CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

E-BOOK GRATUITO · NEXSJURIS

# Conflitos e mediação

*O que a Psicologia ensina a quem trabalha com o Direito*

**Caio Fábio Martins**
Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

E-BOOK · 2026

UM CONTEÚDO ALLNEXS

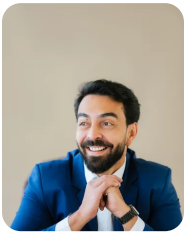
ALLNEXS CONHECIMENTOS · NEXSJURIS

# Conflitos e mediação

*O que a Psicologia ensina a quem trabalha com o Direito*

Este e-book é material de orientação e reflexão. Não substitui atendimento psicológico, supervisão ou consultoria individualizada.

© 2026 Caio Martins Desenvolvimento Humano. Distribuição gratuita; proibida a venda.
@caiofabiomartins · caiofabiomartins.com · allnexs.com/e-books



SOBRE O AUTOR

## Caio Fábio Martins

Psicólogo · Mestre e doutorando em Psicologia

*Ciência, Sentido e Prosperidade Humana*

- Psicólogo (CRP 09/10676) e psicoterapeuta desde 2016, com base na Gestalt-terapia em diálogo com o humanismo, o existencialismo e a Logoterapia de Viktor Frankl.
- Mestre em Psicologia (UFG) e doutorando em Psicologia (PUC Goiás), onde pesquisa o sentido do trabalho de líderes na cadeia produtiva de grãos em Goiás.
- Professor universitário, supervisor clínico e consultor em desenvolvimento humano, gestão de pessoas e lideranças. Autor de *O Surgimento da Gestalt-Terapia* (2026) e NEXsPERT da ALLNEXS.

CAIO FÁBIO MARTINS
DESENVOLVIMENTO HUMANO

PARA COMEÇAR

# Por que este e-book

Quase todo conflito que chega a uma mesa de negociação, a uma sessão de mediação ou a uma audiência já passou por muitas conversas que deram errado. Quando as pessoas finalmente se sentam diante de um terceiro, não trazem só um problema a resolver. Trazem cansaço, mágoa, medo de perder, vergonha de ter chegado até ali e, muitas vezes, a certeza de que o outro lado é o único responsável por tudo.

Sou psicólogo, Gestalt-terapeuta, professor universitário, consultor e palestrante. Não sou advogado nem mediador judicial. O que eu faço há anos, na clínica, nas empresas e na sala de aula, é acompanhar pessoas em conflito: sócios que não se falam mais, equipes divididas, famílias que repetem a mesma briga há décadas, líderes que precisam dar uma notícia difícil. E escuto com frequência, de alunos e colegas do Direito, uma frase parecida: "a parte jurídica eu domino; o que me derruba é a parte humana".

Este e-book é para essa parte humana. Ele foi escrito para advogados, mediadores, conciliadores, estudantes de Direito e gestores que conduzem conflitos e negociações e querem fazer isso com menos desgaste, para as pessoas e para si mesmos. Você vai encontrar aqui ferramentas da Psicologia para lidar com emoções intensas, escutar o que está por baixo das posições, perceber os vieses que travam um acordo, sair de impasses e cuidar de quem conduz.

**ANTES DE COMEÇAR**

Este material não é orientação jurídica. Cito a Lei de Mediação, o Código de Processo Civil e a Resolução nº 125/2010 do CNJ conforme o texto vigente que conferi em novembro de 2026, mas a aplicação a um caso concreto é tarefa de quem tem habilitação para isso. Se você está vivendo um conflito pessoal, procure um advogado de sua confiança e, se o sofrimento estiver pesado, um psicólogo.

Também não é um manual de técnica de mediação. Existem bons manuais, e alguns estão nas referências. A minha proposta é mais simples e, espero, mais útil no dia a dia: ajudar você a olhar para o conflito como um fenômeno humano, que

tem corpo, história e sentido, e não apenas como um processo a encerrar.

ROTEIRO

# O caminho deste e-book

**01** **O conflito não é o inimigo**

Conflitos construtivos e destrutivos, o que faz um virar o outro e os cinco modos de lidar com a divergência.

**02** **O que a lei pede de quem media**

Princípios da Lei de Mediação, do CPC e da Resolução CNJ nº 125/2010, e por que mediação não é terapia.

**03** **Emoções na sala**

Raiva, medo e vergonha: como nomear, validar e baixar a temperatura sem tomar partido.

**04** **Escutar o que está por baixo**

Posições e interesses, comunicação não violenta e perguntas que abrem caminho.

**05** **Vieses e impasses**

Os atalhos da mente que travam um acordo e o que fazer quando a conversa empaca.

**06** **Quem conduz também sente**

Desgaste, limites e cuidados para continuar inteiro depois de muitos conflitos.

# 01

PARTE 1 · O CONFLITO

# O conflito não é o inimigo

A primeira coisa que aprendi sobre conflito é que ele não é sinal de que algo deu errado. Conflito é o que acontece quando duas pessoas que importam uma para a outra, ou que dependem uma da outra, querem coisas que parecem incompatíveis. Onde há convivência, há conflito. A pergunta útil não é "como evitar", mas "para onde este conflito está indo".

O psicólogo social Morton Deutsch dedicou boa parte da carreira a essa pergunta. Em *The Resolution of Conflict*, de 1973, ele distinguiu conflitos **construtivos**, em que as pessoas saem com a sensação de que ganharam alguma coisa, de conflitos **destrutivos**, que se expandem, escalam e deixam todos com a sensação de perda. O que decide o rumo, para Deutsch, não é o tamanho do problema, e sim o tipo de relação que se estabelece ao redor dele: cooperativa ou competitiva.

> *A cooperação gera cooperação, e a competição gera competição.*
>
> Deutsch (1973), em tradução livre

Ele chamou essa ideia de "lei rudimentar das relações sociais": os comportamentos típicos de uma relação tendem a provocar o mesmo tipo de relação em resposta. Ameaça, coerção e informação escondida alimentam desconfiança e mais competição. Comunicação aberta, respeito e disposição para resolver o problema juntos alimentam cooperação. Isso tem uma consequência prática enorme para quem conduz: o seu jeito de estar na sala é contagioso.

## Cinco modos de lidar com a divergência

Kenneth Thomas e Ralph Kilmann organizaram, em 1974, um modelo que ainda ajuda muito a pensar. Diante de um conflito, cada pessoa combina duas preocupações: a de atender aos próprios interesses (assertividade) e a de atender aos interesses do outro (cooperação). Da combinação nascem cinco modos.

| Modo | Como aparece | Quando ajuda |
|---|---|---|
| Competir | Defender a própria posição até o fim | Quando há um direito claro a proteger ou urgência real |
| Acomodar | Ceder para preservar a relação | Quando o tema importa mais ao outro do que a você |
| Evitar | Adiar, mudar de assunto, sair da conversa | Quando os ânimos precisam esfriar antes de seguir |
| Fazer concessões | Cada um abre mão de uma parte | Quando o tempo é curto e os interesses são equivalentes |
| Colaborar | Procurar juntos uma saída que atenda aos dois | Quando a relação vai continuar e o problema merece tempo |

Nenhum modo é bom ou ruim em si. O problema é ficar preso a um só. Há advogados que só sabem competir, mediadores que, sem perceber, pressionam a parte mais frágil a acomodar, e gestores que evitam até o conflito virar crise. Antes de conduzir o conflito dos outros, vale reconhecer o seu modo preferido. Ele vai aparecer na sala, quer você queira, quer não.

## O conflito como encontro

Na Gestalt-terapia, a gente aprende a olhar para o que está acontecendo agora, entre as pessoas, antes de correr para a explicação. Num conflito, isso significa perceber o tom de voz que sobe, o braço que cruza, a frase que se repete, o silêncio depois de um nome. Tudo isso é informação. Quem só escuta o conteúdo perde metade do conflito.

Martin Buber, filósofo que admiro muito, distinguia duas atitudes diante do outro: a relação Eu-Tu, em que o outro é encontrado como pessoa, e a relação Eu-Isso, em que o outro vira objeto, obstáculo ou meio para um fim. Conflitos destrutivos costumam ser, no fundo, relações em que cada lado passou a ver o outro só como Isso. Nenhuma técnica substitui o momento em que alguém volta a ver o outro como gente. Mas algumas técnicas ajudam esse momento a acontecer.

02

PARTE 2 · AS REGRAS

# O que a lei pede de quem media

Antes de falar de Psicologia, é preciso ter claro o lugar de onde o mediador e o conciliador atuam. No Brasil, esse lugar é desenhado por três normas principais: a Lei nº 13.140/2015, conhecida como Lei de Mediação; o Código de Processo Civil, a Lei nº 13.105/2015; e a Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, que instituiu a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses e foi alterada várias vezes desde então.

A Lei de Mediação define mediação, no parágrafo único do art. 1º, como "a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia". Repare nas palavras: técnica, imparcial, sem poder decisório, auxilia, estimula. O mediador não decide, não aconselha a parte e não escolhe o acordo. Ele cuida da conversa.

## Os princípios, lidos com olhos de psicólogo

O art. 2º da Lei de Mediação lista os princípios que orientam a mediação. Gosto de lê-los também como atitudes psicológicas, porque cada um deles pede algo do comportamento de quem conduz.

| Princípio (art. 2º) | O que pede de quem conduz |
|---|---|
| Imparcialidade do mediador | Perceber as próprias simpatias e antipatias antes que elas conduzam a sessão |
| Isonomia entre as partes | Dar tempo, escuta e cuidado equivalentes, inclusive a quem fala menos |
| Oralidade e informalidade | Uma linguagem que as pessoas entendem, sem se esconder atrás do jargão |

| Princípio (art. 2º) | O que pede de quem conduz |
|---|---|
| Autonomia da vontade das partes | Resistir à tentação de saber o que é melhor para os outros |
| Busca do consenso | Trabalhar pelo entendimento, sem confundir consenso com pressa |
| Confidencialidade | Criar um lugar seguro, onde se pode dizer o que não se diria lá fora |
| Boa-fé | Supor, até prova em contrário, que as pessoas estão ali tentando |

A mesma lei diz que "ninguém será obrigado a permanecer em procedimento de mediação" (art. 2º, § 2º) e que o mediador conduz "o procedimento de comunicação entre as partes, buscando o entendimento e o consenso e facilitando a resolução do conflito" (art. 4º, § 1º). Comunicação é a palavra central. A sessão não existe para o mediador mostrar o que sabe; existe para as partes voltarem a conseguir falar e ouvir.

## Conciliador e mediador não fazem a mesma coisa

O Código de Processo Civil ajuda a diferenciar as duas funções no art. 165.

**Conciliador (art. 165, § 2º)**
Atua preferencialmente quando não há vínculo anterior entre as partes. Pode sugerir soluções, e é vedado usar qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

**Mediador (art. 165, § 3º)**
Atua preferencialmente quando há vínculo anterior. Ajuda as pessoas a compreender as questões e os interesses em conflito, para que, restabelecida a comunicação, identifiquem por si próprias soluções que gerem benefícios mútuos.

O CPC também afirma, no art. 3º, § 3º, que conciliação, mediação e outros métodos consensuais "deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial".

Ou seja: o advogado não é espectador da autocomposição. E o art. 166 reúne os princípios da conciliação e da mediação: independência, imparcialidade, autonomia da vontade, confidencialidade, oralidade, informalidade e decisão informada.

## O código de ética dos conciliadores e mediadores judiciais

O Anexo III da Resolução CNJ nº 125/2010 traz os princípios e as regras de conduta de conciliadores e mediadores judiciais. Dois deles conversam diretamente com a Psicologia. O primeiro é a **validação**: o dever de estimular os interessados a se perceberem reciprocamente como seres humanos merecedores de atenção e respeito. O segundo é o **empoderamento**: o dever de estimular as pessoas a aprenderem a resolver melhor os seus conflitos futuros, a partir da experiência vivida ali. As regras de procedimento acrescentam, entre outras, a ausência de obrigação de resultado, que é o dever de não forçar um acordo nem tomar decisões pelos envolvidos.

**LIMITE DE PAPEL**

Mediação não é terapia. A sessão de mediação pode ter efeitos que se parecem com os de uma conversa terapêutica, porque as pessoas se sentem ouvidas e compreendem melhor o que viveram. Mas o objetivo é outro: restabelecer a comunicação em torno de uma controvérsia. O mediador não investiga a história emocional das partes, não interpreta o inconsciente de ninguém e não trata sofrimento. A própria Resolução nº 125/2010 pede que o mediador esclareça que atua desvinculado da sua profissão de origem. Se você também é psicólogo, isso vale em dobro. Quando o sofrimento de alguém ultrapassa o que cabe na sessão, o gesto cuidadoso é sugerir que a pessoa procure acompanhamento psicológico fora dali.

## Sigilo e imparcialidade não são detalhes

A confidencialidade é o que torna possível dizer coisas difíceis. A Lei de Mediação estabelece, no art. 30, que toda informação relativa ao procedimento é confidencial em relação a terceiros, com as exceções que a própria lei prevê, e, no art. 31, que o que uma parte diz em sessão privada não pode ser revelado às demais sem autorização expressa. Do ponto de vista psicológico, esse sigilo não é burocracia: é a moldura de segurança sem a qual ninguém baixa a guarda.

Já a imparcialidade tem um lado formal e outro íntimo. O formal está nos arts. 5º, 6º e 7º da lei: aplicam-se ao mediador as hipóteses de impedimento e suspeição do juiz; ele deve revelar, antes de aceitar a função, qualquer fato que possa gerar dúvida justificada sobre sua imparcialidade; fica impedido, por um ano depois da última audiência, de assessorar, representar ou patrocinar qualquer das partes; e não pode atuar como árbitro nem como testemunha em processos sobre o conflito que mediou. O lado íntimo é perceber, no próprio corpo, quando uma das partes começa a lhe parecer mais simpática. Isso acontece com todo mundo. O problema não é sentir; é não perceber.

---

# 03

PARTE 3 · EMOÇÕES

# Emoções na sala

Há um mito muito comum entre profissionais do Direito: o de que as emoções atrapalham e o bom profissional é aquele que consegue deixá-las do lado de fora. Na prática, as emoções entram na sala de qualquer jeito. A única escolha é se elas vão ser reconhecidas ou se vão agir por baixo da mesa, em forma de ironia, atraso, recusa sem motivo aparente ou proposta que ninguém aceita.

Uma pessoa tomada pela raiva ou pelo medo não está, naquele momento, em condições de avaliar propostas com calma. Isso não é falha de caráter; é o funcionamento normal de um corpo que se sente ameaçado. Por isso, tentar ir direto ao acordo quando a temperatura está alta costuma sair caro. Primeiro é preciso que a pessoa se sinta minimamente segura e ouvida.

## Nomear ajuda a acalmar

Um estudo conduzido por Matthew Lieberman e colegas, publicado em 2007 na revista *Psychological Science*, observou que, quando os participantes nomeavam com palavras a emoção presente em imagens com carga emocional, a resposta da amígdala, região cerebral ligada às reações emocionais, diminuía em comparação com outras tarefas. Não é uma fórmula mágica, e laboratório não é sessão de

mediação, mas o achado conversa com o que a clínica observa há muito tempo: pôr o sentimento em palavras ajuda a pessoa a sair do redemoinho e voltar a pensar.

Na sala, isso pode ser tão simples quanto: “Pelo que o senhor está dizendo, parece que se sentiu desrespeitado quando soube pelos outros.” Note três cuidados. A frase descreve, não julga. Ela é dita como hipótese, deixando espaço para a pessoa corrigir. E não toma partido: reconhecer que alguém se sentiu desrespeitado não é afirmar que o outro desrespeitou.

## Validar não é concordar

Essa é a distinção que mais libera quem conduz conflitos. Validar é reconhecer que a experiência da pessoa faz sentido a partir de onde ela está. Concordar é dizer que ela tem razão. O mediador valida as duas partes e não concorda com nenhuma. O advogado pode validar o sentimento do próprio cliente sem endossar uma estratégia que vai prejudicá-lo. O gestor pode validar a frustração da equipe sem prometer o que não pode cumprir.

> *A raiva costuma ser a ponta visível de uma necessidade que não foi atendida.*
>
> Leitura livre de Rosenberg (2006)

## Quando a raiva toma conta da conversa

A raiva é a emoção que mais assusta quem conduz. Ela é alta, ocupa espaço e parece exigir uma resposta imediata. Alguns passos ajudam a atravessá-la sem perder a condução.

**01** **Regule primeiro a si mesmo**

Respire, apoie os pés no chão, baixe o tom da sua voz. A calma de quem conduz é a primeira intervenção, e ela também é contagiosa.

**02** **Reconheça sem amplificar**

“Estou vendo que isso mexe muito com a senhora.” Uma frase curta basta. Discursos longos sobre a emoção do outro costumam soar como sermão.

03 **Devolva o foco ao que importa**

"O que é mais importante para a senhora que fique resolvido hoje?" A pergunta convida a pessoa a sair da acusação e entrar na necessidade.

04 **Proponha uma pausa quando for preciso**

Interromper alguns minutos não é fracasso. Uma pausa bem anunciada protege as pessoas de dizer o que depois vão lamentar.

05 **Considere uma conversa em separado**

Quando a lei e o procedimento permitem, a sessão individual dá espaço para a emoção sem plateia, e o que for dito ali segue o dever de sigilo.

## O medo e a vergonha, que fazem menos barulho

Se a raiva grita, o medo e a vergonha costumam se calar. A parte que concorda com tudo rápido demais, que não faz perguntas, que olha para o advogado antes de responder, pode estar com medo de perder o que tem ou com vergonha de estar ali. A isonomia entre as partes, que a lei pede, inclui perceber esses silêncios. Às vezes, a intervenção mais justa da sessão é perguntar a quem fala menos: "E para o senhor, como está sendo ouvir tudo isso?"

Na linguagem de Buber, é o momento em que alguém deixa de ser "a parte requerida" e volta a ser uma pessoa diante de outra. O Manual de Mediação Judicial organizado por André Gomma de Azevedo dá um capítulo inteiro ao *rapport*, o estabelecimento de uma relação de confiança. Sem esse vínculo mínimo com quem conduz, nenhuma técnica se sustenta.

# 04

PARTE 4 · ESCUTA E INTERESSES

## Escutar o que está por baixo

Em 1981, Roger Fisher e William Ury, com Bruce Patton nas edições seguintes, publicaram um livro que mudou a forma de ensinar negociação: *Como chegar ao sim*. A ideia mais conhecida do livro é a distinção entre **posições** e **interesses**. Posição é o que a pessoa diz que quer. Interesse é o porquê: a necessidade, o desejo, o medo ou a preocupação que sustenta aquela posição.

Quando a conversa fica só nas posições, ela vira um cabo de guerra: cada concessão parece uma derrota. Quando chega aos interesses, aparecem saídas que ninguém tinha visto, porque interesses diferentes podem ser atendidos ao mesmo tempo. O livro propõe ainda separar as pessoas do problema, criar opções antes de decidir e usar critérios objetivos que as duas partes possam reconhecer como justos.

| Posição (o que diz) | Interesses possíveis (por que diz) |
|---|---|
| “Não abro mão do imóvel.” | Segurança, lembrança da família, medo de não ter onde morar |
| “Quero a indenização integral, nem um centavo a menos.” | Reconhecimento do dano, necessidade financeira, sensação de justiça |
| “Só aceito se ele pedir desculpas.” | Ser visto, reparar a imagem diante de outros, encerrar a mágoa |
| “A equipe tem que bater a meta, ponto.” | Pressão de cima, medo de perder o cargo, compromisso com o cliente |

Atenção a um detalhe: os interesses da tabela são hipóteses, nunca certezas. Quem conduz não descobre os interesses de ninguém por dedução; descobre perguntando e escutando. E o interesse que a pessoa revela é dela. Não cabe a você decidir qual é o “verdadeiro”.

## Observar, sentir, precisar, pedir

Marshall Rosenberg, psicólogo que desenvolveu a Comunicação Não Violenta, propõe uma estrutura em quatro componentes que ajuda muito a escutar e a falar em situações tensas: observar a situação concreta, sem julgamento; reconhecer o que se sente diante dela; identificar as necessidades que geram esse sentimento; e formular um pedido claro e possível.

**Sem a estrutura**

"Você nunca cumpre o que combina. É sempre a mesma coisa."

**Com a estrutura**

"Nas duas últimas parcelas o pagamento atrasou. Fico inseguro, porque preciso planejar o mês. Podemos combinar uma data que você consiga cumprir?"

Na mediação, você não precisa ensinar CNV às partes. Pode usá-la para traduzir o que ouve. Quando alguém diz "ele é um irresponsável", quem conduz pode devolver: "O senhor está preocupado porque precisa de previsibilidade para se organizar, é isso?". A acusação vira necessidade, e necessidade é algo sobre o qual dá para conversar.

## Perguntas que abrem e perguntas que fecham

A pergunta é a principal ferramenta de quem conduz um conflito. Perguntas fechadas, que se respondem com sim ou não, servem para confirmar fatos. Perguntas abertas convidam a pessoa a pensar e a mostrar o que importa para ela. Na fenomenologia, a pergunta aberta é quase uma atitude: ir até a experiência do outro sem já saber a resposta.

| Em vez de | Experimente |
|---|---|
| "Você não acha que está exagerando?" | "O que torna isso tão importante para você?" |
| "Aceita ou não aceita a proposta?" | "O que precisaria mudar nesta proposta para ela funcionar para você?" |
| "Por que você fez isso?" | "Como você chegou a essa decisão naquele momento?" |

| Em vez de | Experimente |
|---|---|
| “Isso é tudo?” | “Tem alguma coisa que ainda não foi dita e que você gostaria que fosse ouvida?” |
| “Quem começou?” | “Daqui para a frente, como vocês gostariam que fosse?” |

Repare que o “por quê” direto costuma soar como acusação e convida à defesa. O “como” e o “o que” convidam à descrição. Pequenas mudanças de palavra mudam a temperatura da sala.

### Resumir é provar que ouviu

Uma das intervenções mais simples e mais poderosas é o resumo: devolver, com as suas palavras, o que a pessoa disse, sem acrescentar julgamento. “Deixa eu ver se entendi: o problema não é tanto o valor, mas a forma como ficou sabendo da decisão. É isso?” O resumo faz três coisas ao mesmo tempo. Mostra à pessoa que ela foi ouvida, permite corrigir mal-entendidos e deixa o outro lado escutar a história numa versão menos carregada.

# 05

PARTE 5 · IMPASSE

# Vieses e impasses

Mesmo pessoas calmas e bem-intencionadas travam acordos sem perceber. Uma das razões está na forma como a mente funciona. Daniel Kahneman, psicólogo que recebeu o Nobel de Economia, descreve em *Rápido e devagar* dois modos de pensar: um rápido, automático e intuitivo, e outro lento, deliberado e trabalhoso. O modo rápido resolve bem a maior parte do dia, mas também produz erros sistemáticos, os chamados vieses. Em conflito, sob tensão e cansaço, ele tende a mandar.

## Alguns vieses que aparecem em toda mesa

- **Torta fixa.** Leigh Thompson e Reid Hastie mostraram, em 1990, que muitos negociadores começam supondo que os interesses do outro são completamente opostos aos seus. Com essa suposição, não procuram ganhos mútuos e acabam em acordos piores do que poderiam fazer.
- **Ancoragem.** O primeiro número dito na conversa pesa mais do que deveria nas estimativas seguintes, mesmo quando é arbitrário. Kahneman descreve esse efeito em detalhe.
- **Aversão à perda.** Perder dói mais do que ganhar a mesma quantia agrada, como Kahneman também mostra. Por isso, a mesma proposta pode ser aceita ou recusada conforme seja apresentada como ganho ou como perda.
- **Excesso de confiança.** Outro tema de Kahneman: confiamos mais do que deveríamos na nossa própria leitura dos fatos. Quando os dois lados têm certeza de que estão certos, nenhum acordo parece bom o bastante.

Conhecer os vieses não nos torna imunes a eles. Kahneman é o primeiro a dizer isso. Mas ajuda a criar perguntas que convidam o modo lento a entrar em cena: "Se você estivesse no lugar dele, o que acharia desta proposta?", "Que informação faria você mudar de ideia?", "Qual é o melhor e o pior cenário se não houver acordo hoje?". Essa última pergunta lembra outro conceito de *Como chegar ao sim*: conhecer a melhor alternativa a um acordo negociado. Quem sabe o que acontece se sair da mesa negocia com mais lucidez e menos medo.

**ATENÇÃO**

Avaliar as chances de uma ação judicial é tarefa do advogado de cada parte, não do mediador. Quem conduz pode convidar as pessoas a refletirem sobre as alternativas e a conversarem com seus advogados, mas não dá parecer nem antecipa o resultado do processo.

## Quando a conversa empaca

Todo processo de negociação tem momentos em que parece que nada mais vai sair do lugar. Impasse não é necessariamente fim; muitas vezes é sinal de que a conversa chegou ao que importa de verdade. Alguns movimentos ajudam.

01 **Nomeie o impasse**

"Parece que chegamos a um ponto difícil." Dizer em voz alta tira a tensão do não dito e convida todos a olharem juntos para o problema.

02 **Volte aos interesses**

Quando as posições endurecem, retome o porquê: "O que é que vocês dois estão tentando proteger aqui?"

03 **Separe o que já está de acordo**

Liste o que já foi construído. Ver o avanço reduz a sensação de que tudo está perdido.

04 **Crie opções sem decidir**

Proponha alguns minutos para pensar em possibilidades sem que ninguém precise se comprometer com elas. Criar e escolher ao mesmo tempo costuma travar as duas coisas.

05 **Mude o formato**

Uma pausa, uma sessão individual quando cabível, uma nova data com informações que faltavam. Às vezes o impasse é de cansaço, não de conteúdo.

06 **Aceite que pode não haver acordo**

Ausência de obrigação de resultado é princípio, não derrota. Uma sessão sem acordo, mas em que as pessoas se ouviram, pode ter cumprido o seu papel.

## Acordo não é o único resultado

Robert Bush e Joseph Folger, em *The Promise of Mediation*, de 1994, propuseram uma abordagem chamada transformativa. Para eles, o valor da mediação não está só no acordo, mas em dois movimentos que podem acontecer nas pessoas: o **empoderamento**, quando cada parte recupera clareza e capacidade de decidir, e o **reconhecimento**, quando cada uma consegue considerar a perspectiva da ou-

tra. Não é preciso adotar o modelo inteiro para aproveitar a lição. Às vezes, o melhor que uma sessão produz é uma conversa diferente da que as pessoas vinham tendo há anos.

---

# 06

PARTE 6 · CUIDAR DE SI

# Quem conduz também sente

Conduzir conflitos é um trabalho emocionalmente exigente. Você passa horas diante de raiva, acusações e histórias de perda. Escuta coisas que não pode repetir. Precisa manter uma postura imparcial quando, por dentro, às vezes sente indignação, tristeza ou cansaço. E volta para casa carregando, sem perceber, pedaços das conversas do dia.

Na clínica, a gente aprende cedo que quem cuida precisa de cuidado, e que isso não é luxo, é condição para continuar cuidando bem. Com quem trabalha com conflitos não é diferente. Alguns sinais merecem atenção: irritação crescente com as partes, dificuldade de se desligar depois do trabalho, cinismo (“ninguém aqui quer resolver nada”), sono pior, impaciência em casa, a sensação de que tudo virou uma sequência de brigas.

## Cuidados práticos

- **Ritual de entrada e de saída.** Alguns minutos antes da sessão para chegar inteiro, e alguns depois para registrar o que precisa ser registrado e deixar o resto na sala.
- **Conversa entre pares.** Discutir casos com colegas, sempre respeitando a confidencialidade, ajuda a perceber o que sozinho não se vê, inclusive as próprias simpatias.
- **Formação continuada.** Cursos, grupos de estudo e espaços de troca com colegas mais experientes mantêm a escuta afiada. A Resolução nº 125/2010 inclui a competência, com capacitação, entre os princípios da atuação judicial.

- **Limites de agenda.** Muitas sessões intensas em sequência cobram um preço. Intervalos não são perda de tempo; são parte da qualidade do trabalho.
- **Corpo em movimento.** Sono, alimentação e atividade física parecem conselho óbvio, mas são o primeiro lugar onde o desgaste aparece e o primeiro lugar onde ele pode ser cuidado.

Se o desgaste estiver pesado, se você perceber que a irritação ou a tristeza estão ocupando espaço demais, procure um psicólogo. Não porque haja algo errado com você, mas porque passar a vida no meio do conflito dos outros deixa marcas, e cuidar delas é parte do ofício.

## Uma palavra sobre sentido

A Psicologia existencial, que muito me orienta, lembra que o ser humano se sustenta naquilo que dá sentido ao que faz. Em quem trabalha com conflitos, esse sentido costuma ser exatamente o que protege contra o cinismo: lembrar por que você escolheu estar ali. Para alguns, é a crença de que as pessoas podem resolver suas diferenças sem destruir umas às outras. Para outros, é ver alguém sair da sala um pouco mais leve do que entrou. Vale dar nome ao seu motivo e voltar a ele nos dias difíceis.

**PARA GUARDAR**

Quem conduz bem um conflito não é quem nunca sente nada. É quem percebe o que sente, não deixa que isso decida pelas partes e tem lugares, fora da sala, para cuidar do que ficou.

EXERCÍCIO · 20 MINUTOS

# Revendo um conflito que você conduziu

Escolha um conflito recente que você conduziu ou viveu: uma sessão, uma negociação, uma reunião difícil. Responda por escrito, sem nomes nem dados que identifiquem as pessoas. Não é uma prova: é um jeito de enxergar o seu próprio modo de conduzir.

1 **Qual dos cinco modos (competir, acomodar, evitar, fazer concessões, colaborar) apareceu mais em você nesse conflito?**

Pense no que você fez, não no que gostaria de ter feito.

2 **Que emoção esteve mais presente na sala e como ela foi, ou não foi, reconhecida?**

Inclua as suas próprias emoções, não só as das partes.

3 **Escreva a posição principal de cada lado. Que interesses poderiam estar por baixo delas?**

Formule como hipóteses, com duas ou três possibilidades para cada lado.

4 **Em que momento você sentiu mais simpatia ou mais irritação por uma das pessoas? O que isso fez com a sua condução?**

A imparcialidade começa por perceber a própria inclinação.

5 **Que pergunta aberta você poderia ter feito e não fez?**

Use as sugestões da Parte 04 como ponto de partida.

6 **O que você vai fazer, depois do próximo conflito difícil, para cuidar de si?**

Escolha uma ação concreta e pequena, possível já na próxima semana.

SÍNTESE

# O que levar deste e-book

01 **Conflito pode ser construtivo**
O rumo depende mais da qualidade da relação na sala do que do tamanho do problema. Cooperação gera cooperação.

02 **A lei desenha o papel**
Imparcialidade, isonomia, autonomia da vontade, confidencialidade e decisão informada não são formalidades: são a moldura que torna a conversa possível. E mediação não é terapia.

03 **Emoção reconhecida baixa a temperatura**
Nomear e validar não é concordar. Quem se sente ouvido volta a conseguir pensar.

04 **Por baixo da posição há um porquê**
Perguntas abertas, resumos e a escuta das necessidades revelam interesses e abrem opções que ninguém via.

05 **Vieses e impasses fazem parte**
Torta fixa, ancoragem e aversão à perda travam acordos. Nomear o impasse e voltar aos interesses ajuda a seguir.

06 **Quem conduz precisa de cuidado**
Rituais, conversa entre pares, formação e limites protegem a qualidade do trabalho e a saúde de quem o faz.

---

*Nenhum conflito se resolve só com técnica, e nenhum se resolve sem ela. O que este e-book propõe é juntar as duas coisas: conhecer as regras do lugar de onde você atua e, dentro delas, estar presente de verdade diante das pessoas. Às vezes, é isso que permite a alguém voltar a ver o outro como gente.*

PARA APROFUNDAR

# Referências


AZEVEDO, André Gomma de (org.). Manual de mediação judicial. Brasília: Ministério da Justiça; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Texto compilado. Brasília: CNJ, 2010. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br. Acesso em: 7 nov. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 17 mar. 2015. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin. Acesso em: 7 nov. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin. Acesso em: 7 nov. 2026.

BUBER, Martin. Eu e tu. Tradução de Newton Aquiles Von Zuben. 10. ed. São Paulo: Centauro, 2001.

BUSH, Robert A. Baruch; FOLGER, Joseph P. The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

DEUTSCH, Morton. The resolution of conflict: constructive and destructive processes. New Haven: Yale University Press, 1973.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LIEBERMAN, Matthew D. et al. Putting feelings into words: affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli. Psychological Science, v. 18, n. 5, p. 421-428, 2007.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

THOMAS, Kenneth W.; KILMANN, Ralph H. Thomas-Kilmann conflict mode instrument. [S. l.]: Xicom, 1974.

THOMPSON, Leigh; HASTIE, Reid. Social perception in negotiation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 47, n. 1, p. 98-123, 1990.


Lei nº 13.140/2015 e Lei nº 13.105/2015 conferidas no texto atualizado da Legislação Informatizada da Câmara dos Deputados, e Resolução CNJ nº 125/2010 no texto compilado do portal de atos do CNJ, em 07/11/2026.

PRÓXIMO PASSO

# Próximo passo

Se este e-book ajudou você a olhar de outro jeito para os conflitos que passam pelas suas mãos, conheça a **NEXsJuris**, a área da ALLNEXS que reúne conteúdos para quem trabalha com o Direito: advogados, estudantes, mediadores, gestores públicos e profissionais que lidam com normas, contratos e decisões no dia a dia.

Se a sua instituição, o seu escritório ou a sua turma quer aprofundar estes temas ao vivo, eu também levo palestras e encontros sobre comunicação em situações difíceis, gestão de conflitos, liderança e saúde mental no trabalho. As informações estão no meu site, com o contato para conversarmos sobre o formato que faz sentido para vocês.

Sem pressa. Leia, experimente uma ferramenta por vez e veja o que muda na próxima conversa difícil. Se quiser me contar como foi, vou gostar de saber.

Posições e interesses | Escuta e perguntas | Emoções na sala | Vieses e impasses | NEXsJuris

**Conhecer a NEXsJuris →**

**Está no celular?** Toque no botão acima. No computador, aponte a câmera para o código.
allnexs.com/nex-juris.html