

A NEGOCIAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA

FLÁVIA ALVES CARRIJO
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
flaviaalvespsi@gmail.com

Introdução

As relações entre empresas e consumidores são caracterizadas por estratégias de negociação. Quando entendimentos não podem ser construídos entre indivíduos ou grupos com interesses divergentes, outros mecanismos podem ser acionados, como o sistema jurídico. A negociação no sistema jurídico ocorre nas audiências de conciliação. Participam dessas audiências o conciliador, o cliente que realizou a reclamação e a empresa. Entre os objetivos está a busca de acordo para o conflito.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O estudo propõe como problema de pesquisa: investigar a presença dos traços culturais brasileiros no contexto das negociações que ocorrem nas audiências de conciliação, seus efeitos e impactos. E como objetivo: identificar os traços culturais brasileiros no contexto das negociações que ocorrem nas audiências de conciliação instaladas em um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania.

Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica utiliza de conceitos de Negociação, compreendendo-a como uma interação socialmente motivada entre indivíduos com interesses divergentes (SOBRAL, 2009). Contextualiza a negociação nas audiências de conciliação, por entender que a audiência de conciliação, é o método mais adequado e utilizado nas relações de consumo. Os traços da cultura brasileira são tratados por meio de análises de Reis (2002). E o jeitinho é abordado na perspectiva de Barbosa (2006)

Metodologia

Este estudo orientou-se por uma perspectiva interpretativista, a partir da estratégia de pesquisa qualitativa básica. Como forma de construir os dados, utilizou-se de entrevista semiestruturada, com dez conciliadores que atuam em um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania do estado de São Paulo. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a abordagem de Flores (1994). As entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados e transcritas para análise

Análise dos Resultados

De acordo com as falas dos entrevistados, foi possível construir uma metacategoria: jeitinho brasileiro-a categoria: o jeito de trabalhar, que refere a atuação do conciliador. Três subcategorias: simpatia: refere a relação de proximidade com os conciliandos. Flexibilidade: manifestada desde a recepção, na condução da audiência e em situações que divergem a lei e persuasão: a necessidade de celebrar acordos manifestados em situações alheias às atividades do conciliador

Conclusão

O jeitinho evidenciou ser uma prática utilizada em audiências de conciliação para facilitar a construção de um acordo. Ele se utiliza da simpatia e cordialidade no tratamento com as partes, considerando a flexibilização das normas e leis, e também da persuasão na formalização de acordos. As implicações do presente trabalho concentram-se em uma perspectiva teórica, e giram em torno da influência do fator cultural na atuação de conciliadores em processos de negociação.

Referências Bibliográficas

- BARBOSA, L. N. H. O Jeitinho Brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FLORES, J. G. Análisis de datos cualitativos-aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- REIS, J. C. As identidades do Brasil: de Varnhagen a FHC. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SOBRAL, F. J. B. A. O Julgamento moral de dilemas éticos em negociação. Revista de Administração Mackenzie, v.10, n.5, p.4-27, 2009.

A NEGOCIAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA

1. INTRODUÇÃO

As relações entre empresas e consumidores são caracterizadas por estratégias de negociação. Estas, entretanto, nem sempre são harmoniosas, em razão de sua própria natureza e de interesses muitas vezes conflitantes.

Negociação, expressão que permeia as atividades comerciais (BELLENGER, 2004), pode ser compreendida na perspectiva de atribuição de responsabilidades aos envolvidos, por ser um meio de reconhecimento de poder e possibilidade de aprendizagem da vida em sociedade, pois se relaciona com a tolerância, aceitação de diferenças e democracia, além de proporcionar a busca de soluções realistas para os problemas cotidianos.

A negociação é, por definição, uma “interação socialmente motivada entre indivíduos ou grupos com interesses divergentes” (SOBRAL, 2009). Quando entendimentos não podem ser construídos entre indivíduos ou grupos com interesses divergentes, outros mecanismos podem ser acionados, como o sistema jurídico. Assim, o Estado passa a mediar tais relações de forma a obter acordos gerados com resultados eficientes para as partes. A negociação no sistema jurídico ocorre nas audiências de conciliação e mediação.

A conciliação e a mediação são métodos alternativos de solução de conflitos. Guerrero (2014) aponta que os diferentes métodos de solução de conflitos já fazem parte da prática jurídica no Brasil há algum tempo, como a Lei dos Juizados Especiais (9.099/1995), que se constitui em uma tentativa de simplificar o processo judicial, eliminando o excesso de formalidades, a fim de encurtar o tempo de resolução das causas de pequeno valor. Foram os juizados de pequenas causas que implementaram a cultura da conciliação por uma terceira pessoa no sistema judiciário brasileiro

O presente estudo privilegiou a análise da negociação no contexto de audiência de conciliação, por entender tratar-se de um método mais adequado e utilizado nas relações de consumo, envolvendo clientes e empresas

De acordo com Guerrero (2014), conciliação consiste em um método de autocomposição, na qual o terceiro imparcial auxiliará as partes a celebrarem um acordo, até mesmo expondo pontos fortes e fracos de suas posições. Ou seja, é na audiência de conciliação que ocorre o processo de negociação, que tem uma participação de um terceiro, o conciliador.

As audiências em estudo são instaladas nos CENTROS JUDICIÁRIOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS e CIDADANIA (CEJUSC), e atendem tanto conflitos já ajuizados na forma de processos quanto conflitos que ainda não foram ajuizados na forma de processos perante o Poder Judiciário. Podem ser objeto de conciliação as causas cíveis em geral (cobranças de serviços não prestados, dívidas, entre outras). Se a negociação chegar a um acordo, este será homologado pelo Juiz e terá a eficácia de uma sentença judicial. Não obtido o acordo, as partes devem aceitar a decisão do juiz em audiência de instrução e julgamento.

Participam dessas audiências de conciliação o conciliador, o cliente que realizou a reclamação e a empresa, geralmente representada por uma pessoa nomeada pelo proprietário ou administrador. Em geral, esses representantes são bacharéis em Direito ou advogados que são acionados via escritórios de advocacia, que mantêm uma relação com profissionais da área de Direito que se dispõem a atuar como representantes de diferentes empresas em audiências de conciliação. Entre os objetivos dessas audiências de conciliação está a busca de uma solução ou acordo para o conflito.

Segundo Abritta (2011), o trabalho do conciliador, nas audiências de conciliação, corporifica a meta de resolução do conflito através da negociação de acordo e finalização antecipada do processo.

No levantamento bibliográfico realizado, entre abril e maio de 2016, nas bases Scielo, Spell, Google acadêmico e EBSCO, foi constatado que a conciliação em relações de consumo, no Brasil, tem sido estudada na perspectiva teórico-metodológica da Linguística (GAGO, 2006; LADEIRA; SILVA, 2011; CARVALHO; LADEIRA, 2012; CORRÊA-ROSADO; SILVA; OLIVEIRA, 2012; ABRITTA; OLIVEIRA, 2012), e na perspectiva jurídica, conforme trabalhos de Guerrero (2014) e Mello e Baptista (201),

São poucos os trabalhos que consideram como os traços da cultura brasileira emergem na fala do conciliador em processos de negociação, sendo encontrado na busca realizada o trabalho de Abritta e Oliveira (2012). Neste, as autoras utilizam uma perspectiva interacional à luz das contribuições dos estudos da fala-em-interação, analisando como o *jeitinho* é co-construído pelas partes.

Considerando que o *jeitinho* é um recurso e são escassos os trabalhos que discutem o estilo brasileiro de negociar, o presente trabalho considera oportuno investigar a presença dos traços culturais brasileiros no contexto das negociações que ocorrem nas audiências de conciliação. Para atender o objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas.

Numa perspectiva teórica, as contribuições giram em torno da influência do fator cultura na atuação de conciliadores em processos de negociação.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a negociação, seguida do contexto da negociação nas audiências de conciliação, e as características culturais brasileiras. A terceira seção apresenta o percurso metodológico utilizado. A quarta tem como foco a apresentação e análise dos resultados. A quinta discute os resultados e a sexta seção apresenta as considerações finais.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O estudo propõe como problema de pesquisa: investigar a presença dos traços culturais brasileiros no contexto das negociações que ocorrem nas audiências de conciliação, seus efeitos e impactos.

O objetivo é identificar os traços culturais brasileiros no contexto das negociações que ocorrem nas audiências de conciliação instaladas em um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Negociação

A negociação é, por definição, uma interação socialmente motivada entre indivíduos ou grupos com interesses divergentes (SOBRAL, 2009). É um processo de troca que se desenvolve entre duas ou diversas partes.

É uma forma de tomar decisão em que duas ou mais partes conversam entre si num esforço para resolver seus interesses opostos. Entretanto, as ações de negociação que incluem as tentativas de esclarecer com a outra parte as desavenças que produzem o conflito, podem, por vezes, apoiar-se em terceiros, buscando conseguir um acordo por parte dos responsáveis.

O papel do mediador ou conciliador é assistir às partes na negociação, de forma imparcial, objetivando a busca de soluções para os conflitos.

A negociação pode ser entendida como uma maneira de resolução de conflitos, como um processo multifacetário que se utiliza de outras ferramentas para concentrar diversos interesses (MARQUIS; HUSTON, 1999). O poder judiciário brasileiro tem adotado diferentes

métodos capazes de solucionar conflitos, para se chegar a um consenso, a um entendimento, à paz ou apenas a um acordo (AZEVEDO, 2015).

3.2 Contextualização da negociação nas audiências de conciliação

A conciliação, a mediação e a arbitragem integram um conjunto de métodos alternativos ao julgamento pelo Poder Judiciário. A diferença entre os diferentes métodos adotados em cada processo leva em consideração as seguintes características: custo financeiro, celeridade, sigilo, manutenção de relacionamentos, flexibilidade procedimental, exequibilidade da solução, custos emocionais na composição da disputa, adimplemento espontâneo do resultado e recorribilidade (AZEVEDO, 2015).

O presente estudo privilegiou a análise no contexto de conciliação, por entender tratar-se de um método mais adequado e utilizado nas relações de consumo, envolvendo clientes e empresas. Trata-se de uma negociação facilitada por um terceiro, abrangendo contextos conflituosos menos complexos, nos quais as partes ou os interessados são auxiliados por um terceiro, neutro à disputa, por meio de técnicas adequadas, a chegar a uma solução ou acordo.

Além disso, as audiências de conciliação no Poder Judiciário que envolvem relações de consumo buscam: 1) a celebração de um acordo e uma efetiva harmonização social das partes; 2) restaurar, dentro dos limites possíveis, a relação social das partes; 3) utilizar técnicas persuasivas, mas não impositivas ou coercitivas, para alcançar soluções; 4) demorar o tempo necessário para que os interessados compreendam que o conciliador se importa com o caso e a solução encontrada; 5) humanizar o processo de resolução de disputas; 6) preservar a intimidade dos interessados, sempre que possível; 7) uma solução construtiva para o conflito, com enfoque prospectivo para a satisfação dos envolvidos; 8) permitir que as partes se sintam ouvidas; 9) utilizar técnicas multidisciplinares para permitir que se encontrem soluções satisfatórias no menor prazo possível (AZEVEDO, 2015).

A prática de conciliação pressupõe a utilização de técnicas de negociação, comunicação e mediação, não sendo uma atividade em que o conciliador utilize apenas uma abordagem intuitiva e seu estilo de comunicação, embora se respeitem seu estilo e vocabulário (AZEVEDO, 2015).

Considerando as atribuições conferidas ao conciliador nesse contexto, o estudo focaliza a atuação deste conciliador, que busca atingir os objetivos propostos em audiências de conciliação, considerando suas estratégias de negociação em uma situação de disputa.

3.3 Traços da cultura brasileira

Inicialmente, pretende-se entender o conceito de traço cultural para, posteriormente, identificar alguns traços culturais brasileiros nos processos de negociação em audiências de conciliação. Neste trabalho, a fundamentação de traços culturais tem como base os autores Gilberto Freyre e Sérgio Buarque de Holanda, por meio das análises de Reis (2002).

Reis (2002), em sua análise sobre a obra “Casa Grande & Senzala”, de Gilberto Freyre (1933), aponta características da formação da cultura brasileira. O centro econômico, social e político do sistema é representado pela casa grande e completado pela senzala. O pai, ou senhor, é aquele que exerce o poder sobre a terra, homens e mulheres. A relação entre o senhor rural e os que estavam a sua volta era de lealdade em troca de proteção. De acordo com Fernandes (2006, p. 36), daí pode resultar o traço paternalista existente até hoje nas relações sociais, assim como a tendência ao autoritarismo e à hierarquização. Ainda de acordo com Fernandes (2006), a força do patriarcalismo e o caráter autossuficiente dos engenhos, retratados na obra de Freyre, geraram uma indistinção entre a ordem pública e privada que se

reflete na dificuldade de universalização das regras jurídico-legais em prol do privilégio dado às relações.

Em “Raízes do Brasil”, Sérgio Buarque de Holanda (1936) também aponta traços característicos do povo português na formação da cultura brasileira. Entretanto, o homem cordial foi o tema em destaque desta obra. O homem cordial é o símbolo da relação social sem formalidade, que leva para a vida pública a vida privada, ao propor acesso à existência política através de relações sociais de proximidade e afetividade; logo, não é uma cordialidade que pressupõe bondade, mas mostra que o homem cordial não se guia pela racionalidade, e sim pelas suas emoções.

Da leitura de “Raízes do Brasil”, Reis ressalta a cordialidade como herança colonial do domínio patriarcal rural. Na vida colonial prevaleciam a família e o poder pátrio, que propagavam para toda a sociedade os sentimentos próprios da vida doméstica. Por fim, “a vida pública, social e política era marcada pela família rural colonial” (REIS, 2002, p. 128).

3.4 Traço: O *jeitinho*

Barbosa (2006, p. 41), define o "*jeitinho*" como uma forma “especial” de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Seria uma estratégia para vencer o excessivo legalismo e os formalismos da sociedade brasileira.

Na busca para ampliar a compreensão de traços característicos da identidade nacional brasileira, destacando o *jeitinho* como elemento que descreve a brasilidade, Barbosa (2006) aponta que o jeito é um elemento “universalmente” conhecido na sociedade brasileira. É utilizado indistintamente por todos os segmentos sociais. Não tem apenas um caráter negativo, apresenta-se também de maneira positiva.

A raiz dessa positividade, segundo Barbosa (2006, p. 171), privilegia os aspectos “humanos e naturais em detrimento dos institucionais”. O *jeitinho*, nessa perspectiva, revela o espírito cordial, conciliador, alegre, simpático, caloroso e humano. A mistura racial revelada por Freyre em “Casa Grande & Senzala” é uma das muitas causas possíveis desse modo de ser.

Entretanto, da mesma forma que os aspectos humanos e naturais podem ser vistos como algo positivo, podem também ser entendidos de maneira negativa, quando as relações pessoais estabelecidas tomam precedência sobre qualquer outro critério. Nessa perspectiva relacional, o brasileiro tende a transformar o público em privado.

O tão conhecido *jeitinho* brasileiro, forma encontrada para se contornar obstáculos e dobrar a dureza da burocracia, encontra nas relações cordiais uma forma de quebrar a impessoalidade da burocracia e atingir determinados fins pessoais.

Esses estilos pessoalizantes e relacionais entram em choque com as leis, ocasionando múltiplas situações nas quais a letra da norma só pode ser amaciada com um suave e humano ‘*jeitinho*’, um estilo de sociabilidade que permite religar a norma com a pessoa, fazendo com que o sistema todo readquira suas qualidades humanas (BARBOSA, 2006, p. xxiii).

Enquanto a máquina burocrática é teoricamente racional, impessoal, anônima e faz uso de categorias intelectuais, o jeito lança mão de categorias emocionais. Com os sentimentos, estabelece um espaço pessoal no domínio do impessoal. E sua estratégia depende de fatos opostos ao da burocracia, como simpatia, maneira de falar, etc. (BARBOSA, 2006, p. 46).

A valorização das relações é um traço herdado dos nossos colonizadores portugueses (REIS, 2002). A sociedade brasileira possui uma lógica relacional, cujas características são a

busca constante pela maximização das relações e pela crença maior nas relações sociais do que nos próprios indivíduos que lhes dão forma.

Outra associação feita com o *jeitinho* brasileiro refere-se ao formalismo. Ramos (1983), define o formalismo como a discrepância existente entre as nossas instituições sociais, políticas e jurídicas e as nossas práticas sociais. Para Guerreiro Ramos, o *jeitinho* seria uma estratégia derivada do formalismo, uma maneira de burlar as dificuldades relacionadas ao formalismo (leis e regulamentos e as práticas reais do governo e da sociedade). Enquanto o formalismo é uma estratégia primária, o *jeitinho* seria uma estratégia secundária, isto é, suscitada pelo formalismo (BARBOSA, 2006).

Para DaMatta (2001, p.97), os navegadores sociais - a malandragem, o *jeitinho* e o “sabe com quem está falando?” - seriam modos de enfrentar as contradições existentes no nosso sistema social dividido entre o indivíduo (sujeito das leis universais que modernizam a sociedade) e a pessoa (o sujeito das relações sociais, que conduz ao polo tradicional do sistema).

O *jeito* seria um modo e um estilo de realizar, que, segundo DaMatta (2001), indica algo importante. Na especificidade aqui retratada, o Brasil, o *jeito*, é um modo simpático, desesperado ou humano que permite unir um problema pessoal a um problema impessoal (p.99).

4. METODOLOGIA

Este estudo orientou-se por uma perspectiva interpretativista, a partir da estratégia de pesquisa qualitativa básica de Merriam (2002), que busca compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno ou à situação que está sendo estudada.

As técnicas para coleta de dados podem incluir entrevistas, documentos pessoais e observações (FLORES, 1994). Tais técnicas permitem reconhecer e registrar dados que se comunicam em uma linguagem natural que, geralmente, é própria dos participantes do estudo. O processo de condução da pesquisa foi essencialmente indutivo, ou seja, os dados foram coletados e organizados de forma a construir conceitos, pressuposições (MERRIAM, 2002).

Como forma de construir os dados e constituir novos conhecimentos, utilizou-se neste estudo uma das técnicas citadas por Flores (1994): entrevista semiestruturada com dez conciliadores que atuam em um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) do interior do estado de São Paulo. Os entrevistados, em sua maioria mulheres, apresentam uma média de 39 anos e atuam em média há 02 anos como conciliador.

Tabela 1- Perfil dos conciliadores entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Tempo de atuação como conciliador
E1	Mulher	23 a	Bacharel em direito	1 ano e 10 meses
E2	Mulher	28 a	Bacharel em direito	3 anos
E3	Mulher	58 a	Assistente Social	4 meses
E4	Homem	42 a	Bacharel em Direito	5 anos
E5	Mulher	50 a	Administração	6 meses
E6	Mulher	33 a	Técnica em Enfermagem e Estudante de direito	1 ano e 07 meses
E7	Mulher	35 a	Advogada	03 anos
E8	Mulher	53 a	Letras	12 meses
E9	Mulher	37 a	Assistente Social e Bacharel em Direito	02 anos
E 10	Mulher	40 a	Teologia e Estudante de Psicologia	05 meses

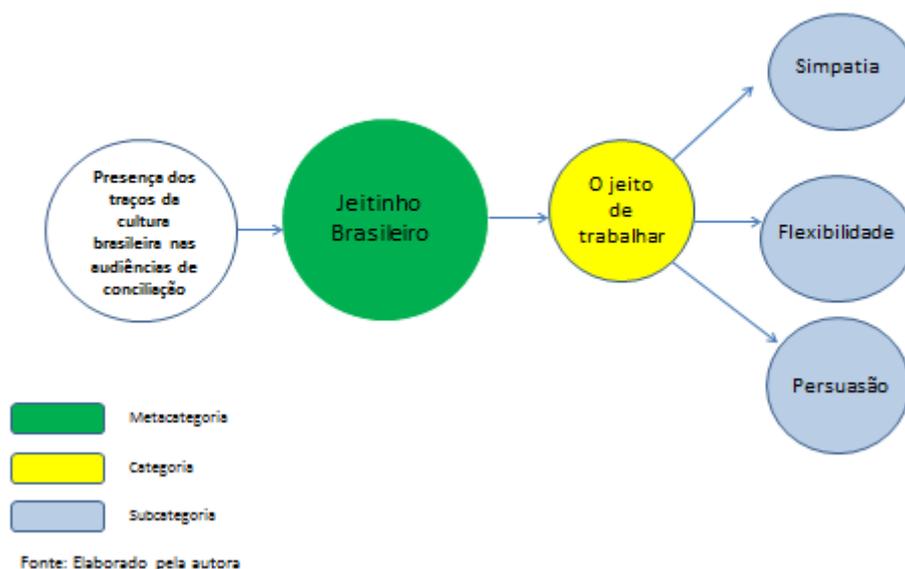
Fonte: elaborada pelas autoras

No que tange ao tratamento dos dados, utilizou-se a abordagem de Flores (1994), que sugere que um dado suporta uma informação a partir da realidade, o que implica sua elaboração e o modo de expressá-la. Logo, os dados apresentam uma limitação natural e é necessário que se encontre o seu significado para que possam ser úteis. A interpretação do conteúdo da informação textual consiste na detecção de unidades de significados dos dados coletados, na relação entre elas e na relação com o todo, considerando os aspectos teóricos utilizados no estudo. Para melhor compreensão, a interpretação do conteúdo foi dividida em três conjuntos de tarefas, a saber:

- Redução dos dados: consiste em transformar um volume considerável e complexo de dados em elementos que permitam estabelecer relações e obter conclusões.
- Apresentação dos dados: consiste na descrição, apresentando uma análise da informação aparente nas entrevistas e fornecendo uma visão de conjunto.
- Conclusões: permitem ao pesquisador fazer afirmações de acordo com os dados construídos.

As entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados e literalmente transcritas para análise. Para não abordar diretamente perguntas sobre *jeitinho* dentro do sistema judiciário, optou-se por perguntas mais abrangentes. Estas consideravam a atuação do conciliador, estabelecendo uma comparação entre sua prática, a teoria, a exemplificação de situações cotidianas e como elas eram resolvidas. A Figura 1 apresenta a metacategoria, categorias e subcategorias construídas a partir da análise dos dados extraídos das entrevistas.

Figura 1 - metacategoria, categorias e subcategorias.



5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada contemplou entrevistas com conciliadores de perfis diversos, a começar pela formação acadêmica e tempo de experiência como conciliador, conforme pode ser observado na Tabela 1.

De acordo com as falas dos entrevistados, foi possível construir uma metacategoria - jeitinho brasileiro - a categoria “o jeito de trabalhar”, e três subcategorias: simpatia, flexibilidade e persuasão.

5.1 Metacategoria: *Jeitinho brasileiro*

A metacategoria foi identificada com base na relação entre a literatura estudada e os dados identificadas nas entrevistas.

O “jeito” é um modo e um estilo de realizar (DAMATTA, 2001, p. 99), e também um indicativo de algo importante.

5.1.1 Categoria: **O jeito de trabalhar**

Tanto os homens como as sociedades se definem por seus estilos, seus modos de fazer as coisas (DAMATTA, 2001, p.15). Os entrevistados revelaram que, mesmo participando de cursos de formação específicos para a atuação em audiências de conciliação, há um jeito particular de cada conciliador atuar. Esse jeito prevalece sobre as técnicas, como se observa nos relatos de destacados:

Acho que cada mediador trabalha de um jeito. [...] eu acho que a gente não tem que restringir as audiências de conciliação só às técnicas. Existem casos e casos, tem casos que a pessoa só precisa que você olhe para ela e a escute o que ela fala e você quase não usa ferramenta nenhuma, (E1)

Conhecimento, técnica, não sei. Você precisa ter boa vontade para estar lá. Se você está interessado e tem a intenção de resolver aquilo lá, você dá um jeito de resolver, vai fluindo. (E2)

Ainda há entrevistados que refere que já tinha algo de conciliador na sua história de vida e que as técnicas serviram para auxiliar no melhor uso de recurso que consideram nato. Conforme os relatos destacados:

É o meu jeito de ser. [...] sempre foi meio que nato meu fazer essa mediação, essa conciliação entre o pessoal. [...] as técnicas ajudaram bastante a entender como eu poderia usar os meus recursos. E7

Então (...) eu acho que isso já vem assim da minha pessoa. [...] Eu via muito essa necessidade entre famílias, família de um lado, família do outro com a minha mãe, com meu pai. [...] Foi na faculdade que eu fui **desenvolver atuando**. E8

5.1.1.1 Subcategoria: **A simpatia**

Quando questionados sobre que recursos utilizam na condução das audiências, fazendo referência ao jeito de cada conciliador trabalhar referem a importância em estabelecer uma relação de proximidade com os conciliandos.

[...] **a empatia** que você demonstra, a forma **como você acolhe** as pessoas, acho que **isso influencia muito**. (E1)

[...] têm audiências muito complicadas, que o mediador não é intocável. Ele é imparcial, mas ele não é intocável e tem audiências que mexem com a gente. Mexem com a gente no sentido, assim, você

sabe: **de você querer abraçar a pessoa ou dar uma acolhida maior.** (E1)

[...] é, sendo amiga, não sei se amiga, **você tem que se aproximar da pessoa** e ir perguntando, mantendo a voz equilibrada. (E2)

Eu acho que é importante você saber que **está lidando com pessoas,** não está lidando com números. (E3)

[...] **os sentimentos das pessoas,** é isso que é importante ser levado em consideração, **não ver a pessoa como um número ou uma situação.** (E3)

Acolher o problema dela, ela em si e demonstrar pra ela de uma forma de afeto, que você está ali para ajudar e não só para resolver o problema dela, mas pra ajudar ela de alguma forma. (E9)

A maneira como os entrevistados consideram relevante trabalhar relaciona-se com o *jeito* simpático, acolhedor, próximo, característico dos aspectos positivos do *jeitinho brasileiro*, destacados por Barbosa (2006). Esses aspectos privilegiam as feições “humanas e naturais em detrimento das institucionais”. O *jeitinho* nessa perspectiva revela o espírito cordial, conciliador, alegre, simpático, caloroso e humano.

Nas negociações, este traço cultural pode facilitar o estabelecimento de confiança entre as partes e o conciliador, facilitando o processo de construção de acordos. Conforme os entrevistados E1 e E6:

[...] eu procuro olhar e dar uma acolhida, de uma forma para ela se certificar de que o que ela está falando tem validade. Não é algo desprezado. É importante, e **porque aí a gente pode construir alguma coisa,** a partir do momento que ela ache que a palavra dela não é em vão, é inválida. (E1)

Porque passou daquela porta para cá eles (conciliandos) tem que saber que eles têm que se sentir a vontade. **Eu acho que se ele se sentirem a vontade, a conciliação é mais fácil.** (E6)

É um modo simpático, humano de relacionar o impessoal com o pessoal (DAMATTA 2001). Tanto que há entrevistado que destacam essa necessidade de proximidade relacional para desenvolver o trabalho. E1 e E5 mencionam que:

[...] eu acho que **a empatia, a acolhida, pegar na mão, oferecer uma água, uma balinha,** isso **faz uma diferença total na audiência,** total, total. [...] eu acho que **ela se desarma um pouco nessa acolhida,** que você demonstra. (E1)

Inclusive desde apregoar as partes, acompanhá-las pra sala, oferecer o assento, “sente-se onde você achar melhor”. Hora de pedir os documentos, estender a sua mão, olhar nos olhos e aí os cumprimentos, uma breve explicação do que é a conciliação. Você vai falar, depois ele vai ter a vez dele de falar. Aí, assim, **você vai azeitando a comunicação. Que é a chave de tudo,** né. (E5)

A simpatia aqui é empregada de modo pacífico e até mesmo legítimo de conciliar interesses, provocando uma junção da lei com a pessoa que a está utilizando.

5.1.1.2 Subcategoria: **A flexibilidade**

Mesmo dentro do sistema judiciário, onde a disciplina pela obediência estrita das leis (BARBOSA, 2006, p. 95) é algo teoricamente esperado, temos a pessoa (sujeito das relações sociais), e entre um e o outro é possível perceber traços do *jeitinho*, aqui revelado pela flexibilidade.

Tem gente que fala “vamos deixar o juiz julgar”. **Estamos justamente aqui para evitar isso.** Na informalidade podemos alterar o pedido, coisa que o juiz não pode fazer. **Na conciliação pode alterar o pedido por conta da informalidade.** (E5)

As vezes, tem pedidos que você não consegue colocar no papel, para o juiz avaliar, para o juiz, enfim (...) tem as vezes **sentimentos por trás de coisas que não vai junto, não vai no papel, não vai para o juiz** o pedido, porque não tem como colocar isso. Às vezes você até consegue colocar alguma coisa de danos morais, mas você vai ter que justificar isso, não tem como. **Aqui na conciliação tem.** (E7)

Quando pedido ao entrevistado E5 para definir informalidade, refere:

Flexibilidade, alongamento, humor, relaxamento. Não desmerecendo as técnicas, mas a informalidade é fundamental para conseguirmos atingir o nível de pacificação, serão anos, pois nossa cultura ainda é tradicional.

De maneira mais específica, essa flexibilidade com que cada conciliador trabalha se manifesta desde a recepção das pessoas e se estende na condução da audiência:

Ao apregoar as partes, ao se apresentar de forma informal, sem ter aquela coisa conservadora da justiça, que a gente aqui na nossa história de justiça tem, tem de muito tempo. **Aquela coisa pesada, fechada, toda quadrada, tem que ser assim, tem que ser assado. Então, é essa imagem que eu tento em primeira mão desmistificar** para quem está chegando. Muitos chegam acuados, constrangidos, têm vergonha de se colocar, e muitos chegam com problemas, com limitações, então **você tem que provocar essa vontade de conciliar, de dialogar,** então é por aí. (E5)

[...] a partir do momento que você vai até lá buscar a pessoa, olha no olho, pega na mão, pergunta como ela gostaria de ser chamada, que você fala pra ela ficar à vontade, onde ela quer se sentar, que você demonstra que você **não está ali para determinar nada,** nossa, já é muito positivo. (E1)

Ah, **eu sempre ofereço espaço para as pessoas conversarem durante a audiência, deixo sair um pouco. Ofereço uma bala, que serve para respirar, tirar o foco** [...] a pessoa para de falar e pode repensar um pouquinho mais. Quando você oferece a bala é num momento carregado, quando cada parte quer isso ou aquilo, é um momento de parar, pelo simples gesto de pegar um doce e parar. Eu penso assim. (E3)

Você interrompe uma audiência e sai para fora, para conversar, ouvir, ao até mesmo através de um abraço. Isso eu acho que é um diferencial que eu acho que a gente pode fazer. (E8)

A flexibilidade pode ainda ser manifestada em situações que divergem da lei.

Então esse exemplo que dei, do motor que estava raspado, riscado, sei lá, como foi tudo na audiência pré-processual, homologou o acordo e **não colocou em si o problema, e tudo foi resolvido.** (E2)

O *jeitinho* aqui revelado pela flexibilidade permite conciliar todos os interesses, criando uma relação aceitável entre o solicitante, o funcionário-autoridade e a lei universal (DAMATTA, 2001).

Havendo uma mediação entre a lei, a situação em que ela deveria aplicar-se e as pessoas nela implicadas, de tal sorte que nada se modifique, apenas fica a lei um pouco desmoralizada (DAMATTA, 2001, p. 97).

Aqui o *jeitinho* é utilizado de forma a burlar a lei para ter algo resolvido sem comprometer nenhuma das partes. Barbosa (2006, p. 171) revela que o *jeitinho* brasileiro se expressa por uma hierarquia de necessidades que desconhece desigualdades sociais e igualdade legal. Essa situação implica que o cidadão brasileiro não é definido por nosso sistema legal, mas por um sistema moral e por parte de uma totalidade mais ampla: a humanidade. Outro exemplo que emergiu dos dados confirma o apontamento de Barbosa (2006):

Outro exemplo de uma senhorinha que emprestava dinheiro a juros. São situações que aparecem, ela era autora e era ilegal. **O que dava para fazer** era negociar o valor do dinheiro emprestado, mas o juro não poderia ser cobrado. (E2)

Nesse relato, a conciliadora se afasta de seu papel para garantir a possibilidade de acordo, através de sua cumplicidade para com o ato ilegal praticado pelo reclamado. (ABRITTA; OLIVEIRA, 2002).

Mesmo dentro de uma instituição que se apoia em regras, estas são suspensas diante de uma situação imprevista que alguém considere merecedora de atenção. A celebração do acordo compromete-se com a omissão diante de uma ilegalidade praticada pelo reclamado.

Em outro relato foi questionado se a situação de agiotagem poderia ser passível de denúncia, e a resposta foi:

Eu acredito que sim (nesse momento ele olha para o gravador), mas aqui existe o sigilo dentro do CEJUSC, então, seja no processual ou no pré-processual, ah, ah, não sei daqui o que a gente conversa, morre aqui. (E4)

De acordo com Motta e Alcadipani (1999, p. 5), quem concede o *jeitinho* reavalia a justiça de leis e normas, que muitas vezes são vistas como inadequadas e extremamente impositivas. Além disso, aquele que o concede tem seu poder discretamente fortalecido, na medida em que passa de um simples cumpridor da lei para um avaliador de sua pertinência e aplicação.

5.1.1.3 Subcategoria: A persuasão

O sistema burocrático brasileiro evidencia outro aspecto da cultura brasileira - o formalismo - que se reflete na grande quantidade de normas e regulamentos, e que não condiz com nossa realidade social (DAMATTA, 2001). A conciliação é um dos métodos alternativos de resolução de conflitos adotados pelo poder judiciário brasileiro, e, segundo os entrevistados, tem entre seus objetivos desafogar o judiciário. Tanto que eles apontam que o objetivo das audiências de conciliação é a celebração de acordos:

[...] é uma cobrança para fazer acordo [...] (E1)

Os entrevistados observam que a necessidade de celebrar acordos é tão evidente que situações alheias à atividade do conciliador ocorrem em prol dessa celebração.

Não ia dar acordo e aí eu saí da sala, eu fiz o termo como audiência infrutífera, e o chefe do cartório falou: “chama a pessoa que eu quero falar com ela, tem que fazer acordo, **porque se não fizer acordo** vai acontecer isso, isso e isso.” (E1)

Aqui se revela a persuasão, há outros interesses sendo considerados: a necessidade de celebração de números de acordos.

O *jeitinho* é uma forma de se atingir objetivos a despeito das leis, normas e regras. Barbosa (2006, p. 41) define o "*jeitinho*" como uma forma “especial” de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade.

Esse *jeitinho* para atingir uma necessidade se expressa de diferentes formas, conforme o relato dos entrevistados:

Eu não insisto no acordo, eu insisto na conversa e na comunicação. Eu não vou falar para a pessoa que ela tem que fazer acordo [...] Eu tento conduzir da melhor forma possível. Mas, tem gente que tem essa característica, que **vai insistir, que vai falar e tal**. Então, para **audiências** que **têm alguma relevância** essas **pessoas são escaladas**. (E1)

Essa situação do *jeitinho* revelado pela persuasão fica evidente na fala da entrevistada E2:

Então, assim, eu tento no máximo explicar, conversar, eu falo que é **melhor fazer o acordo** e tudo o mais [...] (E2)

“[...] se você não formalizar o acordo agora pode acontecer isso, isso e isso. Você se dá conta? **Vou apresentando os riscos**, assim, o oficial de justiça vai até a sua casa ver o que tem lá dentro e pode penhorar, “você quer ter sua TV penhorada?”, eu pergunto. Eu não estou ameaçando, estou explicando as consequências, para toda escolha há uma consequência [...].(E2)

[...]a gente acaba sempre é, é, a gente acaba contanto para a pessoa o caminho mais curto. [...] Qual o caminho que ela vai percorrer no processo e qual o caminho que ela vai percorrer na conciliação. (E6)

O *jeitinho* aqui se revela a persuasão, ainda que indireta, que a conciliadora utiliza para celebrar acordos. A conciliadora se posiciona como funcionário-autoridade, uma posição que possibilita apresentar as consequências resultantes caso o acordo não seja celebrado. Tal posicionamento está em sentido contrário ao papel a ser desempenhado pelo conciliador, que, conforme apresentado, deve ser neutro à disputa e utilizar técnicas adequadas para chegar a uma solução ou acordo.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho considerou buscou identificar os traços culturais brasileiros no contexto das negociações que ocorrem nas audiências de conciliação instaladas em um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania.

O *jeitinho* evidenciou ser uma prática utilizada em audiências de conciliação para facilitar a construção de um acordo. Ele se utiliza da simpatia e cordialidade no tratamento com as partes, considerando a flexibilização das normas e leis, e também da persuasão na formalização de acordos.

Outra pesquisa confirma o uso do *jeitinho* na construção de acordos. Abritta e Oliveira (2012) consideram o *jeitinho* como uma estratégia utilizada pelo mediador para facilitar a obtenção de acordo. Segundo seus dados, os *jeitinhos* empregados pela mediadora ora se aproxima do polo negativo (corrupção), ora do polo positivo (favor).

Barbosa (2006, p. 46) menciona que a máquina burocrática é teoricamente racional, impessoal, anônima e faz uso de categorias intelectuais; o *jeito*, por sua vez, lança mão de categorias emocionais. Com os sentimentos, estabelece um espaço pessoal no domínio do impessoal. E sua estratégia depende de fatos opostos ao da burocracia, como simpatia, maneira de falar, etc.

Assim, os achados deste estudo estão em linha com as características acima e apresenta outros efeitos do *jeitinho* na atuação da audiência de conciliação: a simpatia, a flexibilidade e a persuasão.

As implicações do presente trabalho concentram-se em uma perspectiva teórica, e giram em torno da influência do fator cultural na atuação de conciliadores em processos de negociação. Cabe ressaltar que os resultados apresentados referem-se a dez entrevistados, e não refletem o universo de atuação dos conciliadores. Entretanto, os resultados revelam ser este um caminho para revelar dados sobre o *jeitinho* brasileiro no âmbito da negociação.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRITTA, C. S. **A construção do acordo em relações de consumo: um estudo de audiências de conciliação.** 2011. 170f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

ABRITTA, C. S.; OLIVEIRA, M. C. L. Os *jeitinhos* para se chegar a um acordo. **Calidoscópico** (Unisinos), v.10, n.2, p.186-193, 2012. Disponível em: <revistas.unisinos.br/index.php/calidoscopio/article/view/cld.2012.102.06>.

AZEVEDO, A. G. (Org.). **Manual de Mediação Judicial.** 5.ed. Brasília: CNJ, 2015.

BARBOSA, L. N. H. **O Jeitinho Brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BELLENGER, L. **Les fondamentaux de la négociation: stratégies et tactiques gagnantes.** Paris: ESF Éditeur, 2004.

CARVALHO, A.; LADEIRA, W. T. Explicações como estratégia defensiva de face: um estudo da argumentação na vida cotidiana. **DESENREDO - Revista do Programa de Pós-graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo**, v.8, n.2, p.57-77, nov. 2012. Disponível em: <www.upf.br/seer/index.php/rd/article/download/2915/1982>.

CORRÊA-ROSADO, L. C.; SILVA, E. L.; OLIVEIRA, L. M. Audiência de conciliação: Configuração e funcionamento sob o viés da teoria semiolinguística do discurso. **Memento - Revista de Linguagem, Cultura e Discurso** (Mestrado em Letras – UNINCOR), Três Corações, v.3, n.1, p.84-106, jan. 2012. Disponível em: <revistas.unincor.br/index.php/memento/article/download/377/pdf>.

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** 12.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

FERNANDES, R. A. **Uma análise dos Traços Brasileiros em uma Organização Nacional.** 2006.174f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: PPU, 1994.

GAGO, P. C. O espaço de transição de falantes em audiências de conciliação no PROCON: lugar relevante para o desacordo? **Recorte – Revista Eletrônica do programa de Mestrado em Letras, UNINCOR**, v.3, n.2, p.66-80, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://revistas.unincor.br/index.php/recorte/article/view/2102/1788>>.

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v.47, n.4, p.454-461, 2004.

GUERRERO, L.F. Conciliação e Mediação – Novo CPC e Leis Específicas. **Revista dos Tribunais Online**, São Paulo, v.41, n.1, p.1-17, abr. 2014. Disponível em: <<http://rtonline.com.br/>>.

LADEIRA, W. T.; SILVA, E. L. Estratégias discursivo-interacionais de construção de identidade de consumidor em audiências de conciliação. **Trabalhos em Linguística Aplicada (online)**, Campinas, v.1, n.50, p.11-26, jan. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-18132011000100001&lng=en&nrm=iso>.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação**. 2.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

MELLO, K. S. S.; BAPTISTA, B. G. L. Mediação e conciliação no Judiciário: Dilemas e significados. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p.97-122, 2010. Disponível em: <revistadil.dominiotemporario.com/doc/Dilemas11Art4.pdf>.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. *Jeitinho* Brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.9, n.1, p.6-12, 1999. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/.../36626>.

RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

REIS, J. C. **As identidades do Brasil: de Varnhagen a FHC**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SOBRAL, F. J. B. A. O Julgamento moral de dilemas éticos em negociação. **Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n.5, p.4-27, 2009.