

Ronan Ramos Júnior

MANUAL DE
**NEGOCIAÇÃO
E MEDIAÇÃO
DE CONFLITOS**

EDITORA LUMEN JURIS
RIO DE JANEIRO

2025

Lista de Figuras

Figura 1 - Ilustração sobre possíveis intervenções de terceiros frente à escalada do conflito (prevenir, manejar/resolver e conter violência)	3
Figura 2 - Diagrama sobre a tensão entre assertividade e empatia ilustrando formas de lidar com conflito, baseado no modelo TKI	10
Figura 3 - Ilustração genérica da zona de possível acordo (Zopa)	61
Figura 4 - Árvore de decisão em caso hipotético.....	110
Figura 5 - Representação em mapa dos elementos de um conflito intratável.....	159
Figura 6 - Visualização do conflito em terreno com atratores do conflito	163
Figura 7 - Diferenças entre os modelos tradicional e o ALM	165
Figura 8 - Espectro dos MASCs e <i>continuum</i> de objetivos nos conflitos ...	274

Lista de Quadros

Quadro 1 - Táticas de barganha e o que fazer frente a elas.....	39
Quadro 2 - Quadro comparativo entre mediação, arbitragem e litígio para fundamentar a escolha de qual método usar no tratamento de um conflito	60
Quadro 3 - Quadro de diálogo entre avaliador de seguradora de automóvel e segurado fazendo uso de critérios objetivos	64
Quadro 4 - Quadro de necessidades básicas que, se atendidas, facilitam o diálogo.....	72
Quadro 5 - Técnicas de enquadramento.....	88
Quadro 6 - Técnicas de procedimento.....	93
Quadro 7 - Técnicas de empatia.....	102
Quadro 8 - Caso 1 - Park 51	206
Quadro 9 - Caso 2 - Árvore de Natal	209
Quadro 10 - Caso 3 - Haida Gwaii	212
Quadro 11 - Caso 4 - Ponto comum na discussão sobre aborto.....	226
Quadro 12 - Caso 5 - Estabelecendo prioridades para HIV/AIDS.....	234
Quadro 13 - Caso 6 - Camp David	240
Quadro 14 - Caso 7 - Preservação da natureza.....	244
Quadro 15 - Caso 8 - Moçambique	252
Quadro 16 - Caso 9 - Casa roxa.....	257
Quadro 17 - Quadro-síntese dos casos analisados	278

Sumário

1 Introdução	1
1.1 Embasamento Científico	4
1.2 Marco Teórico	8
1.2.1 Conflito	8
1.2.1.1 Conceito	9
1.2.1.2 Formas de lidar com o conflito	9
1.2.1.3 Objetivos das partes em conflito	11
2 Métodos Apropriados de Solução de Conflitos	13
2.1 Principais normas referentes aos MASCs no Brasil	17
2.2 Métodos	18
2.3 Mediação	21
2.3.1 Conceito	22
2.3.2 Princípios	22
2.3.3 Vertentes teóricas	23
2.4 Negociação	26
2.4.1 Tipos	27
2.4.2 Conceito	30
3 Fatores Elementares para o melhor Entendimento das Técnicas	35
3.1 Tensões	35
3.1.1 Empatia e assertividade	36

3.1.2 Criação e distribuição de valor	36
3.1.2.1 Dificuldade na criação de valor	38
3.1.2.2 Táticas de barganha	39
3.1.2.3 Irracionalidade e ceticismo.....	41
3.1.3 Representante e representado.....	44
3.2 Poder.....	45
3.3 Valor.....	49
3.3.1 Como surge o conflito de valor?	50
3.3.2 Identidade	52
3.3.3 Raiva e ódio	52
3.3.4 Algumas reflexões sobre polarização política e ideológica....	53
4 Técnicas.....	57
4.1 Técnicas negociais.....	58
4.1.1 Quando mediar e qual a melhor alternativa ao acordo negociado	58
4.1.2 Diferença entre posição e interesse	60
4.1.3 Uso de critérios objetivos.....	63
4.1.4 Separar a pessoa do problema.....	67
4.1.5 Ganho mútuo	70
4.1.6 Técnica subjetiva - apreciação, afiliação, autonomia, status e função	70
4.1.7 Acalmando os ânimos - nomeando emoção e trazendo razão...	74

4.1.8 Dar um “zoom out” na estratégia e dar um “zoom in” na outra parte e constantemente trazer as duas visões juntas para alinhamento	76
4.1.9 Avaliar e reavaliar as premissas fundamentais.....	77
4.1.10 Desenvolver profunda familiaridade com o conteúdo da negociação/mediação (ou garantir que a equipe possua tal conhecimento).....	77
4.1.11 Adotar visão de longo prazo.....	78
4.1.12 Adotar perspectiva ampla.....	78
4.1.13 Ser realista e rastrear o balanço entre o acordo e o não acordo.....	78
4.1.14 Não considerar elementos da negociação como itens fixos, procurar movimentos de virada do jogo para mudança favorável no balanço entre acordo e não acordo.....	79
4.1.15 Avaliar o potencial para uma campanha negocial em diversas frentes	79
4.1.16 Desenvolver <i>insights</i> diversos e destreza: dinâmica de coalizão, sequenciamento e informação	80
4.1.17 Pensar estrategicamente e agir oportunamente	81
4.1.18 Esforçar para entender a perspectiva da outra parte e demonstrar esse entendimento enquanto se cria <i>rapport</i> e um bom relacionamento, garantindo as próprias necessidades e interesses	81
4.1.19 Repensar o entendimento de “começar alto e conceder lentamente”	82
4.1.20 Cultivar a arte de falar e escrever; ambiguidade construtiva pode ser útil, mas traz riscos e a barganha tácita pode ser uma opção	83

4.1.21 Optar pelo sigilo com cuidado, pois pode ser uma faca de dois gumes	84
4.1.22 Ser persistente.....	84
4.1.23 Reciprocidade.....	85
4.1.24 Enquadramento/ <i>framing</i> , empatia e procedimento.....	87
4.1.25 Árvore de decisão	110
4.1.26 Identificação de terceiros envolvidos	111
4.1.27 Identificação de interesses comuns	112
4.1.28 Teste de realidade	112
4.1.29 Preparação	113
4.1.30 Ancoragem	116
4.1.31 Contrato contingente	116
4.1.32 <i>Coaching</i>	116
4.1.33 Calibragem de expectativa	116
4.1.34 Boa-fé.....	117
4.2 Técnicas comunicacionais.....	117
4.2.1 Escuta ativa.....	118
4.2.2 Paráfrase.....	118
4.2.3 Resumo	119
4.2.4 Validação de sentimento	120
4.2.5 Reformulação	120
4.2.6 Reavaliação de premissas	121
4.2.7 Perguntas	121

4.2.8 Linguagem corporal	123
4.2.9 Afago ou reforço positivo	124
4.2.10 Acolhimento.....	124
4.2.11 Validação.....	124
4.2.12 Técnicas comunicacionais relacionadas a outras técnicas ...	125
4.2.13 Dissociação da intenção do impacto	128
4.2.14 Abandono da culpa e delineamento do sistema de contribuição	128
4.2.15 <i>Brainstorm</i> ou tempestade de ideias	129
4.2.16 Espelhamento.....	131
4.2.17 Não Positivo.....	132
4.2.17.1 Moldura do não positivo.....	133
4.2.18 Lidando com a mentira.....	134
4.2.19 Táticas comunicacionais relacionadas e alguns vieses relevantes	134
4.2.20 Pausa e silêncio	137
4.2.21 Trabalho em equipe	138
4.2.22 Pedir desculpa.....	138
4.2.23 Antecipar seu ponto fraco para atenuar a intensidade de possível imputação.....	138
4.2.24 Economizar energia mental.....	138
4.3 Técnicas procedimentais da mediação	139
4.3.1 Técnicas próprias do procedimento de mediação - etapas	139
4.3.2 <i>Caucus</i>	144

4.3.3 Mapeamento do conflito	145
4.3.4 Termo de participação no processo de mediação	145
4.3.5 Combinado de convivência e enquadre	145
4.3.6 Compartilhar os objetivos das etapas do procedimento	146
4.3.7 Conferir tempo necessário a cada etapa do processo.....	147
4.3.8 Observar os limites da ética e do Direito	147
4.3.9 Anotações	147
4.3.10 Sugerir a procura de especialista	148
4.3.11 Identificar redes de pertinência	148
4.3.12 Oficina de mediação.....	148
4.3.13 Criação de ambiência favorável ao diálogo.....	152
4.3.14 Texto único	153
5 Suporte Teórico Complementar.....	155
5.1 Complexidade e conflito	157
5.2 Estudos para a paz	172
5.3 Ângulo psicológico	180
5.4 Aspecto religioso.....	185
5.5 2ª geração dos MASCS.....	191
5.6 Conflito moral.....	192
5.7 Um possibilista	195
5.8 Críticas ao consensualismo	196

6 Relatos Detalhados de Conflitos de Valor	205
6.1 Caso 1 - Park 51.....	206
6.2 Caso 2 - Árvore de Natal	209
6.3 Caso 3 - Haida Gwaii	211
6.3.1 Lições do processo resolutivo em Haida Gwaii.....	222
6.4 Caso 4 - Ponto comum na discussão sobre aborto	225
6.5 Caso 5 - Estabelecendo prioridades para HIV/AIDS.....	234
6.6 Caso 6 - Camp David	239
6.7 Caso 7 - Preservação da natureza.....	244
6.8 Caso 8 - Moçambique	251
6.9 Caso 9 - Casa roxa	256
6.10 Comentários adicionais sobre conflito de valor	267
7 Conclusão	273
Referências.....	287
Anexo I - Quadro exemplificativo de técnicas de negociação e mediação	305
Adendo - Projeto Fórmula da Paz.....	337
Fórmula da Paz	341