seja no objeto patrimonial ou no objeto afetivo, que relacionamos respectivamente à supervisão de supermercados e ao serviço de mediação familiar, mesmo com a variação do objeto para cada tipo de mediação, em todos os casos a relação do terceiro (mediador) ainda é entre pessoas, ou seja, como bem alertou uma das entrevistas da rede de supermercados, mesmo que o objeto seja patrimonial, ainda se está lidando com pessoas e portanto o afeto e o desejo de encontrar a melhor solução para que todos saiam satisfeitos é muito presente.

Os mediadores entrevistados do serviço de mediação familiar, procuram manter a imparcialidade enquanto mediadores, porém, em algumas situações inevitavelmente chegam a propor uma solução com o intuito de solucionar o conflito e proporcionar que as partes cheguem à um acordo amigável.

Verificou-se também, pelos dados anteriormente analisados, que os mediadores que atuam na rede de supermercados, em seus cargos de liderança, nem sempre possuem formação universitária, mas em contrapartida pode-se perceber que possuem desenvoltura e experiência adquirida ao exercer sua profissão.

Como sugestão para pesquisas futuras, as autoras propõe que seja estudado e analisando o perfil psicológico destes profissionais, aprofundando as características dos mediadores que foram apontadas nessa pesquisa e chegando-se à um modelo que facilite os empregadores e *headhunters* nas entrevistas e seleção de futuros mediadores profissionais.



## 5. REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Senac, 1997.

ACLAND, Andrew Floyer. **Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones**. Barcelona: Paidós, 1993.

AMARAL, João J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Ceará: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>> Acesso em: 30 set. 2015.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

BAZERMAN, Max H; NEALE, Margaret A. **Negociando racionalmente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Aidil; LEHFELD, Neide. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRAGANHOLLO, Beatriz Helena. Novo desafio frente à constitucionalização do direito de família contemporâneo: A Mediação Familiar. **Revista Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal**, Brasília, n. 29, 2005.

CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Conciliação e mediação**. Disponível em:<  
<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-mediacao> >. Acesso em: 17 jun. 2014.

DESLAURIERS Jean Pierre. **Recherche qualitative; guide pratique**. Québec: McGrawHill, 1991.

DIMITRIUS, Jo-Ellan; MAZZARELLA, Mark. **Como entender e prever o comportamento humano**. São Paulo: Alegro, 2000.

ENTELMAN, Remo. **Teoría de Conflictos, hacia un nuevo paradigma**. Barcelona: Gedisa, 2002.

FELLS, Ray. **A critical examination of the process of workplace negotiation**. *Labor & Industry*, Melbourne, p. 37-52, 1998.

FONSECA, José. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Uec, 2002. Apostila.

GIL, Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRESSLER, Lori A. **Introdução a pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HIRATA, Renato. **Estilo de negociação as oito competências vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HOLANDA, Fábio Campelo Conrado de. **O acesso à justiça e a lealdade das partes**. Fortaleza: Rds, 2011.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A magia dos grandes negociadores:** Venda produtos, serviços, edéias e você mesmo com muito mais eficácia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação, tecnologia e comportamento.** Rio de Janeiro: Cop, 1991.

KROSNICK, J. A. **Survey research.** Annual Reviews Psychology, n. 50, p. 537-567, 1999.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria e prática da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1997

LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander. **MBA compacto:** estratégias de negociação e fechamento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LOBOS, Julio. **Sindicalismo e negociação.** 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

MALHOTRA, Naresh. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MACHADO, Alfredo José; MARTINELLI, Dante P.; GHISI, Flávia Angeli. **Negociação:** aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos:** do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Negociação e solução de conflitos:** do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Negociação: como transformar confronto em cooperação.** São Paulo: Atlas, 1997.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada.** In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, 2003.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOORE, Christopher. **El proceso de Mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos**. Ediciones Granica, Barcelona, 1995.

NUNAN, David. **Research methods in language learning**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

POLIT, Denise; BECK, Cheryl; HUNGLER, Bernardete. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANER, Raymond. **O negociador experiente: estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança**. 2. ed. São Paulo: SENAC/SP, 2004.

SILVA João Roberto da. **A mediação e o processo de mediação**. São Paulo. Paulistanajur: 2004.

SOUSA, Lília Almeida. **A utilização da mediação de conflitos no processo judicial**. Revista do Tribunal Federal da 1ª Região, Brasília, v. 17, n. 1, p. 55-64, jan. 2005. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/21276>>. Acesso em: 17 de jun de 2015.

STRENGER, Guilherme Gonçalves. **Guarda de filhos**. 2. ed. São Paulo: Dpj, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa:** do planejamento à execução. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERONESE, Rose Petry; GOUVÊA, Lúcia Ferreira ; SILVA, Marcelo . **Poder familiar e tutela:** À luz do novo Código Civil e do Estatuto da Criança e do Adolescente. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2005.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Teoria e prática Guia para utilizadores e profissionais.** Lisboa: Agora Publicações, 2001.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação:** conceitos fundamentais para a excelência. Guia de Logística, São Paulo. Disponível em: <  
<http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO17.htm>> . Acesso em: 28 jul. 2015

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

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

- 1) Nome completo do entrevistado. (INFORMAÇÃO MANTIDA EM SIGILO PELAS PESQUISADORAS)
- 2) Idade do entrevistado.
- 3) Contato (telefone/e-mail) do entrevistado. (INFORMAÇÃO MANTIDA EM SIGILO PELAS PESQUISADORAS)
- 4) Formação do entrevistado.
- 5) Há quanto tempo você atua como mediador profissionalmente?
- 6) Você recebeu treinamento específico para atuar como mediador? Utiliza técnicas formais para a condução de uma mediação? Caso não, você sente necessidade de um conhecimento mais teórico?
- 7) Pensando especificamente no ato de negociar, você considera que sua experiência de vida contribui para o exercício de sua profissão?
- 8) Quais são as maiores dificuldades, em sua opinião, na condução de uma mediação/negociação? Qual o limite que você estabelece para si mesmo na busca pelo acordo entre as partes?
- 9) Com quais dessas características você se identifica enquanto mediador? Marque quantas forem necessárias: ( )neutralidade ( )sensibilidade ( )imaginação ( )capacidade para se distanciar de ataques ( )objetividade ( )ter senso de humor.
- 10) Você costuma propor uma solução para o conflito estabelecido ou limita-se a facilitar o diálogo entre as partes?
- 11) Considerando o objeto “afetivo” como elemento central de suas negociações, você se sente confortável em lidar com esse objeto em sua rotina de trabalho? Por quê? Tem outra área em que gostaria de atuar como mediador?

## APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### Entrevistada 1 – Mediador vinculado ao TJ/SC

#### Respostas

2) Idade do entrevistado.

26 anos

4) Formação do entrevistado.

Direito

5) Há quanto tempo você atua como mediador profissionalmente?

1 mês, porém esta atividade não consiste em uma profissão.

6) Você recebeu treinamento específico para atuar como mediador? Utiliza técnicas formais para a condução de uma mediação? Caso não, você sente necessidade de um conhecimento mais teórico?

Sim, em algumas ocasiões utilizo técnicas formais, mas normalmente deixo a audiência fluir.

7) Pensando especificamente no ato de negociar, você considera que sua experiência de vida contribui para o exercício de sua profissão?

Sim, penso ser importante a flexibilidade e habilidade em negociar do mediador.

8) Quais são as maiores dificuldades, em sua opinião, na condução de uma mediação/negociação? Qual o limite que você estabelece para si mesmo na busca pelo acordo entre as partes?

As próprias partes em si e a suas opiniões acerca do processo de mediação. O tempo quem estabelece são as próprias partes, desde que mantenham respeito mútuo.

9) Com quais dessas características você se identifica enquanto mediador? Marque quantas forem necessárias:

(x)neutralidade (x)sensibilidade ( )imaginação ( )capacidade para se distanciar de ataques (x)objetividade ( )ter senso de humor.

10) Você costuma propor uma solução para o conflito estabelecido ou limita-se a facilitar o diálogo entre as partes?

Costumo praticar as duas técnicas, dependendo do caso.

11) Considerando o objeto “afetivo” como elemento central de suas negociações, você se sente confortável em lidar com esse objeto em sua rotina de trabalho? Por quê? Tem outra área em que gostaria de atuar como mediador?

Sim, pois me sinto bem ao proporcionar que as pessoas cheguem a um acordo, sem depender da imposição de um terceiro. Contando somente com um facilitador.



## Entrevistada 2 – Mediador vinculado ao TJ/SC

### Respostas

2) Idade do entrevistado.

28 anos

4) Formação do entrevistado

Direito

5) Há quanto tempo você atua como mediador profissionalmente?

2 anos na mediação familiar da vara da família e órfãos de Santo Antônio de Lisboa, todavia não consiste em uma profissão. Profissionalmente, sou servidora pública.

6) Você recebeu treinamento específico para atuar como mediador? Utiliza técnicas formais para a condução de uma mediação? Caso não, você sente necessidade de um conhecimento mais teórico?

Sim. Recebi treinamento pela Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Sim, utilizo das técnicas que foram transmitidas no treinamento.

7) Pensando especificamente no ato de negociar, você considera que sua experiência de vida contribui para o exercício de sua profissão?

Sim. É impossível ter uma imparcialidade total, pois qualquer pessoa é formada por valores e estes o seguem em todos os seus atos.

8) Quais são as maiores dificuldades, em sua opinião, na condução de uma mediação/negociação? Qual o limite que você estabelece para si mesmo na busca pelo acordo entre as partes?

As próprias partes em si e os pré-conceitos acerca da mediação. O limite é estabelecido pelas próprias partes, desde que seja mantido o respeito mútuo.

9) Com quais dessas características você se identifica enquanto mediador? Marque quantas forem necessárias:

( x )neutralidade ( )sensibilidade ( )imaginação ( )capacidade para se distanciar de ataques  
( x )objetividade ( )ter senso de humor.

10) Você costuma propor uma solução para o conflito estabelecido ou limita-se a facilitar o diálogo entre as partes?

Costumo praticar as duas propostas, depende muito do caso.

11) Considerando o objeto “afetivo” como elemento central de suas negociações, você se sente confortável em lidar com esse objeto em sua rotina de trabalho? Por quê? Tem outra área em que gostaria de atuar como mediador?

Sim, pois me sinto bem em estar podendo contribuir para a solução de um problema. Não, pois me identifico com a área da família.

### Entrevistada 3 – Mediador vinculado ao TJ/SC

#### Respostas

2) Idade do entrevistado

20 anos

4) Formação do entrevistado

Cursando Psicologia

5) Há quanto tempo você atua como mediador profissionalmente?

Atuo faz 5 meses nessa área.

6) Você recebeu treinamento específico para atuar como mediador? Utiliza técnicas formais para a condução de uma mediação? Caso não, você sente necessidade de um conhecimento mais teórico?

Sim. Recebi treinamento da minha analista responsável e utilizo as técnicas que me foram passadas por ela.

7) Pensando especificamente no ato de negociar, você considera que sua experiência de vida contribui para o exercício de sua profissão?

Com certeza. Curso psicologia e sei que vou lidar diariamente com pessoas enfrentando dificuldades pessoais e profissionais que possam exigir a prática de uma negociação para que o problema seja resolvido.

8) Quais são as maiores dificuldades, em sua opinião, na condução de uma mediação/negociação? Qual o limite que você estabelece para si mesmo na busca pelo acordo entre as partes?

Lidar com as pessoas é a parte mais difícil. As pessoas são diferentes, pensam e agem de forma diferente. Você pode esperar que o correto seja de uma forma mas a outra parte pensa e age de uma forma totalmente oposta à sua concepção. O respeito tem que prevalecer sempre.

9) Com quais dessas características você se identifica enquanto mediador? Marque quantas forem necessárias:

( x ) neutralidade ( ) sensibilidade ( ) imaginação ( x ) capacidade para se distanciar de ataques ( x ) objetividade ( ) ter senso de humor.

10) Você costuma propor uma solução para o conflito estabelecido ou limita-se a facilitar o diálogo entre as partes?

Procuro propor uma solução para o conflito.

11) Considerando o objeto “afetivo” como elemento central de suas negociações, você se sente confortável em lidar com esse objeto em sua rotina de trabalho? Por quê? Tem outra área em que gostaria de atuar como mediador?

Sim, é essa área que escolhi trabalhar. Lidar com pessoas. Lidar com conflitos.

## Entrevistado 1 – Supermercado A

### Respostas

- 2) Supervisor
- 4) 35 anos
- 5) Bacharel em Administração pela Universidade Estácio de Sá
- 6) 7 anos
- 7) Sim, a empresa proporciona treinamentos específicos e reciclagem. Prática e teoria.
- 8) Com certeza. Isso vai depender da situação, tem situação em que às vezes a gente pode ajudar o cliente na questão de preço, por exemplo, uma situação em que o cliente não encontrou o produto a gente pode negociar, solicitar transferência de outra loja. Agora, tem coisas como, teve aquela situação, eu não tenho um funcionário pra atender no açougue, eu não tenho como resolver a não ser pedir desculpas. A forma como tu conduz a fala com a pessoa, isso faz toda a diferença na mediação. Não existe exatamente um limite, você vai conversar e vai negociando, tu vai medindo tanto a questão do cliente ou do funcionário, até onde você pode ir e até onde não pode, existem regras e normas que são estabelecidas pela empresa, então você não pode ultrapassar isso, porque senão você vai estar se comprometendo profissionalmente, então assim, tudo depende da situação.
- 9) Neutralidade – neutralizar a objeção é interessante. Objetividade – não ficar falando a mesma coisa várias vezes. Ter senso de humor – se tu consegue manter a tua calma, com certeza a outra pessoa vai se acalmar, se você começar a contra atacar, com certeza você vai ser contra atacado e ficar uma briga de cachorro. Então não adianta. Sensibilidade – se colocar no lugar do outro (empatia).
- 10) A gente sempre procura a solução, em primeiro lugar a solução, o que eu posso fazer para melhorar. A gente vive de soluções e decisões, então a gente tem que sempre propor uma solução, não adianta tu só ver o problema e dizer “ah isso não tem solução”, então você não é um profissional qualificado, você tem que buscar solucionar, de alguma forma, se você não tem conhecimento pra isso, você vai ter que buscar com quem tem, por exemplo, tinha um cliente que precisava de um boleto, que ele fez uma compra e precisava desse boleto e não recebeu o boleto, não sou eu quem emito boleto, é o pessoal do cadastro responsável pelo boleto, só que eu tive que mediar a situação entre o cadastro e o cliente, ou seja, eu não tenho o conhecimento e não sei quem é, eu vou ligar e pedir falar com o responsável por isso e perguntar o que ele precisa para resolver isso, busco, passo as informações e resolvemos o confli-

to. Então assim, sempre vai ter que arranjar uma solução, agora se o cliente que procurar a pessoa certa que te conduza a isso.

11) Quando você é líder, você tem que ter o seu lado afetivo sim, a gente lida com a emoção o tempo todo, porque a gente é meio psicólogo do funcionário, Você tem que ter a emoção, mas você tem que ir pela razão da empresa, você não pode fugir às regras e normas da empresa. Tudo o que você faz no seu trabalho, tem que fazer por amor, porque você gosta, porque você se sente bem, porque o clima é bom, porque você gosta do seu chefe, agora quando não existe essa relação aí já se torna um trabalho pesado, não é tão prazeroso, já deixa de ser afetivo e se torna apenas uma necessidade de pegar as minhas contas. Então, o objetivo afetivo faz parte, mas ele não pode fugir das regras, normas e a importância de gostar daquilo que faz. É o meu caso!

## Entrevistado 2 – Supermercado A

### Respostas

- 2) 44 anos
- 4) Ensino médio completo
- 5) 2 anos
- 6) A empresa fornece treinamento para os líderes, marketing pessoal, atendimento ao cliente. Treinamento como mediador, como lidar com pessoas, mais na prática do que na teoria, a gente aprende a lidar com o funcionários, dar feedback sempre que possível, para eles saberem como anda o trabalho deles, a gente também falar o que estamos achando do trabalho deles, o que a empresa está achando do trabalho deles.
- 7) Sim, com certeza, porque a gente tem que ter muito jogo de cintura pra lidar com as pessoas, porque as pessoas...cada um tem um pensamento diferente né, então tu tem que saber lidar com todo tipo de pessoa, tanto o mais calma quanto o mais agressivo.
- 8) Eu me sinto muito incomodada quando a pessoa fica gritando, agressividade, eu acho que é a pior coisa que um ser humano pode fazer mediante outras pessoas. Ficar gritando, chamando a atenção ou te ofendendo com palavras baixas, acaba te diminuindo. Não é porque as pessoas trabalham em outras áreas, que não são formadas, não tem um diploma, que não tenha que ter o mesmo respeito, porque são trabalhadores da mesma forma que outras que são formadas. Estabelecimento de limites: se é com o funcionário, geralmente eu pergunto se o funcionário quer se retirar, às vezes eles ficam muito nervosos, acabam chorando, então acaba dando mais ênfase à pessoa que está agredindo, alimenta mais ele à fazer aquilo. Então eu sempre pergunto se a pessoa quer ir ao banheiro, tomar uma água, dar uma respirada, para eu poder continuar a conversa com a pessoa e manter a altura da minha voz, sempre no mesmo tom, nunca levantar a voz, pode ser que o cliente perceba e abaixe o tom de voz. Tu tá fazendo o que a empresa te pede, não é a tua culpa, então as pessoas acham que tu tem que resolver e nem sempre é assim, a gente tem um limite pra fazer as coisas dentro de uma empresa, a gente presta serviços, a gente tá aqui trocando o nosso trabalho por um salário, então a gente tem que trabalhar conforme a empresa solicita, claro que sem sair dos nossos valores, não pode passar por cima disso.
- 9) Sensibilidade – muito. Imaginação – bem fértil. Objetividade - ter senso de humor.

10) Eu proponho uma solução, porque tem que ter uma solução para aquele problema, as coisas não acontecem por acaso, então tu tem que resolver da melhor forma possível e dar uma solução para aquilo, para não ficar um mal entendido.

11) Eu gosto de trabalhar não tanto com o patrimônio ou os negócios, eu gosto mais porque trabalho direto com as pessoas, por mais difícil que seja, eu gosto dessa troca de experiências, por mais que a gente se incomode é interessante a gente ver a diferença das pessoas, o dia a dia das pessoas, de ver que todo mundo é um ser humano como todo mundo.



### Entrevistado 3 – Supermercado B

#### Respostas

- 2) 46 anos
- 4) Ensino médio completo (quase começou faculdade na área de gestão do cliente)
- 5) 2 anos
- 6) Tem as reuniões onde dão uma base, mas não é um curso. Sente falta de um conhecimento mais técnico.
- 7) Ajuda bastante, porque os ânimos deles estão muito exaltados, a gente pede para o próprio operador já amenizar, ele conversa e no fim resolve.
- 8) A impaciência do cliente. Quanto ao limite: eu não sei se eu sou calma demais ou “o que dá” que eu consigo resolver, um ou dois que não consigo, chamo nosso gerente e ele vem e bota um ponto final.
- 9) Sensibilidade – bastante. Imaginação – muita. Capacidade para se distanciar de ataques – sempre. Objetividade – sempre. Ter senso de humor – tenho bastante.
- 10) Já procura solucionar o problema, para não voltar e ter de novo ou pra depois a gente já saber lidar.
- 11) Eu quero fazer ciências contábeis, ainda vou fazer, gosto de resolver conflitos e ter o contato com as pessoas também.