

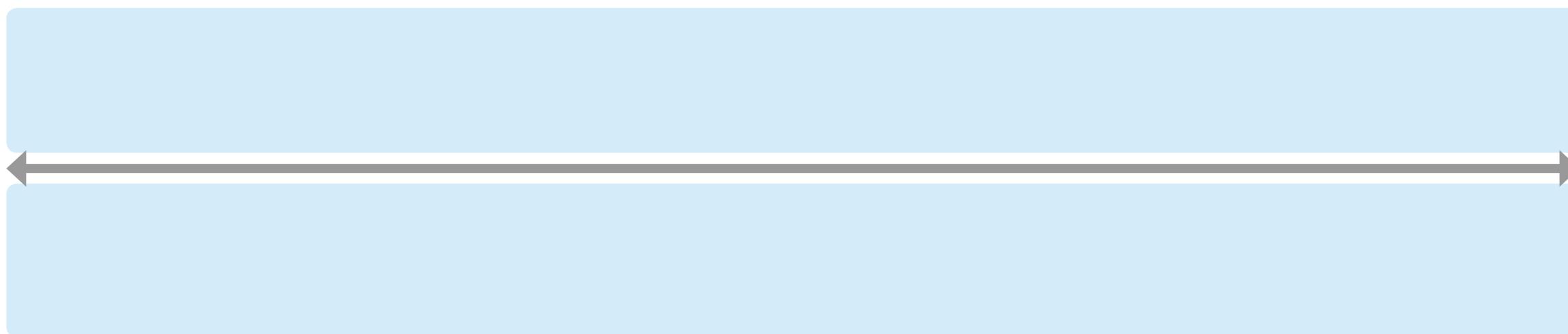
# Curso de noções básicas de conciliação e resolução de conflitos para representantes de empresas

# MEIOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

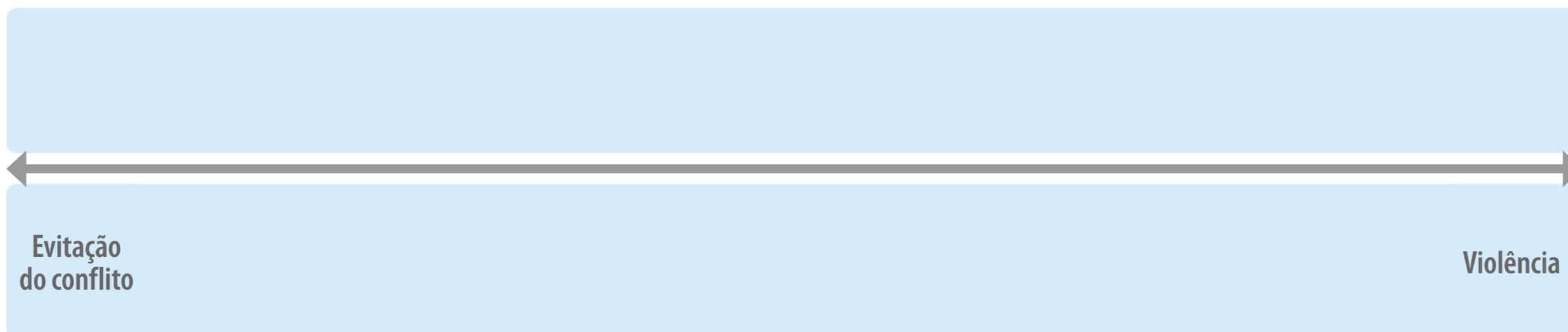
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos

# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos

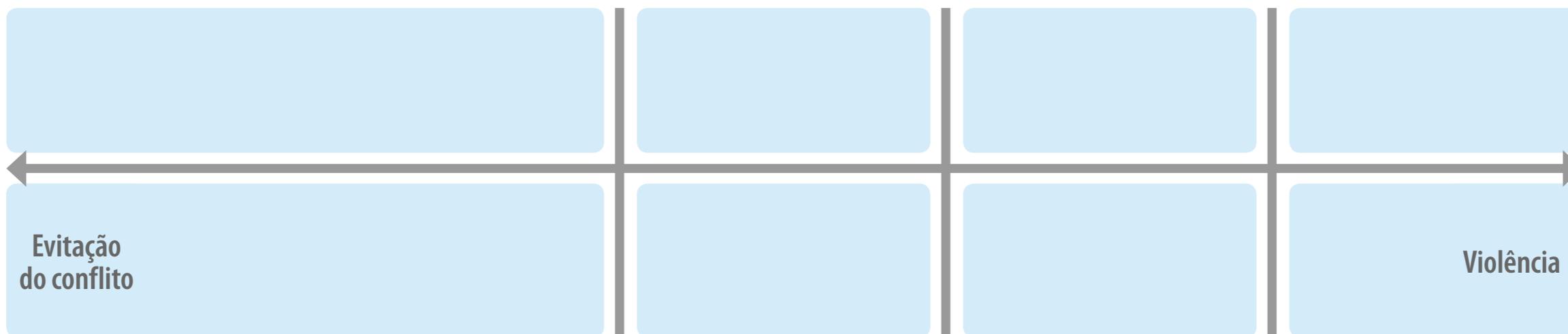
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



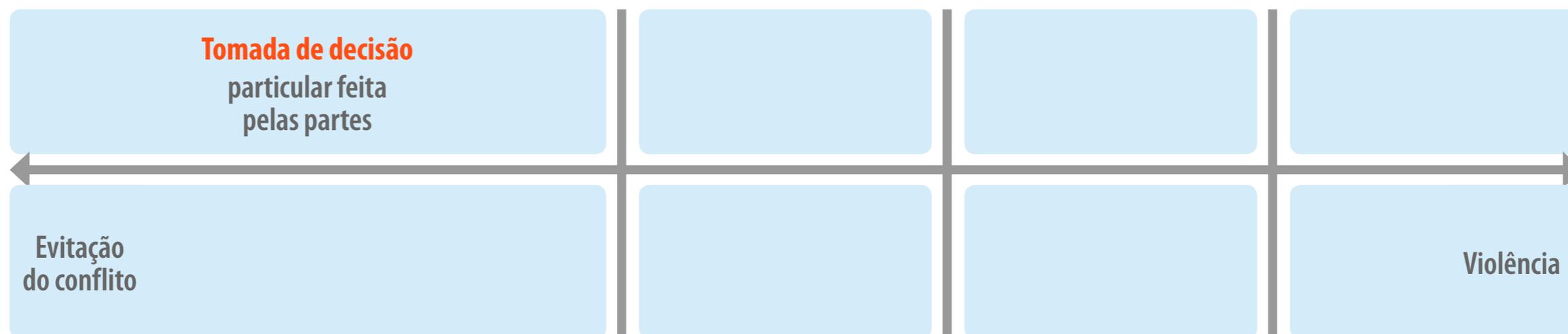
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



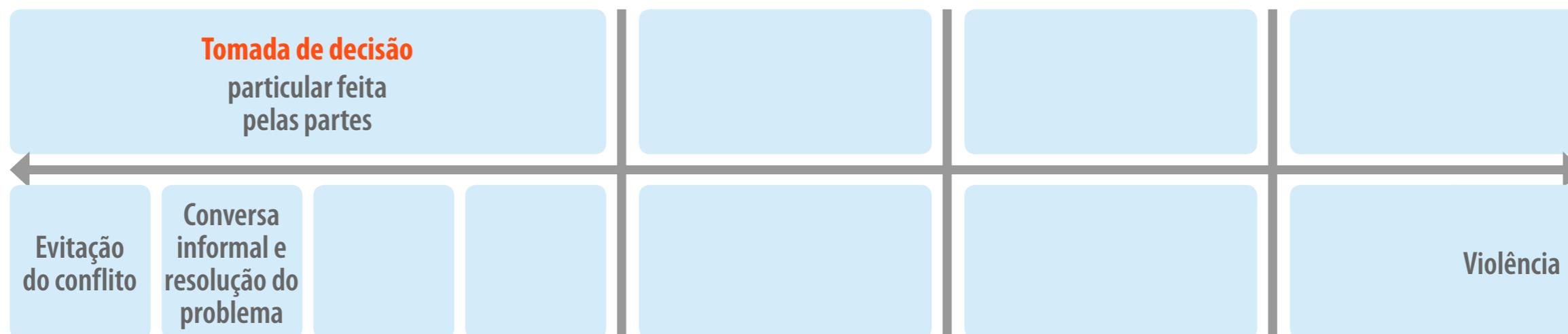
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



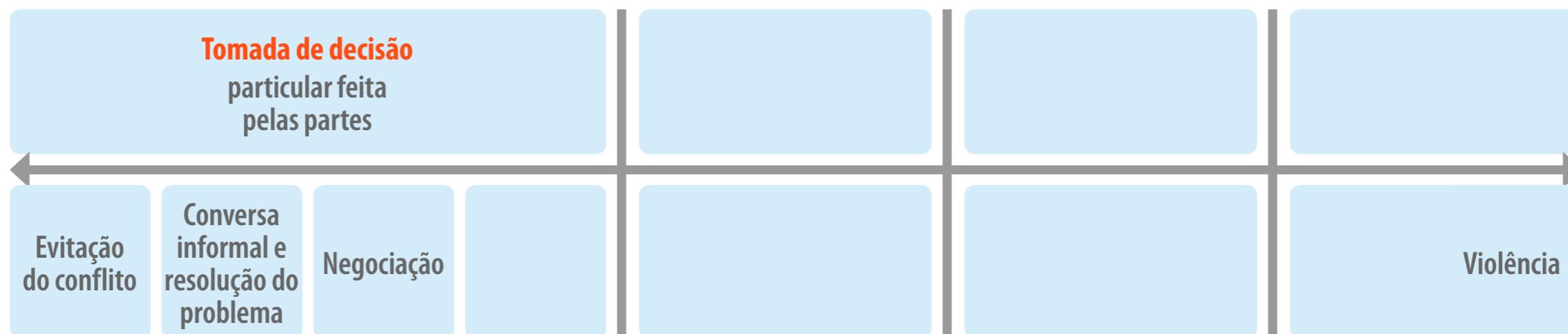
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



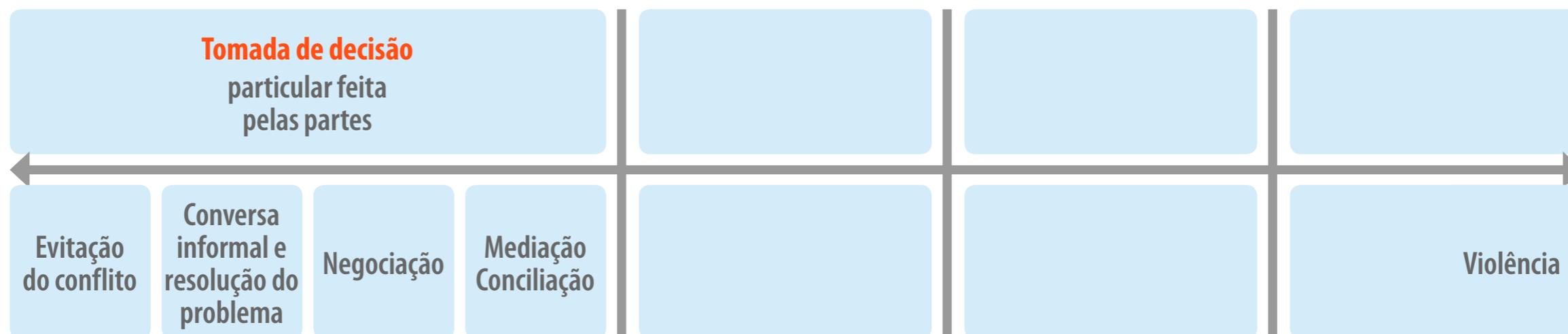
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



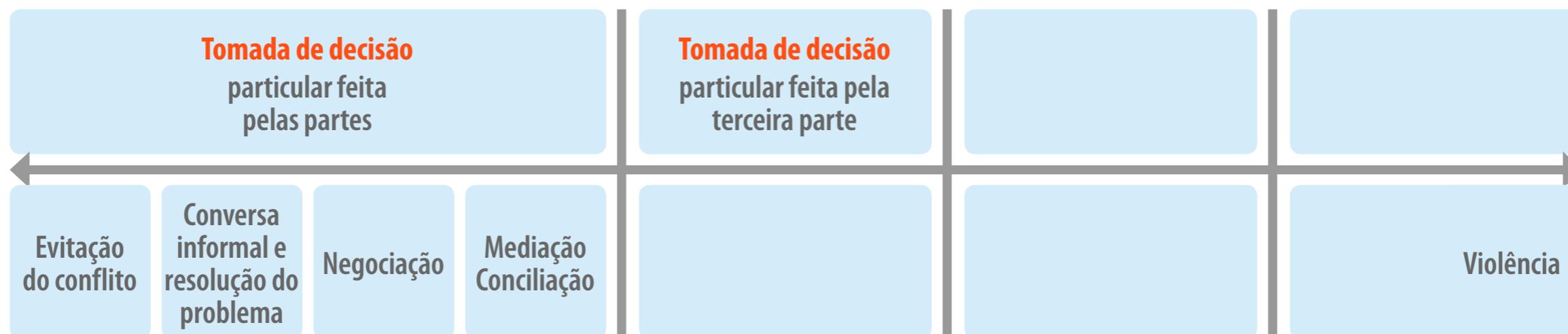
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



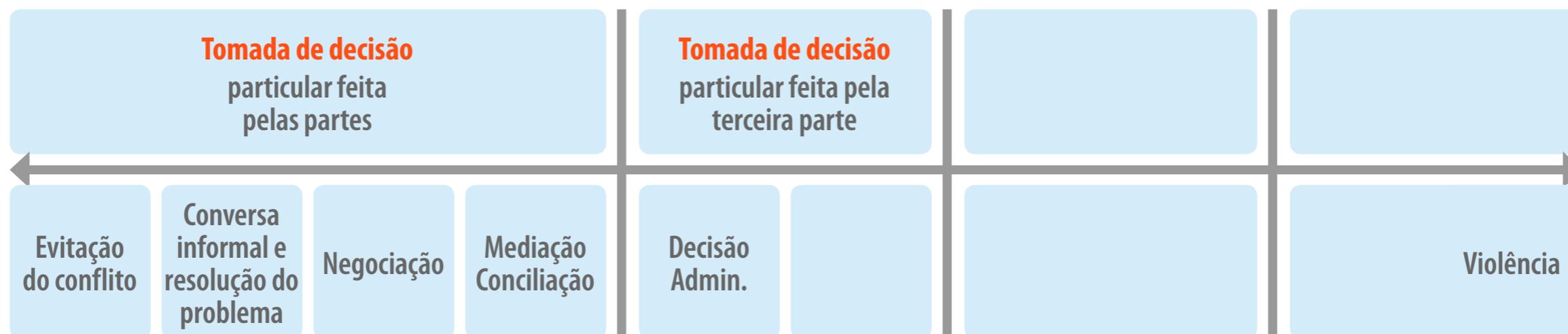
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



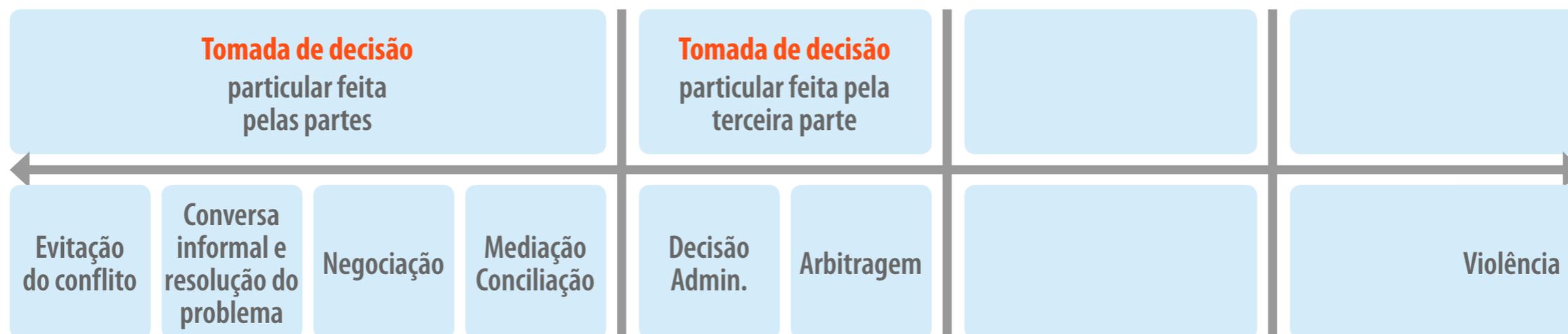
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



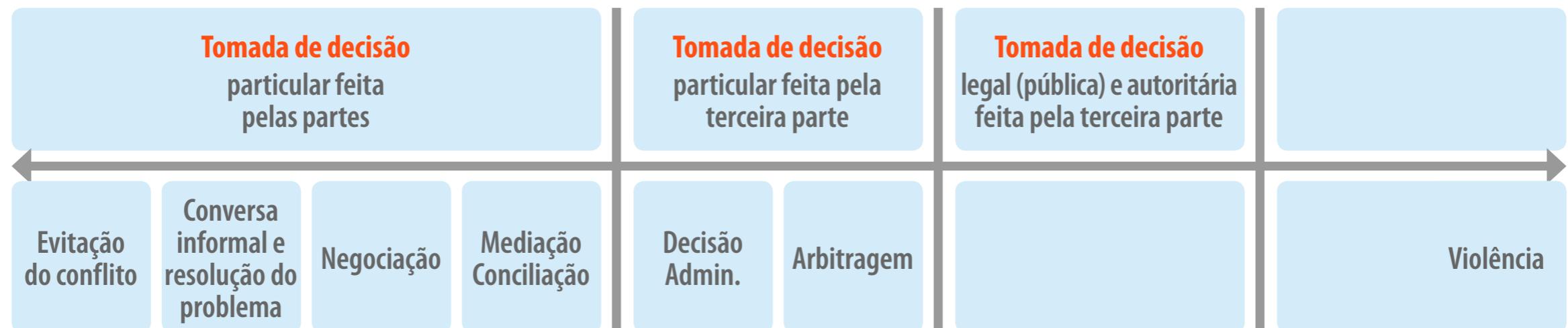
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



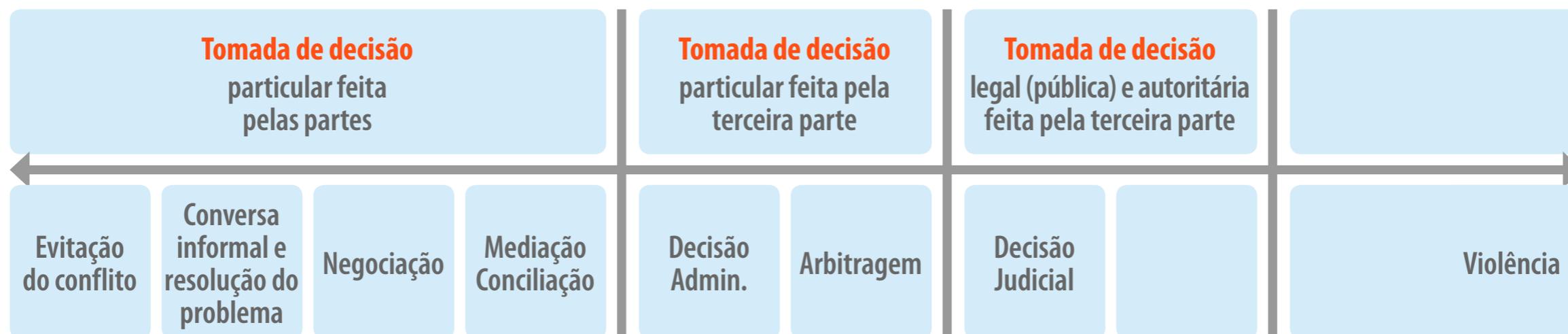
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



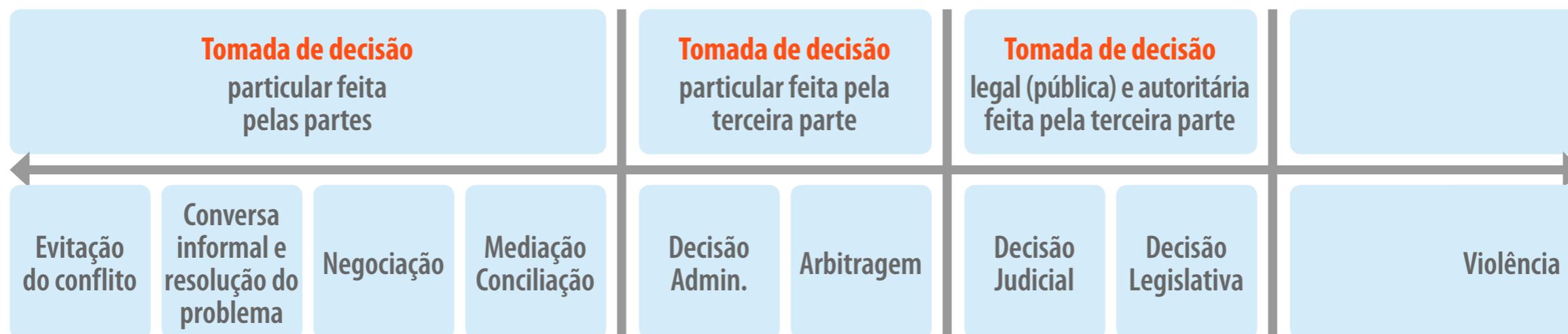
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



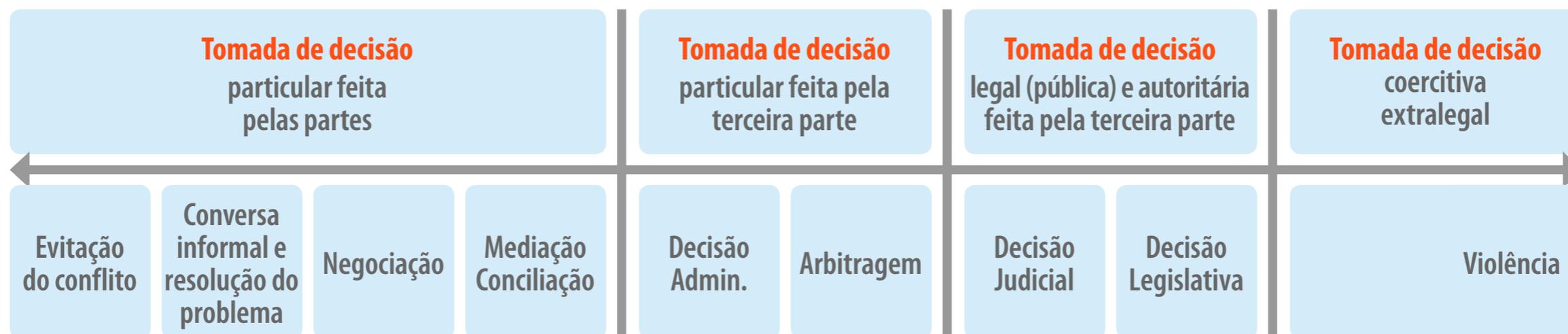
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



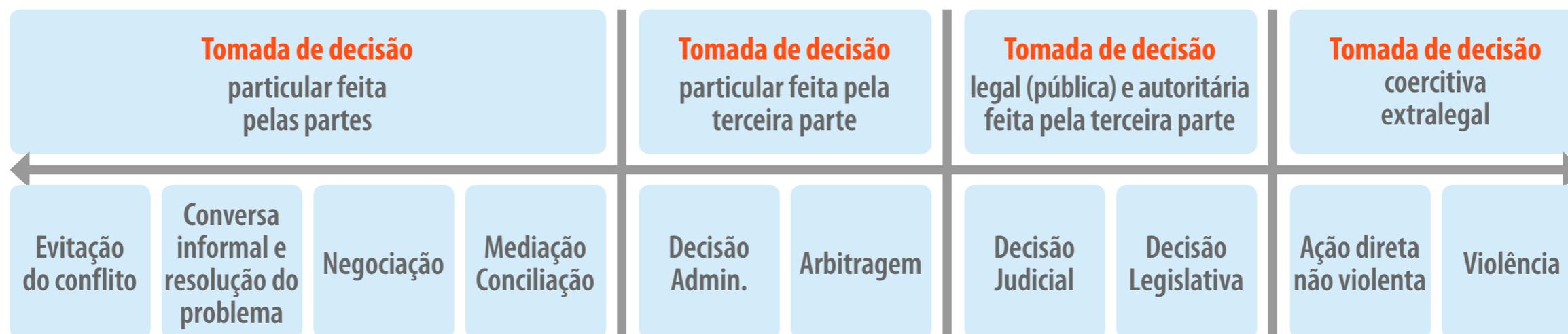
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



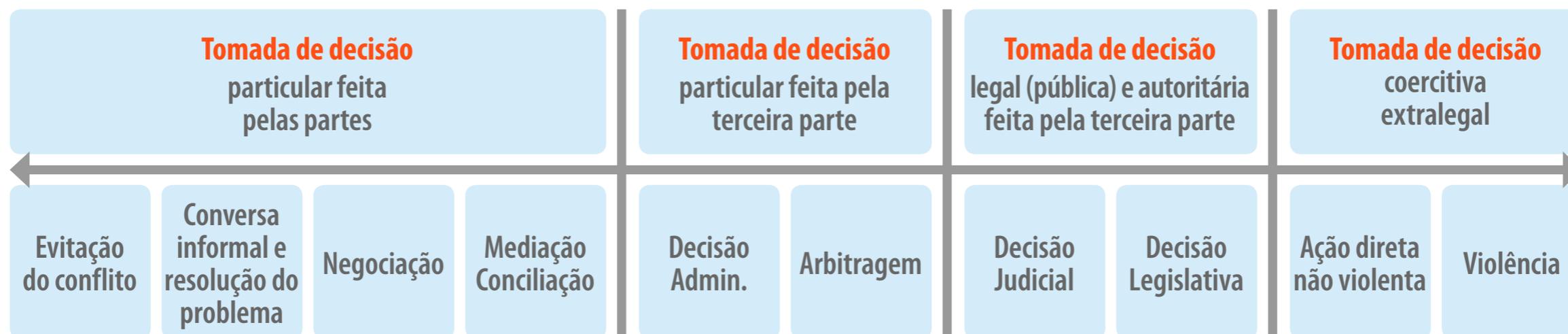
# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos

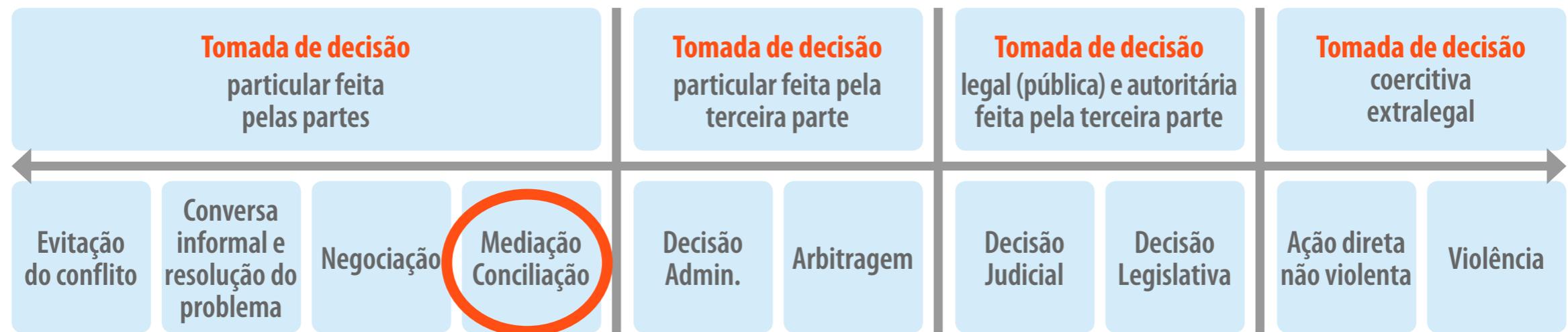


# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



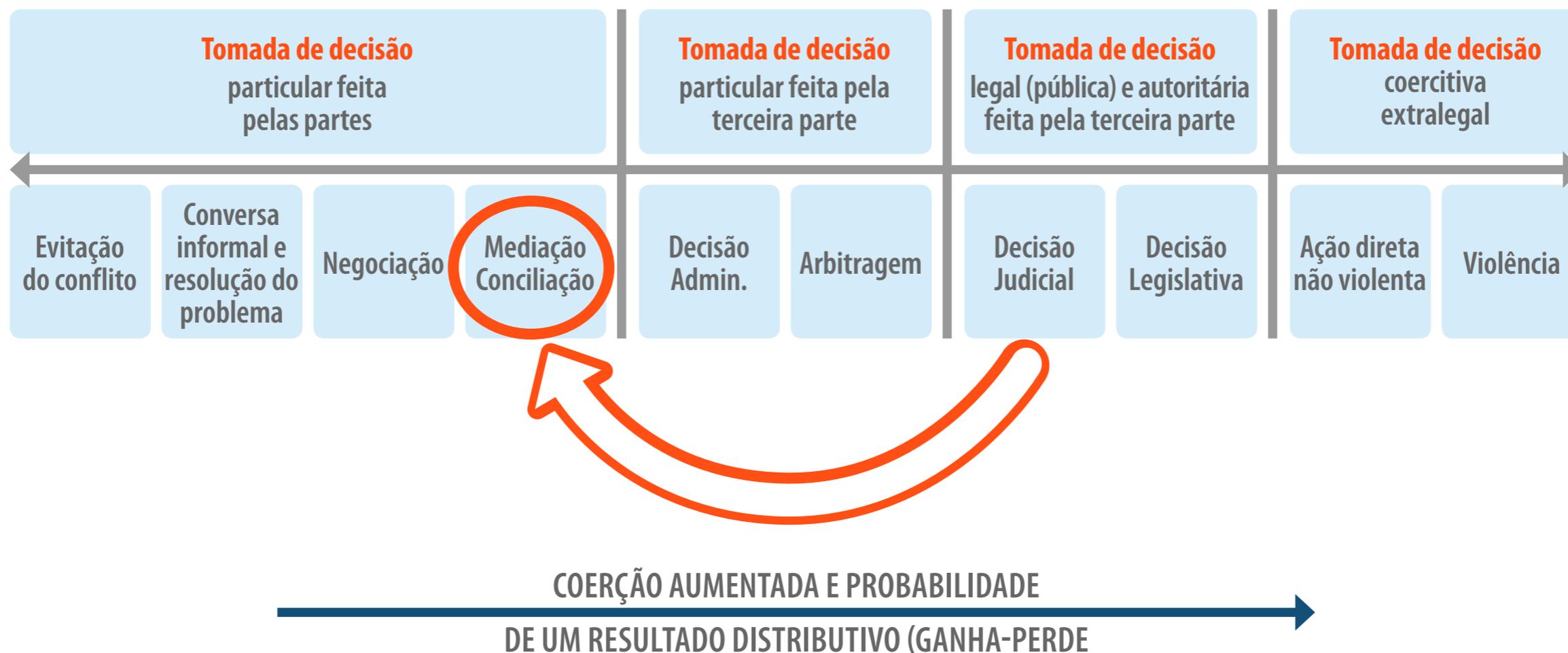
COERÇÃO AUMENTADA E PROBABILIDADE  
DE UM RESULTADO DISTRIBUTIVO (GANHA-PERDE)

# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



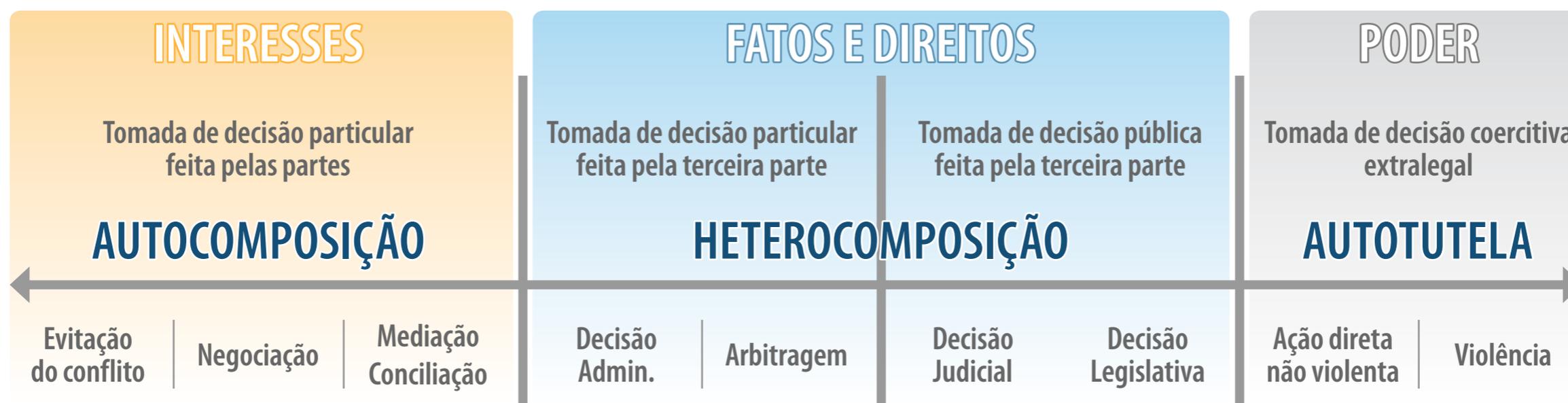
COERÇÃO AUMENTADA E PROBABILIDADE DE UM RESULTADO DISTRIBUTIVO (GANHA-PERDE)

# Introdução aos Meios Adequados de Administração e Resolução de Conflitos



Christopher W. Moore

# Administração e Resolução de Conflitos



COERÇÃO AUMENTADA E PROBABILIDADE DE UM RESULTADO DISTRIBUTIVO (GANHA-PERDE)

# POLÍTICAS PÚBLICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## O JUDICIÁRIO NA ATUALIDADE

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## O JUDICIÁRIO NA ATUALIDADE

» Sobrecarga, crise de desempenho e perda de credibilidade

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## O JUDICIÁRIO NA ATUALIDADE

- » Sobrecarga, crise de desempenho e perda de credibilidade
- » Economia de massa gerando novos conflitos

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## O JUDICIÁRIO NA ATUALIDADE

- » Sobrecarga, crise de desempenho e perda de credibilidade
- » Economia de massa gerando novos conflitos
- » Cultura da sentença

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## O JUDICIÁRIO NA ATUALIDADE

- » Sobrecarga, crise de desempenho e perda de credibilidade
- » Economia de massa gerando novos conflitos
- » Cultura da sentença
- » Princípio do acesso à Justiça

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## O JUDICIÁRIO NA ATUALIDADE

- » Sobrecarga, crise de desempenho e perda de credibilidade
- » Economia de massa gerando novos conflitos
- » Cultura da sentença
- » Princípio do acesso à Justiça
- » Necessidades de políticas públicas

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO INEFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO INEFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

» Desconsiderar custo operacional de RDs

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO INEFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Desconsiderar custo operacional de RDs
- » Desconsiderar custo de imagem da empresa

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO INEFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Desconsiderar custo operacional de RDs
- » Desconsiderar custo de imagem da empresa
- » Negociar na conciliação como se estivesse instruindo

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO INEFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Desconsiderar custo operacional de RDs
- » Desconsiderar custo de imagem da empresa
- » Negociar na conciliação como se estivesse instruindo
- » Tentar vencer o conflito

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO INEFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Desconsiderar custo operacional de RDs
- » Desconsiderar custo de imagem da empresa
- » Negociar na conciliação como se estivesse instruindo
- » Tentar vencer o conflito
- » Não perceber a autocomposição como alternativa

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO INEFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Desconsiderar custo operacional de RDs
- » Desconsiderar custo de imagem da empresa
- » Negociar na conciliação como se estivesse instruindo
- » Tentar vencer o conflito
- » Não perceber a autocomposição como alternativa
- » Desconsiderar componente humano do conflito

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO EFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO EFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

» Preparar preposto como rosto da empresa

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO EFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Preparar preposto como rosto da empresa
- » Emprestar tom positivo à negociação

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO EFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Preparar preposto como rosto da empresa
- » Emprestar tom positivo à negociação
- » Validar esforço e sentimentos dos usuários

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO EFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Preparar preposto como rosto da empresa
- » Emprestar tom positivo à negociação
- » Validar esforço e sentimentos dos usuários
- » Preparar roteiro para o preposto

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO EFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Preparar preposto como rosto da empresa
- » Emprestar tom positivo à negociação
- » Validar esforço e sentimentos dos usuários
- » Preparar roteiro para o preposto
- » Perceber a autocomposição como política institucional

# Políticas Públicas de Resolução de Conflitos

## USO EFICIENTE DA AUTOCOMPOSIÇÃO

- » Preparar preposto como rosto da empresa
- » Emprestar tom positivo à negociação
- » Validar esforço e sentimentos dos usuários
- » Preparar roteiro para o preposto
- » Perceber a autocomposição como política institucional
- » Mensurar respostas do usuário quanto aos prepostos

# Conclusões

## Conclusões

- » Recontextualização do conflito como oportunidade de melhoria de relações contratuais;

## Conclusões

- » Recontextualização do conflito como oportunidade de melhoria de relações contratuais;
- » Recontextualização do conflito como oportunidade de melhoria de relações contratuais;

## Conclusões

- » Recontextualização do conflito como oportunidade de melhoria de relações contratuais;
- » Recontextualização do conflito como oportunidade de melhoria de relações contratuais;
- » Necessidade de implementação de política institucional por meio de departamento próprio ou grupo especializado;

## Conclusões

- » Recontextualização do conflito como oportunidade de melhoria de relações contratuais;
- » Recontextualização do conflito como oportunidade de melhoria de relações contratuais;
- » Necessidade de implementação de política institucional por meio de departamento próprio ou grupo especializado;
- » Necessidade de estabelecimento de parcerias;

## Conclusões

- » Recontextualização do conflito como oportunidade de melhoria de relações contratuais;
- » Recontextualização do conflito como oportunidade de melhoria de relações contratuais;
- » Necessidade de implementação de política institucional por meio de departamento próprio ou grupo especializado;
- » Necessidade de estabelecimento de parcerias;
- » Necessidade de avaliação de satisfação do usuário com práticas de resolução de disputas.

**O REPRESENTANTE DA EMPRESA  
pode ser um agente positivo de MUDANÇAS  
dentro da sua própria instituição?**

# MODERNA TEORIA DO CONFLITO

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

DESTRUTIVO

CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

**DESTRUTIVO**

» Guerra

**CONSTRUTIVO**

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Guerra
- » Briga

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Guerra
- » Briga
- » Agressão

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Guerra
- » Briga
- » Agressão
- » Insulto

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Guerra
- » Briga
- » Agressão
- » Insulto
- » Violência

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Guerra
- » Briga
- » Agressão
- » Insulto
- » Violência
- » Tristeza

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Guerra
- » Briga
- » Agressão
- » Insulto
- » Violência
- » Tristeza
- » Mágoa

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## REAÇÃO

DESTRUTIVO

CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## REAÇÃO

**DESTRUTIVO**

» Transpiração

**CONSTRUTIVO**

# Moderna Teoria do Conflito

## REAÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Transpiração
- » Dispersão

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## REAÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Transpiração
- » Dispersão
- » Tensão muscular

### CONSTRUTIVO

## Moderna Teoria do Conflito

### REAÇÃO

#### DESTRUTIVO

- » Transpiração
- » Dispersão
- » Tensão muscular
- » Hostilidade

#### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## REAÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Transpiração
- » Dispersão
- » Tensão muscular
- » Hostilidade
- » Pessimismo

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## REAÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Transpiração
- » Dispersão
- » Tensão muscular
- » Hostilidade
- » Pessimismo
- » Descuido verbal

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## REAÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Transpiração
- » Dispersão
- » Tensão muscular
- » Hostilidade
- » Pessimismo
- » Descuido verbal
- » Raiva

### CONSTRUTIVO

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

**DESTRUTIVO**

**CONSTRUTIVO**

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

**DESTRUTIVO**

» Atribuir culpa

**CONSTRUTIVO**

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

### DESTRUTIVO

- » Atribuir culpa
- » Julgar

### CONSTRUTIVO

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

### DESTRUTIVO

- » Atribuir culpa
- » Julgar
- » Reprimir comportamentos

### CONSTRUTIVO

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

### DESTRUTIVO

- » Atribuir culpa
- » Julgar
- » Reprimir comportamentos
- » Analisar fatos

### CONSTRUTIVO

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

### DESTRUTIVO

- » Atribuir culpa
- » Julgar
- » Reprimir comportamentos
- » Analisar fatos
- » Polarizar

### CONSTRUTIVO

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

### DESTRUTIVO

- » Atribuir culpa
- » Julgar
- » Reprimir comportamentos
- » Analisar fatos
- » Polarizar
- » Recordar regra ou norma

### CONSTRUTIVO

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

### DESTRUTIVO

- » Atribuir culpa
- » Julgar
- » Reprimir comportamentos
- » Analisar fatos
- » Polarizar
- » Recordar regra ou norma
- » Centralizar poder decisório

### CONSTRUTIVO

# O conflito é sempre negativo?

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Guerra
- » Briga
- » Agressão
- » Insulto
- » Violência
- » Tristeza
- » Mágoa

### CONSTRUTIVO

# Moderna Teoria do Conflito

## PERCEPÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Guerra
- » Briga
- » Agressão
- » Insulto
- » Violência
- » Tristeza
- » Mágoa

### CONSTRUTIVO

- » Paz
- » Solução
- » Aproximação
- » Pedidos
- » Entendimento
- » Alegria
- » Realização

# Moderna Teoria do Conflito

## REAÇÃO

### DESTRUTIVO

- » Transpiração
- » Dispersão
- » Tensão muscular
- » Hostilidade
- » Pessimismo
- » Descuido verbal
- » Raiva

### CONSTRUTIVO

## Moderna Teoria do Conflito

### REAÇÃO

#### DESTRUTIVO

- » Transpiração
- » Dispersão
- » Tensão muscular
- » Hostilidade
- » Pessimismo
- » Descuido verbal
- » Raiva

#### CONSTRUTIVO

- » Moderação
- » Atenção
- » Desenvoltura
- » Amabilidade
- » Otimismo
- » Consciência verbal
- » Racionalidade

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

### DESTRUTIVO

- » Atribuir culpa
- » Julgar
- » Reprimir comportamentos
- » Analisar fatos
- » Polarizar
- » Recordar regra ou norma
- » Centralizar poder decisório

### CONSTRUTIVO

## Moderna Teoria do Conflito

# AÇÕES VOLTADAS À RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

### DESTRUTIVO

- » Atribuir culpa
- » Julgar
- » Reprimir comportamentos
- » Analisar fatos
- » Polarizar
- » Recordar regra ou norma
- » Centralizar poder decisório

### CONSTRUTIVO

- » Buscar soluções
- » Resolver
- » Compreender comportamentos
- » Analisar intenções
- » Despolarizar / Unificar
- » Construir regra ou norma
- » Compartilhar poder decisório

# Moderna Teoria do Conflito

*“Ao invés de condenar os conflitos, deveríamos  
fazê-los trabalhar para nós”.*

# Moderna Teoria do Conflito

*“Ao invés de condenar os conflitos, deveríamos  
fazê-los trabalhar para nós”.*

*Mary Parker Follet*

## Moderna Teoria do Conflito

*“Ao invés de condenar os conflitos, deveríamos  
fazê-los trabalhar para nós”.*

*Mary Parker Follet*

» Caráter neutro do conflito

## Moderna Teoria do Conflito

*“Ao invés de condenar os conflitos, deveríamos  
fazê-los trabalhar para nós”.*

*Mary Parker Follet*

- » Caráter neutro do conflito
- » Conflito como sinalização da diferença

# Moderna Teoria do Conflito

## 3 FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO:

# Moderna Teoria do Conflito

## 3 FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO:

a) Dominação

# Moderna Teoria do Conflito

## 3 FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO:

- a) Dominação
- b) Compromisso

## Moderna Teoria do Conflito

### 3 FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO:

- a) Dominação
- b) Compromisso
- c) Integração

## Moderna Teoria do Conflito

### 3 FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO:

- a) Dominação
- b) Compromisso
- c) Integração



## Moderna Teoria do Conflito

### 3 FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO:

- a) Dominação
- b) Compromisso
- c) Integração

Exemplo clássico das janelas da biblioteca  
Foco nos interesses subjacentes

## Moderna Teoria do Conflito

### 3 FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO:

- a) Dominação
- b) Compromisso
- c) Integração



**Qual é a verdadeira demanda?**

# Moderna Teoria do Conflito

## FUNÇÕES POSITIVAS DO CONFLITO

# Moderna Teoria do Conflito

## FUNÇÕES POSITIVAS DO CONFLITO

- » Mecanismo estabilizante: eliminar as causas de dissociação e restabelecer a unidade.

## Moderna Teoria do Conflito

### FUNÇÕES POSITIVAS DO CONFLITO

- » Mecanismo estabilizante: eliminar as causas de dissociação e restabelecer a unidade.
- » Sinal de rejeição de uma acomodação entre as partes e a necessidade de estabelecimento de um novo equilíbrio (relacionamento prosseguir sobre novas bases).

## Moderna Teoria do Conflito

### FUNÇÕES POSITIVAS DO CONFLITO

- » Mecanismo estabilizante: eliminar as causas de dissociação e restabelecer a unidade.
- » Sinal de rejeição de uma acomodação entre as partes e a necessidade de estabelecimento de um novo equilíbrio (relacionamento prosseguir sobre novas bases).
- » Conflito como um sinalizador, como um agente positivo de mudanças.

# Moderna Teoria do Conflito

**UM DOS PRINCIPAIS FOCOS DA CONCILIAÇÃO:**

## Moderna Teoria do Conflito

### UM DOS PRINCIPAIS FOCOS DA CONCILIAÇÃO:

- » Estimular as partes a compreenderem as condições que determinam se seus conflitos irão ser resolvidos com consequências construtivas ou destrutivas

## Moderna Teoria do Conflito

### UM DOS PRINCIPAIS FOCOS DA CONCILIAÇÃO:

- » Estimular as partes a compreenderem as condições que determinam se seus conflitos irão ser resolvidos com consequências construtivas ou destrutivas

**Como evitar que o conflito seja destrutivo? OU...**

## Moderna Teoria do Conflito

### UM DOS PRINCIPAIS FOCOS DA CONCILIAÇÃO:

- » Estimular as partes a compreenderem as condições que determinam se seus conflitos irão ser resolvidos com consequências construtivas ou destrutivas

**Como evitar que o conflito seja destrutivo? OU...**

**Como fazê-lo ser produtivo?**

# Moderna Teoria do Conflito

## ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

# Moderna Teoria do Conflito

## ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

### 1. COMUNICAÇÃO

# Moderna Teoria do Conflito

## ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

### 1. COMUNICAÇÃO

#### CONSTRUTIVO

- » Comunicação aberta e honesta de informações relevantes entre os participantes.

# Moderna Teoria do Conflito

## ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

### 1. COMUNICAÇÃO

#### CONSTRUTIVO

- » Comunicação aberta e honesta de informações relevantes entre os participantes.

#### DESTRUTIVO

- » Escassez e desencaminhamento da comunicação.

# Moderna Teoria do Conflito

## ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

### 2. PERCEPÇÃO

# Moderna Teoria do Conflito

## ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

### 2. PERCEPÇÃO

#### CONSTRUTIVO

- » Tendência a aumentar a sensibilidade a similaridades e interesses comuns enquanto minimiza a saliência das diferenças.

## Moderna Teoria do Conflito

### ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

#### 2. PERCEPÇÃO

##### CONSTRUTIVO

- » Tendência a aumentar a sensibilidade a similaridades e interesses comuns enquanto minimiza a saliência das diferenças.

##### DESTRUTIVO

- » Tendência a aumentar a sensibilidade a diferenças e ameaças enquanto minimiza a percepção das similaridades. Efeito “você é mau; eu sou bom”.

# Moderna Teoria do Conflito

## ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

### 3. ATITUDES PARA COM O OUTRO

# Moderna Teoria do Conflito

## ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

### 3. ATITUDES PARA COM O OUTRO

#### CONSTRUTIVO

» Atitude amigável e confiante com aumento da inclinação a responder beneficentemente às necessidades e aos pedidos do outro.

## Moderna Teoria do Conflito

### ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

#### 3. ATITUDES PARA COM O OUTRO

##### CONSTRUTIVO

» Atitude amigável e confiante com aumento da inclinação a responder beneficemente às necessidades e aos pedidos do outro.

##### DESTRUTIVO

» Atitude suspeitosa e hostil com aumento da prontidão para tirar partido das necessidades do outro e responder negativamente aos seus pedidos.

# Moderna Teoria do Conflito

## ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

### 4. ORIENTAÇÃO DE TAREFAS

## Moderna Teoria do Conflito

### ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

#### 4. ORIENTAÇÃO DE TAREFAS

##### CONSTRUTIVO

- » Problema mutuamente reconhecido, esforço conjunto para a resolução; legitimidade dos interesses do outro e necessidade de se procurar uma solução que satisfaça a todos.

## Moderna Teoria do Conflito

### ASPECTOS DOS PROCESSOS DESTRUTIVOS E CONSTRUTIVOS:

#### 4. ORIENTAÇÃO DE TAREFAS

##### CONSTRUTIVO

- » Problema mutuamente reconhecido, esforço conjunto para a resolução; legitimidade dos interesses do outro e necessidade de se procurar uma solução que satisfaça a todos.

##### DESTRUTIVO

- » Solução de um conflito como a imposição de um lado sobre o outro; minimização da legitimidade dos interesses do outro; emprego de processos coercitivos para influenciar o outro.

## Moderna Teoria do Conflito

# ESPIRAIS DE CONFLITO

## Moderna Teoria do Conflito

# ESPIRAIS DE CONFLITO

Segundo o modelo de espirais de conflito, há uma progressiva escalada, em relações conflituosas, resultante de um círculo vicioso de ação e reação.

*“Cada reação torna-se mais severa do que a ação que a precedeu e cria uma nova questão ou ponto de disputa.”*

*(Rubin; Kriesberg)*

# Moderna Teoria do Conflito

A experiência de  
cooperação produz:

A experiência de  
competição produz:

# Moderna Teoria do Conflito

A experiência de  
cooperação produz:

**ESPIRAIS  
CONSTRUTIVAS**

A experiência de  
competição produz:

## Moderna Teoria do Conflito

A experiência de  
cooperação produz:

**ESPIRAIS  
CONSTRUTIVAS**

A experiência de  
competição produz:

**ESPIRAIS  
DESTRUTIVAS**

## Moderna Teoria do Conflito

A experiência de  
cooperação produz:

**ESPIRAIS  
CONSTRUTIVAS**

A experiência de  
competição produz:

**ESPIRAIS  
DESTRUTIVAS**

**Em uma situação de conflito, que condições  
determinam qual processo irá prevalecer?**

## Moderna Teoria do Conflito

**ESPIRAIS  
CONSTRUTIVAS**

**ESPIRAIS  
DESTRUTIVAS**

## Moderna Teoria do Conflito

### **ESPIRAIS CONSTRUTIVAS**

» Capacidade de estimular as partes a desenvolverem soluções criativas que permitam a compatibilização de interesses aparentemente contrapostos.

### **ESPIRAIS DESTRUTIVAS**

## Moderna Teoria do Conflito

### **ESPIRAIS CONSTRUTIVAS**

» Capacidade de estimular as partes a desenvolverem soluções criativas que permitam a compatibilização de interesses aparentemente contrapostos.

### **ESPIRAIS DESTRUTIVAS**

» Polarização da relação social.

## Moderna Teoria do Conflito

### **ESPIRAIS CONSTRUTIVAS**

» Capacidade das partes ou do condutor do processo de motivar todos os envolvidos para que prospectivamente resolvam as questões sem atribuição de culpa.

### **ESPIRAIS DESTRUTIVAS**

## Moderna Teoria do Conflito

### **ESPIRAIS CONSTRUTIVAS**

» Capacidade das partes ou do condutor do processo de motivar todos os envolvidos para que prospectivamente resolvam as questões sem atribuição de culpa.

### **ESPIRAIS DESTRUTIVAS**

» Ausência de técnica de resolução de disputas (em geral substituída por improvisos e modelos estáticos).

## Moderna Teoria do Conflito

### **ESPIRAIS CONSTRUTIVAS**

» Disposição das partes ou do condutor do processo de abordar além de questões juridicamente tuteladas, todas e quaisquer questões que estejam influenciando a relação das partes

### **ESPIRAIS DESTRUTIVAS**

## Moderna Teoria do Conflito

### **ESPIRAIS CONSTRUTIVAS**

» Disposição das partes ou do condutor do processo de abordar além de questões juridicamente tuteladas, todas e quaisquer questões que estejam influenciando a relação das partes

### **ESPIRAIS DESTRUTIVAS**

» Disposição das partes de atribuir reponsabilidade ou culpa e, como consequência, tentar vencer o conflito.

## Moderna Teoria do Conflito

### ELEMENTOS TÍPICOS DE UM PROCESSO CONSTRUTIVO:

- » Boa comunicação;
- » Informação compartilhada;
- » Confiança e respeito mútuo;
- » Percepção das semelhanças de valores e crenças;
- » Aceitação da legitimidade do outro; e
- » Processo centrado no problema.

# Moderna Teoria do Conflito

## CONCLUSÃO

**O conflito, se abordado de forma apropriada (com técnica) pode ser um importante meio de:**

- » conhecimento
- » amadurecimento
- » e aproximação de seres humanos.

# FUNDAMENTOS DE NEGOCIAÇÃO

# Fundamentos de Negociação

## O QUE É NEGOCIAÇÃO E POR QUÊ A UTILIZAMOS?

# Fundamentos de Negociação

## O QUE É NEGOCIAÇÃO E POR QUÊ A UTILIZAMOS?

*“A negociação é um meio básico de se conseguir o que se quer de outrem... A negociação é uma **comunicação bilateral** concebida para chegar a um **acordo**, quando você e o outro lado têm alguns **interesses** comuns e outros opostos.”*

*Fisher, Ury & Patton*

## Fundamentos de Negociação

### O QUE É NEGOCIAÇÃO E POR QUÊ A UTILIZAMOS?

*“A negociação é um meio básico de se conseguir o que se quer de outrem... A negociação é uma **comunicação bilateral** concebida para chegar a um **acordo**, quando você e o outro lado têm alguns **interesses** comuns e outros opostos.”*

*Fisher, Ury & Patton*

*“A negociação é uma comunicação voltada à **persuasão**”*

*Douglas Yarn*

## Fundamentos de Negociação

### O QUE É NEGOCIAÇÃO E POR QUÊ A UTILIZAMOS?

*“A negociação é um meio básico de se conseguir o que se quer de outrem... A negociação é uma **comunicação bilateral** concebida para chegar a um **acordo**, quando você e o outro lado têm alguns **interesses** comuns e outros opostos.”*

*Fisher, Ury & Patton*

*“A negociação é uma comunicação voltada à **persuasão**”*

*Douglas Yarn*

*“A negociação é uma forma de resolução **conjunta** do problema.”*

*Christopher W. Moore*

## Fundamentos de Negociação

### O QUE É NEGOCIAÇÃO E POR QUÊ A UTILIZAMOS?

*“A negociação é um meio básico de se conseguir o que se quer de outrem... A negociação é uma **comunicação bilateral** concebida para chegar a um **acordo**, quando você e o outro lado têm alguns **interesses** comuns e outros opostos.”*

*Fisher, Ury & Patton*

*“A negociação é uma comunicação voltada à **persuasão**”*

*Douglas Yarn*

*“A negociação é uma forma de resolução **conjunta** do problema.”*

*Christopher W. Moore*

*“As pessoas, quando estão negociando, procuram fazer juntas aquilo que não poderiam fazer sozinhas.”*

*Carrie Menkel-Meadow*

# Fundamentos de Negociação

**Grande parte do trabalho realizado numa audiência de conciliação é ajudar as partes a resolverem suas questões em base a um modelo ou estrutura efetiva de negociação.**

## Fundamentos de Negociação

Grande parte do trabalho realizado numa audiência de conciliação é ajudar as partes a resolverem suas questões em base a um modelo ou estrutura efetiva de negociação.

**Abordagens ou modelos de referência:**

## Fundamentos de Negociação

Grande parte do trabalho realizado numa audiência de conciliação é ajudar as partes a resolverem suas questões em base a um modelo ou estrutura efetiva de negociação.

### Abordagens ou modelos de referência:

- » Negociação baseada em posições
- » Negociação baseada em interesses

# Fundamentos de Negociação



*Adaptado do modelo proposto por Carrie Menkel-Meadow, Toward Another View of Legal Negotiation: The Structure of Problem Solving, 31, UCLA L. Rev. 754, 760 (1984).*

# Fundamentos de Negociação

## BARGANHA DISTRIBUTIVA OU POR POSIÇÕES

# Fundamentos de Negociação

## BARGANHA DISTRIBUTIVA OU POR POSIÇÕES

Situações predominantes:

# Fundamentos de Negociação

## BARGANHA DISTRIBUTIVA OU POR POSIÇÕES

### Situações predominantes:

- » Há a percepção de que as chances de vencer são altas;
- » Os recursos (tempo, dinheiro, benefícios psicológicos etc.) são percebidos como limitados;
- » Uma vitória para um lado parece requerer uma perda para o outro;
- » Os interesses das partes não são, ou não parecem ser, interdependentes e são contraditórios;

# Fundamentos de Negociação

## BARGANHA DISTRIBUTIVA OU POR POSIÇÕES

### Situações predominantes:

- » Os relacionamentos futuros têm uma prioridade menor que os ganhos essenciais imediatos;
- » As partes assumem que a barganha baseada nas posições é a maneira de resolver seus problemas, não estão familiarizadas com outras abordagens para a negociação ou outras abordagens são julgadas como inadequadas ou inaceitáveis.

# Fundamentos de Negociação

## NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA OU BASEADA EM INTERESSES

# Fundamentos de Negociação

## NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA OU BASEADA EM INTERESSES

Como referência, podemos pensar em uma negociação integrativa obedecendo um roteiro de quatro passos principais:

# Fundamentos de Negociação

## NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA OU BASEADA EM INTERESSES

Como referência, podemos pensar em uma negociação integrativa obedecendo um roteiro de quatro passos principais:

1. Identificar e definir o problema;
2. Entender o problema e trazer os interesses e as necessidades à tona;
3. Gerar soluções alternativas para o problema; e
4. Avaliar e selecionar as alternativas.

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

Ponto de partida:

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

Ponto de partida:

**PESSOAS**

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

Ponto de partida:

PESSOAS

INTERESSES

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

Ponto de partida:

PESSOAS

INTERESSES

OPÇÕES

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

Ponto de partida:

PESSOAS

INTERESSES

OPÇÕES

CRITÉRIOS

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### Ponto de partida:

#### PESSOAS

» Separe as pessoas do problema

#### INTERESSES

#### OPÇÕES

#### CRITÉRIOS

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### Ponto de partida:

#### PESSOAS

» Separe as pessoas do problema

#### INTERESSES

» Concentre-se nos interesses, não nas posições

#### OPÇÕES

#### CRITÉRIOS

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### Ponto de partida:

#### **PESSOAS**

» Separe as pessoas do problema

#### **INTERESSES**

» Concentre-se nos interesses, não nas posições

#### **OPÇÕES**

» Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir

#### **CRITÉRIOS**

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### Ponto de partida:

#### **PESSOAS**

» Separe as pessoas do problema

#### **INTERESSES**

» Concentre-se nos interesses, não nas posições

#### **OPÇÕES**

» Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir

#### **CRITÉRIOS**

» Insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

Uma negociação, em maior ou menor grau, é composta pelas seguintes etapas:

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

Uma negociação, em maior ou menor grau, é composta pelas seguintes etapas:

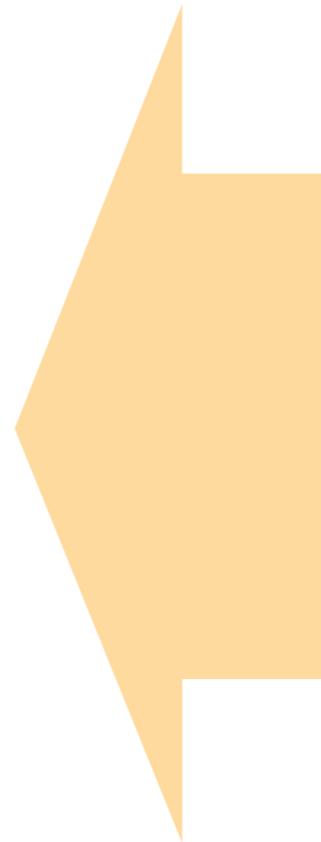
- A) ANÁLISE;
- B) PLANEJAMENTO;
- C) INICIAÇÃO;
- D) DISCUSSÃO DE PROPOSTAS;
- E) FECHAMENTO; E
- F) AVALIAÇÃO.

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

Uma negociação, em maior ou menor grau, é composta pelas seguintes etapas:

- A) ANÁLISE;
- B) PLANEJAMENTO;
- C) INICIAÇÃO;
- D) DISCUSSÃO DE PROPOSTAS;
- E) FECHAMENTO; E
- F) AVALIAÇÃO.



## Fundamentos de Negociação

### O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

Uma negociação, em maior ou menor grau, é composta pelas seguintes etapas:

- A) ANÁLISE;
- B) PLANEJAMENTO;
- C) INICIAÇÃO;
- D) DISCUSSÃO DE PROPOSTAS;
- E) FECHAMENTO; E
- F) AVALIAÇÃO.



Pessoas  
Interesses  
Opções  
Critérios

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### SEPARE AS PESSOAS DO PROBLEMA

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### SEPARE AS PESSOAS DO PROBLEMA

- » Separar as pessoas do problema pode ser melhor traduzido em separar a paixão das emoções da objetividade com que um problema deve ser tratado.

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### SEPARE AS PESSOAS DO PROBLEMA

- » Separar as pessoas do problema pode ser melhor traduzido em separar a paixão das emoções da objetividade com que um problema deve ser tratado.
- » Ao confundirmos as emoções com os méritos objetivos do problema, corremos o risco de, por uma reação instintiva frente a uma ameaça real ou percebida, atacar a pessoa e não o problema.

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### FOCO NOS INTERESSES E NÃO EM POSIÇÕES

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### FOCO NOS INTERESSES E NÃO EM POSIÇÕES

- » Manter o foco nos interesses das partes, portanto, permite identificar as motivações principais dos negociadores e trabalhar propostas para satisfazer tais interesses.

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### FOCO NOS INTERESSES E NÃO EM POSIÇÕES

- » Manter o foco nos interesses das partes, portanto, permite identificar as motivações principais dos negociadores e trabalhar propostas para satisfazer tais interesses.
- » Quando mudamos o foco de posições (o que se quer) para interesses (o motivo pelo qual se quer algo), então damos à negociação uma abertura criativa de possibilidades de atendimento dos interesses identificados.

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### GERAÇÃO DE OPÇÕES DE GANHOS MÚTUOS

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### GERAÇÃO DE OPÇÕES DE GANHOS MÚTUOS

*“Por mais valioso que seja contar com muitas opções, as pessoas envolvidas numa negociação raramente sentem necessidade delas. Numa disputa, as pessoas costumam acreditar que sabem a resposta certa e que sua opinião deve prevalecer.”*

*Fisher, Ury & Patton*

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### GERAÇÃO DE OPÇÕES DE GANHOS MÚTUOS

OBSTÁCULOS MAIS COMUNS QUE INIBEM A INVENÇÃO DE OPÇÕES:

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### GERAÇÃO DE OPÇÕES DE GANHOS MÚTUOS

#### OBSTÁCULOS MAIS COMUNS QUE INIBEM A INVENÇÃO DE OPÇÕES:

1. Julgamento prematuro
2. Busca da resposta única
3. Pressuposição de um bolo fixo
4. Pensar que resolver o problema deles é problema deles

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### GERAÇÃO DE OPÇÕES DE GANHOS MÚTUOS

#### OBSTÁCULOS MAIS COMUNS QUE INIBEM A INVENÇÃO DE OPÇÕES:

1. Julgamento prematuro
2. Busca da resposta única
3. Pressuposição de um bolo fixo
4. Pensar que resolver o problema deles é problema deles



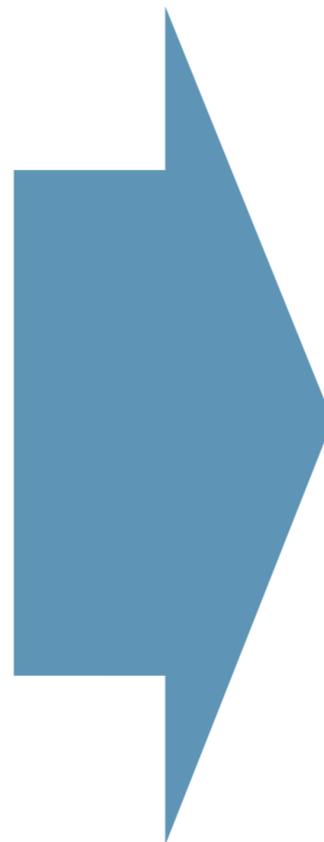
# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### GERAÇÃO DE OPÇÕES DE GANHOS MÚTUOS

#### OBSTÁCULOS MAIS COMUNS QUE INIBEM A INVENÇÃO DE OPÇÕES:

1. Julgamento prematuro
2. Busca da resposta única
3. Pressuposição de um bolo fixo
4. Pensar que resolver o problema deles é problema deles



Separar o ato de inventar do ato de julgar  
Ampliar as opções sobre a mesa  
Buscar benefícios mútuos  
Inventar meios de facilitar as decisões do outro

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### UTILIZAÇÃO DE CRITÉRIOS OBJETIVOS

*“Decidir com base na vontade é oneroso.”*

*Fisher, Ury & Patton*

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### MELHOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

MELHOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO

MAANA, MAN, MAPAN ou BATNA

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

MELHOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO

MAANA, MAN, MAPAN ou BATNA

É a medida que os autores propõem para o valor da negociação:

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

MELHOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO

MAANA, MAN, MAPAN ou BATNA

É a medida que os autores propõem para o valor da negociação:

» Compensa negociar enquanto não houver uma alternativa melhor.

# Fundamentos de Negociação

## O MÉTODO DA NEGOCIAÇÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS

### MELHOR ALTERNATIVA À NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO

### MAANA, MAN, MAPAN ou BATNA

É a medida que os autores propõem para o valor da negociação:

- » Compensa negociar enquanto não houver uma alternativa melhor.
- » O que farei caso não feche acordo nessa negociação?

# INTRODUÇÃO AO PROCESSO DE CONCILIAÇÃO

# Introdução ao Processo de Conciliação

Processo autocompositivo, informal porém estruturado, no qual um ou mais facilitadores ajudam as partes a encontrar uma solução aceitável para todos.

Negociação assistida ou catalisada por um terceiro.

# Introdução ao Processo de Conciliação

## OBJETIVOS DA CONCILIAÇÃO

# Introdução ao Processo de Conciliação

## OBJETIVOS DA CONCILIAÇÃO

- » Solucionar questões juridicamente tuteladas sobre as quais as partes estão discutindo em juízo (lide processual);

# Introdução ao Processo de Conciliação

## OBJETIVOS DA CONCILIAÇÃO

- » Solucionar questões juridicamente tuteladas sobre as quais as partes estão discutindo em juízo (lide processual);
- » Identificar reais interesses (lide pessoal);

# Introdução ao Processo de Conciliação

## OBJETIVOS DA CONCILIAÇÃO

- » Solucionar questões juridicamente tuteladas sobre as quais as partes estão discutindo em juízo (lide processual);
- » Identificar reais interesses (lide pessoal);
- » Identificar os fatores que devem ser levados em conta na solução do problema (relacionamento anterior, necessidades e interesses, personalidades, valores, forma de comunicação);

# Introdução ao Processo de Conciliação

## OBJETIVOS DA CONCILIAÇÃO

- » Solucionar questões juridicamente tuteladas sobre as quais as partes estão discutindo em juízo (lide processual);
- » Identificar reais interesses (lide pessoal);
- » Identificar os fatores que devem ser levados em conta na solução do problema (relacionamento anterior, necessidades e interesses, personalidades, valores, forma de comunicação);
- » Considerar aspectos emocionais;

# Introdução ao Processo de Conciliação

## OBJETIVOS DA CONCILIAÇÃO

- » Solucionar questões juridicamente tuteladas sobre as quais as partes estão discutindo em juízo (lide processual);
- » Identificar reais interesses (lide pessoal);
- » Identificar os fatores que devem ser levados em conta na solução do problema (relacionamento anterior, necessidades e interesses, personalidades, valores, forma de comunicação);
- » Considerar aspectos emocionais;
- » Estabelecer um diálogo produtivo e superar barreiras de comunicação;

# Introdução ao Processo de Conciliação

## OBJETIVOS DA CONCILIAÇÃO

- » Solucionar questões juridicamente tuteladas sobre as quais as partes estão discutindo em juízo (lide processual);
- » Identificar reais interesses (lide pessoal);
- » Identificar os fatores que devem ser levados em conta na solução do problema (relacionamento anterior, necessidades e interesses, personalidades, valores, forma de comunicação);
- » Considerar aspectos emocionais;
- » Estabelecer um diálogo produtivo e superar barreiras de comunicação;
- » Restabelecer o relacionamento entre as partes.

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

Do ponto de vista jurídico

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

### Do ponto de vista jurídico

» Menos onerosa (custos e tempo);

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

### Do ponto de vista jurídico

- » Menos onerosa (custos e tempo);
- » Mais célere;

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

### Do ponto de vista jurídico

- » Menos onerosa (custos e tempo);
- » Mais célere;
- » Segurança jurídica;

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

### Do ponto de vista jurídico

- » Menos onerosa (custos e tempo);
- » Mais célere;
- » Segurança jurídica;
- » Efetividade.

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

Do ponto de psico-cognitivo

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

Do ponto de psico-cognitivo

» Controle sobre o processo;

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

### Do ponto de psico-cognitivo

- » Controle sobre o processo;
- » Ambiente propício (neutro) e clima adequado;

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

### Do ponto de psico-cognitivo

- » **Controle sobre o processo;**
- » **Ambiente propício (neutro) e clima adequado;**
- » **Voluntariedade;**

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

### Do ponto de psico-cognitivo

- » **Controle sobre o processo;**
- » **Ambiente propício (neutro) e clima adequado;**
- » **Voluntariedade;**
- » **Restabelecimento da comunicação;**

# Introdução ao Processo de Conciliação

## VANTAGENS DA CONCILIAÇÃO

### Do ponto de psico-cognitivo

#### **Empoderamento das partes (empowerment):**

- » busca pela restauração do senso de valor e poder da parte para que ela esteja apta a melhor dirimir futuros conflitos.

## PROCESSO DE CONCILIAÇÃO

1 – INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

2 – REUNIÃO DE INFORMAÇÕES

3 – IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E  
SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA

4 – RESOLUÇÃO DE QUESTÕES

5 – ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO

6 – ENCERRAMENTO

## PROCESSO DE CONCILIAÇÃO

1 – INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

2 – REUNIÃO DE INFORMAÇÕES

3 – IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E  
SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA

4 – RESOLUÇÃO DE QUESTÕES

5 – ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO

6 – ENCERRAMENTO

# Etapas do processo de Conciliação

# Etapas do processo de Conciliação

## 1. INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

# Etapas do processo de Conciliação

## 1. INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

- » Estruturação do local (qualidade ambiental)
- » Contatos iniciais com as partes
- » Construção da credibilidade
- » Promoção do rapport \*
- » Instrução das partes sobre o processo
- » Obtenção de compromisso em relação ao procedimento

# Etapas do processo de Conciliação

## 1. INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

- » Estruturação do local (qualidade ambiental)
- » Contatos iniciais com as partes
- » Construção da credibilidade
- » Promoção do rapport \*
- » Instrução das partes sobre o processo
- » Obtenção de compromisso em relação ao procedimento

**Instrumento do conciliador: DECLARAÇÃO DE ABERTURA**

# Etapas do processo de Conciliação

## 1. INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

- » Estruturação do local (qualidade ambiental)
- » Contatos iniciais com as partes
- » Construção da credibilidade
- » Promoção do rapport \*
- » Instrução das partes sobre o processo
- » Obtenção de compromisso em relação ao procedimento

### Instrumento do conciliador: DECLARAÇÃO DE ABERTURA

#### Preposto:

- » Respeitar e compreender a declaração de abertura
- » Promover o *rapport*

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

» Sintonia, conexão, relação harmoniosa, confiança recíproca, afinidade, compreensão mútua, acordo.

# Etapas do processo de Conciliação

## **RAPPORT**

*“Rapport se refere ao grau de liberdade experimentado na comunicação, o nível de conforto das partes, o grau de precisão naquilo que é comunicado e a qualidade do contato humano. O rapport é claramente influenciado pelo estilo pessoal, a maneira de falar, de vestir e a origem social do mediador; pelos interesses, amigos ou sócios comuns; e pela quantidade de comunicação entre o mediador e os disputantes”*

*Christopher W. Moore*

# Etapas do processo de Conciliação

***RAPPORT***

**COMO ESTABELEECER?**

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

» Experiências pessoais comuns: cidade, faculdade, trânsito;

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

- » Experiências pessoais comuns: cidade, faculdade, trânsito;
- » Atributos ou atividades do disputante: roupa, profissão;

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

- » Experiências pessoais comuns: cidade, faculdade, trânsito;
- » Atributos ou atividades do disputante: roupa, profissão;
- » Sinceridade por meio do comportamento;

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

- » Experiências pessoais comuns: cidade, faculdade, trânsito;
- » Atributos ou atividades do disputante: roupa, profissão;
- » Sinceridade por meio do comportamento;
- » Empatia (conhecer os sentimentos do outro, sentir o que ou outro sente e reagir com compaixão aos sentimentos do outro);

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

- » Experiências pessoais comuns: cidade, faculdade, trânsito;
- » Atributos ou atividades do disputante: roupa, profissão;
- » Sinceridade por meio do comportamento;
- » Empatia (conhecer os sentimentos do outro, sentir o que ou outro sente e reagir com compaixão aos sentimentos do outro);
- » Contato visual;

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

- » Experiências pessoais comuns: cidade, faculdade, trânsito;
- » Atributos ou atividades do disputante: roupa, profissão;
- » Sinceridade por meio do comportamento;
- » Empatia (conhecer os sentimentos do outro, sentir o que ou outro sente e reagir com compaixão aos sentimentos do outro);
- » Contato visual;
- » Técnicas de PNL: espelhamento = reflexo natural e sutil da postura, gestos, entonação da voz, ritmo respiratório, expressões faciais (feliz, triste, preocupado), repetição de termos e palavras mais usadas etc.

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

» Escutar ativamente

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

- » Escutar ativamente
- » Concentrar-se na resolução da disputa

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

- » Escutar ativamente
- » Concentrar-se na resolução da disputa
- » Evitar preconceitos

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

- » Escutar ativamente
- » Concentrar-se na resolução da disputa
- » Evitar preconceitos
- » Despolarizar o conflito

# Etapas do processo de Conciliação

## *RAPPORT*

### COMO ESTABELEECER?

- » Escutar ativamente
- » Concentrar-se na resolução da disputa
- » Evitar preconceitos
- » Despolarizar o conflito
- » Reconhecer e validar sentimentos

## PROCESSO DE CONCILIAÇÃO

1 – INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

2 – REUNIÃO DE INFORMAÇÕES

3 – IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E  
SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA

4 – RESOLUÇÃO DE QUESTÕES

5 – ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO

6 – ENCERRAMENTO



## **Etapas do processo de Conciliação**

### **2. REUNIÃO DE INFORMAÇÕES (NARRATIVA DAS PARTES)**

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **2. REUNIÃO DE INFORMAÇÕES (NARRATIVA DAS PARTES)**

- » Coleta e análise de dados importantes sobre as pessoas, a dinâmica e a essência do conflito
- » Verificação da precisão dos dados
- » Minimização do impacto dos dados inexatos ou indisponíveis

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **2. REUNIÃO DE INFORMAÇÕES (NARRATIVA DAS PARTES)**

- » Coleta e análise de dados importantes sobre as pessoas, a dinâmica e a essência do conflito
- » Verificação da precisão dos dados
- » Minimização do impacto dos dados inexatos ou indisponíveis

**Instrumento do conciliador: NARRATIVA DAS PARTES, PERGUNTAS ELUCIDATIVAS**

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **2. REUNIÃO DE INFORMAÇÕES (NARRATIVA DAS PARTES)**

- » Coleta e análise de dados importantes sobre as pessoas, a dinâmica e a essência do conflito
- » Verificação da precisão dos dados
- » Minimização do impacto dos dados inexatos ou indisponíveis

**Instrumento do conciliador: NARRATIVA DAS PARTES, PERGUNTAS ELUCIDATIVAS**

**Preposto:**

- » **Ouvir atentamente a parte (escuta ativa)**
- » **Não interromper**
- » **Manter contato visual**
- » **Identificar sentimentos (validação de sentimentos)**
- » **Ao receber a palavra do conciliador, fazer a sua declaração de abertura**

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

- » É uma técnica de comunicação em que um ouvinte decodifica uma mensagem verbal (e não verbal), identifica a emoção positiva ou negativa que está sendo expressa e depois restabelece o conteúdo emocional da mensagem para quem estava falando, usando as mesmas palavras ou palavras similares, porém de uma forma neutra, sem julgamentos.

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

### Parte:

- » “Djalma só que mandar na gente, não faz nada, enquanto estamos atolados no meio de tanto trabalho!”

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

### Parte:

- » “Djalma só que mandar na gente, não faz nada, enquanto estamos atolados no meio de tanto trabalho!!”

### Sentimentos identificados:

- » aborrecimento em função da atitude de Djalma, insatisfação com o excesso de trabalho.

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

### Parte:

- » “Djalma só que mandar na gente, não faz nada, enquanto estamos atolados no meio de tanto trabalho!!”

### Sentimentos identificados:

- » aborrecimento em função da atitude de Djalma, insatisfação com o excesso de trabalho.

### Mensagem reformulada de forma neutra:

- » “O que a Sra. quer dizer é que está insatisfeita com o volume de trabalho e que gostaria que o sr. Djalma colaborasse mais na execução das tarefas?”

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

- » Garante a quem está falando que está sendo ouvido;
- » Permite a quem está falando e ao ouvinte averiguar se o significado preciso da mensagem foi entendido;
- » Demonstra aceitação da expressão das emoções;
- » Permite a quem está falando explorar suas emoções sobre um tema e esclarecer o que ele realmente sente e por quê;
- » Pode também realizar a função fisiológica de estimular a liberação de tensão por meio da expressão da emoção.

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

### Sinais de confirmação

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

Sinais de confirmação

Expressões faciais

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

Sinais de confirmação

Expressões faciais

CONCENTRAÇÃO

# Etapas do processo de Conciliação

## ESCUTA ATIVA

Sinais de confirmação

Expressões faciais

## CONCENTRAÇÃO

# Etapas do processo de Conciliação

## VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS**

- » **Identificar o sentimento gerado pelo conflito e demonstrar às partes que houve essa identificação para que ela se sinta ouvida e compreendida. Isso naturalmente acalma as pessoas.**
- » **Mas deve-se ter cuidado para apenas demonstrar que identificou o sentimento, e não emitir um juízo de valor ou invalidar o sentimento.**

## Etapas do processo de Conciliação

### VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS

validação do sentimento:

- » “Percebo que o Sr. ficou muito aborrecido com o fato dela não ter retornado suas ligações.”

# Etapas do processo de Conciliação

## VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS

### validação do sentimento:

- » “Percebo que o Sr. ficou muito aborrecido com o fato dela não ter retornado suas ligações.”

### emissão de juízo de valor:

- » “Realmente, qualquer um ficaria aborrecido ao ligar várias vezes e não obter retorno.”

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS**

#### **validação do sentimento:**

- » “Percebo que o Sr. ficou muito aborrecido com o fato dela não ter retornado suas ligações.”

#### **emissão de juízo de valor:**

- » “Realmente, qualquer um ficaria aborrecido ao ligar várias vezes e não obter retorno.”

#### **invalidação do sentimento:**

- » “Mas não vale a pena se aborrecer com o fato dela não ter retornado suas ligações! Essas coisas acontecem!”

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO**

- » Apresentação pessoal
- » Explicação da função
- » Afago ao advogado da parte
- » Resumo do que foi ouvido com enfoque positivo: discurso de validação de sentimentos com a manifestação dos interesses da empresa
- » Prestação de informações/esclarecimentos para o conciliador e a outra parte
- » Proposta de acordo ou negativa de proposta de acordo.\*

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO**

- » Apresentação pessoal
- » Explicação da função
- » Afago ao advogado da parte
- » Resumo do que foi ouvido com enfoque positivo: discurso de validação de sentimentos com a manifestação dos interesses da empresa
- » Prestação de informações/esclarecimentos para o conciliador e a outra parte
- » Proposta de acordo ou negativa de proposta de acordo.\*

# Etapas do processo de Conciliação

## DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO

**APRESENTAÇÃO PESSOAL:** Boa tarde, Sr. José (e Dr. Rogério). Meu nome é Simone.

# Etapas do processo de Conciliação

## DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO

**APRESENTAÇÃO PESSOAL:** Boa tarde, Sr. José (e Dr. Rogério). Meu nome é Simone.

**EXPLICAÇÃO DA FUNÇÃO:** Sou representante da empresa (e o Dr. Julio aqui presente é o advogado que irá nos auxiliar esta tarde)

## Etapas do processo de Conciliação

### DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO

**APRESENTAÇÃO PESSOAL:** Boa tarde, Sr. José (e Dr. Rogério). Meu nome é Simone.

**EXPLICAÇÃO DA FUNÇÃO:** Sou representante da empresa (e o Dr. Julio aqui presente é o advogado que irá nos auxiliar esta tarde)

**AFAGO AO ADVOGADO:** Quero agradecer a presença do Dr. Rogério nesta sessão e dizer que contamos com a sua experiência para nos auxiliar a alcançar um acordo satisfatório para todos.

## Etapas do processo de Conciliação

### DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO

**APRESENTAÇÃO PESSOAL:** Boa tarde, Sr. José (e Dr. Rogério). Meu nome é Simone.

**EXPLICAÇÃO DA FUNÇÃO:** Sou representante da empresa (e o Dr. Julio aqui presente é o advogado que irá nos auxiliar esta tarde)

**AFAGO AO ADVOGADO:** Quero agradecer a presença do Dr. Rogério nesta sessão e dizer que contamos com a sua experiência para nos auxiliar a alcançar um acordo satisfatório para todos.

**RESUMO DO QUE FOI OUVIDO COM ENFOQUE POSITIVO: DISCURSO DE VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS:**  
Deixe-me ver se entendi bem o ocorrido: Sr. José, percebo que o Sr. está bastante aborrecido com a situação / frustrado diante dos acontecimentos / insatisfeito com o produto adquirido e, diante disso, eu gostaria de, em nome da empresa, pedir desculpas. Também quero que o Sr. saiba que a empresa tem um grande interesse em: vê-lo satisfeito; em atendê-lo bem; em mantê-lo como cliente; em reparar o ocorrido; em solucionar essa questão da melhor maneira possível...

## Etapas do processo de Conciliação

### DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO

**APRESENTAÇÃO PESSOAL:** Boa tarde, Sr. José (e Dr. Rogério). Meu nome é Simone.

**EXPLICAÇÃO DA FUNÇÃO:** Sou representante da empresa (e o Dr. Julio aqui presente é o advogado que irá nos auxiliar esta tarde)

**AFAGO AO ADVOGADO:** Quero agradecer a presença do Dr. Rogério nesta sessão e dizer que contamos com a sua experiência para nos auxiliar a alcançar um acordo satisfatório para todos.

**RESUMO DO QUE FOI OUVIDO COM ENFOQUE POSITIVO: DISCURSO DE VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS:**  
Deixe-me ver se entendi bem o ocorrido: Sr. José, percebo que o Sr. está bastante aborrecido com a situação / frustrado diante dos acontecimentos / insatisfeito com o produto adquirido e, diante disso, eu gostaria de, em nome da empresa, pedir desculpas. Também quero que o Sr. saiba que a empresa tem um grande interesse em: vê-lo satisfeito; em atendê-lo bem; em mantê-lo como cliente; em reparar o ocorrido; em solucionar essa questão da melhor maneira possível...

**PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÕES/ESCLARECIMENTOS PARA O CONCILIADOR E A PARTE:** Eu gostaria de antes de iniciarmos nossa negociação, esclarecer alguns pontos que considero fundamentais:...

## Etapas do processo de Conciliação

### DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO

**APRESENTAÇÃO PESSOAL:** Boa tarde, Sr. José (e Dr. Rogério). Meu nome é Simone.

**EXPLICAÇÃO DA FUNÇÃO:** Sou representante da empresa (e o Dr. Julio aqui presente é o advogado que irá nos auxiliar esta tarde)

**AFAGO AO ADVOGADO:** Quero agradecer a presença do Dr. Rogério nesta sessão e dizer que contamos com a sua experiência para nos auxiliar a alcançar um acordo satisfatório para todos.

**RESUMO DO QUE FOI OUVIDO COM ENFOQUE POSITIVO: DISCURSO DE VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS:**  
Deixe-me ver se entendi bem o ocorrido: Sr. José, percebo que o Sr. está bastante aborrecido com a situação / frustrado diante dos acontecimentos / insatisfeito com o produto adquirido e, diante disso, eu gostaria de, em nome da empresa, pedir desculpas. Também quero que o Sr. saiba que a empresa tem um grande interesse em: vê-lo satisfeito; em atendê-lo bem; em mantê-lo como cliente; em reparar o ocorrido; em solucionar essa questão da melhor maneira possível...

**PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÕES/ESCLARECIMENTOS PARA O CONCILIADOR E A PARTE:** Eu gostaria de antes de iniciarmos nossa negociação, esclarecer alguns pontos que considero fundamentais:...

**PROPOSTA DE ACORDO OU NEGATIVA DE PROPOSTA DE ACORDO.\***

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO**

#### **PEDIDO EFICIENTE DE DESCULPAS**

- » Reconhecimento dos fatos e de suas consequências, sem atribuição de culpa
- » Validação dos sentimentos
- » Promessa/compromisso executável
- » Evite as expressões “se” e “mas
- » Desprovido de interesses
- » Sincero

## Etapas do processo de Conciliação

### DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO

Senhora Joana, de fato houve uma cobrança indevida em sua fatura, que acabou por provocar o bloqueio de sua linha telefônica pelo prazo de 2 meses (**reconhecimento do fato**). Pelo que acabou de narrar, vejo claramente que a impossibilidade de se comunicar com seus familiares durante este período (**reconhecimento das consequências**) lhe trouxe muita angústia e apreensão, dado o zelo que tem com o bem-estar dos que lhe são caros (**validação de sentimentos**). Em razão do ocorrido, eu, em nome da empresa X, peço desculpas por todo esse transtorno que lhe foi causado. Esclareço que a empresa X toma providências para que isso não aconteça, capacitando seus funcionários e investindo em modernos sistemas de computação, mas nem sempre conseguimos evitar que situações desse tipo aconteçam. Por isso, mais uma vez, peço-lhe desculpas, e comprometo-me a efetuar, no prazo de 24 horas, o desbloqueio de sua linha, a reconhecer a cobrança indevida e a excluir os respectivos valores das faturas futuras (**compromisso executável**).

## Etapas do processo de Conciliação

### DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO

Senhora Joana, de fato houve uma cobrança indevida em sua fatura, que acabou por provocar o bloqueio de sua linha telefônica pelo prazo de 2 meses (**reconhecimento do fato**). Pelo que acabou de narrar, vejo claramente que a impossibilidade de se comunicar com seus familiares durante este período (**reconhecimento das consequências**) lhe trouxe muita angústia e apreensão, dado o zelo que tem com o bem-estar dos que lhe são caros (**validação de sentimentos**). Em razão do ocorrido, eu, em nome da empresa X, peço desculpas por todo esse transtorno que lhe foi causado. Esclareço que a empresa X toma providências para que isso não aconteça, capacitando seus funcionários e investindo em modernos sistemas de computação, mas nem sempre conseguimos evitar que situações desse tipo aconteçam. Por isso, mais uma vez, peço-lhe desculpas, e comprometo-me a efetuar, no prazo de 24 horas, o desbloqueio de sua linha, a reconhecer a cobrança indevida e a excluir os respectivos valores das faturas futuras (**compromisso executável**).

Sr. Antônio, pedimos desculpas pelo atraso no voo e pelos inúmeros aborrecimentos decorrentes da perda de seus compromissos. Percebo que o senhor está bastante chateado com a situação. Assim, comprometo-me a emitir uma nova passagem com direito a acompanhante e classe executiva no prazo de 5 dias.

## Etapas do processo de Conciliação

### DECLARAÇÃO DE ABERTURA DO PREPOSTO

Senhora Joana, de fato houve uma cobrança indevida em sua fatura, que acabou por provocar o bloqueio de sua linha telefônica pelo prazo de 2 meses (**reconhecimento do fato**). Pelo que acabou de narrar, vejo claramente que a impossibilidade de se comunicar com seus familiares durante este período (**reconhecimento das consequências**) lhe trouxe muita angústia e apreensão, dado o zelo que tem com o bem-estar dos que lhe são caros (**validação de sentimentos**). Em razão do ocorrido, eu, em nome da empresa X, peço desculpas por todo esse transtorno que lhe foi causado. Esclareço que a empresa X toma providências para que isso não aconteça, capacitando seus funcionários e investindo em modernos sistemas de computação, mas nem sempre conseguimos evitar que situações desse tipo aconteçam. Por isso, mais uma vez, peço-lhe desculpas, e comprometo-me a efetuar, no prazo de 24 horas, o desbloqueio de sua linha, a reconhecer a cobrança indevida e a excluir os respectivos valores das faturas futuras (**compromisso executável**).

Sr. Antônio, pedimos desculpas pelo atraso no voo e pelos inúmeros aborrecimentos decorrentes da perda de seus compromissos. Percebo que o senhor está bastante chateado com a situação. Assim, comprometo-me a emitir uma nova passagem com direito a acompanhante e classe executiva no prazo de 5 dias.

Sra. Joana, de fato houve um débito indevido em sua conta corrente, o que acabou por provocar uma série de inconvenientes em sua rotina. Percebo sua aflição e aborrecimento diante do ocorrido. Em razão disso, peço-lhe desculpas em nome da empresa. Comprometo-me a efetuar o estorno dos lançamentos indevidos em sua conta e a restituir os valores debitados a título de juros e de IOF.

## PROCESSO DE CONCILIAÇÃO

1 – INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

2 – REUNIÃO DE INFORMAÇÕES

3 – IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E  
SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA

4 – RESOLUÇÃO DE QUESTÕES

5 – ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO

6 – ENCERRAMENTO

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **3. IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA**

## Etapas do processo de Conciliação

### 3. IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA

- » Identificação das questões
- » Identificação dos interesses
- » Identificação de sentimentos expressos ou ocultos das partes

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **3. IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA**

- » Identificação das questões
- » Identificação dos interesses
- » Identificação de sentimentos expressos ou ocultos das partes

**Instrumento do conciliador: RESUMO E PERGUNTAS**

## Etapas do processo de Conciliação

### 3. IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA

- » Identificação das questões
- » Identificação dos interesses
- » Identificação de sentimentos expressos ou ocultos das partes

#### Instrumento do conciliador: RESUMO E PERGUNTAS

##### Preposto:

- » Ouvir atentamente o conciliador durante resumo e complementá-lo se necessário;
- » Procurar entender os interesses da parte;
- » Preparar-se para a negociação de cada uma das questões levantadas.

## Etapas do processo de Conciliação

Sra. A: "Sou cliente dessa empresa e nunca tinha tido um problema. Há cerca de 2 meses só tenho dor de cabeça, pois não param de me mandar cobranças indevidas e ainda inscreveram meu nome no SPC. Logo eu, que nunca devi nada a ninguém. Liguei no SAC e disseram que verificariam o que houve, mas não tive resposta. Fui pessoalmente na empresa e o gerente me disse que eu deveria controlar melhor as minhas contas. Que homem louco! Que absurdo! Que desrespeito."

Sr. B: "Nossa empresa está estabelecida no mercado há muitos anos e somos famosos por termos o melhor sistema de controle de cobranças. Nenhum cliente reclamou até hoje. Se a cobrança foi enviada, é porque era devida sim! Não faremos acordo, pois temos certeza de que estamos corretos. Essa senhora está mentindo ou não sabe o que está falando."

Resumo: "Deixe-me resumir o que ouvi até agora: vocês mantêm uma relação cliente/empresa há bastante tempo, e essa relação sempre foi satisfatória. Tanto a consumidora como a empresa têm expectativas comuns quanto a qualidade do atendimento e dos serviços. Por uma questão na comunicação, no momento em que foram tratar a questão da cobrança e da negativação, vocês ficaram irritados e frustrados, pois a senhora A quer ser valorizada enquanto cliente e a empresa B tem o interesse de manter sua reputação no mercado como uma empresa cuidadosa no controle de suas cobranças. Ambos também têm o interesse comum de respeitarem e de serem respeitados. Assim, vejo três questões a serem trabalhadas: a comunicação, a cobrança e a inscrição no SPC. Vocês concordam com o que foi dito ou querem acrescentar algo?"

## PROCESSO DE CONCILIAÇÃO

1 – INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

2 – REUNIÃO DE INFORMAÇÕES

3 – IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E  
SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA

4 – RESOLUÇÃO DE QUESTÕES

5 – ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO

6 – ENCERRAMENTO



# Etapas do processo de Conciliação

## 4. RESOLUÇÃO DE QUESTÕES (NEGOCIAÇÃO)

## Etapas do processo de Conciliação

### 4. RESOLUÇÃO DE QUESTÕES (NEGOCIAÇÃO)

- » Estruturar os debates
- » Facilitar a negociação por interesses
- » Estimular a geração de opções de ganhos mútuos
- » Estimular a avaliação das opções segundo critérios objetivos

## Etapas do processo de Conciliação

### 4. RESOLUÇÃO DE QUESTÕES (NEGOCIAÇÃO)

- » Estruturar os debates
- » Facilitar a negociação por interesses
- » Estimular a geração de opções de ganhos mútuos
- » Estimular a avaliação das opções segundo critérios objetivos

**Instrumento do conciliador: SESSÕES INDIVIDUAIS, TESTES DE REALIDADE**

## Etapas do processo de Conciliação

### 4. RESOLUÇÃO DE QUESTÕES (NEGOCIAÇÃO)

- » Estruturar os debates
- » Facilitar a negociação por interesses
- » Estimular a geração de opções de ganhos mútuos
- » Estimular a avaliação das opções segundo critérios objetivos

**Instrumento do conciliador: SESSÕES INDIVIDUAIS, TESTES DE REALIDADE**

**Preposto:**

- » Preparar-se para todo o ciclo de negociação;
- » Negociar com base em interesses
- » Propor um acordo eficiente ou;
- » Explicar a impossibilidade do acordo.

# Etapas do processo de Conciliação

## PROPOSTAS DE ACORDO

# Etapas do processo de Conciliação

## PROPOSTAS DE ACORDO

Verificar possibilidades de acordo com base nos interesses:

- » Respeito como consumidor
- » Reconhecimento quanto ao grau de aborrecimentos sofridos
- » Valorização como cliente
- » Bom atendimento
- » Solução rápida e adequada
- » Informações precisas
- » Reparação moral e material (opções criativas)

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **PROPOSTAS DE ACORDO**

**Verificar possibilidades de acordo com base nos interesses:**

- » Respeito como consumidor
- » Reconhecimento quanto ao grau de aborrecimentos sofridos
- » Valorização como cliente
- » Bom atendimento
- » Solução rápida e adequada
- » Informações precisas
- » Reparação moral e material (opções criativas)

**“Meras liberalidades” causam efeitos negativos. Devem estar vinculadas a algum interesse.**

**Atinja seu “valor de reserva” à medida que a negociação avança.**

**Valorize a proposta da empresa.**

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **PROPOSTAS DE ACORDO INEXISTENTES**

Respeitar todas as etapas do processo de conciliação;

Manter a declaração de abertura;

Oferecer ao cliente explicações sobre os motivos da impossibilidade de se oferecer propostas;

Oferecer ao cliente uma nova oportunidade para tentativa de acordo:  
redesignação da audiência de conciliação.

## PROCESSO DE CONCILIAÇÃO

1 – INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

2 – REUNIÃO DE INFORMAÇÕES

3 – IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E  
SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA

4 – RESOLUÇÃO DE QUESTÕES

5 – ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO

6 – ENCERRAMENTO



# Etapas do processo de Conciliação

## 5. ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO

## Etapas do processo de Conciliação

### 5. ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO

- » Discussão com as partes quanto aos termos do acordo
- » Redação das cláusulas
- » Leitura e revisão das cláusulas
- » Assinatura do acordo
- » Homologação

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **5. ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO**

- » Discussão com as partes quanto aos termos do acordo
- » Redação das cláusulas
- » Leitura e revisão das cláusulas
- » Assinatura do acordo
- » Homologação

**Instrumento do conciliador: MODELOS DE ACORDO**

## **Etapas do processo de Conciliação**

### **5. ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO**

- » Discussão com as partes quanto aos termos do acordo
- » Redação das cláusulas
- » Leitura e revisão das cláusulas
- » Assinatura do acordo
- » Homologação

#### **Instrumento do conciliador: MODELOS DE ACORDO**

##### **Preposto:**

- » **Colaborar na elaboração das cláusulas**
- » **Ler com atenção antes da assinatura**

## PROCESSO DE CONCILIAÇÃO

1 – INÍCIO DA CONCILIAÇÃO

2 – REUNIÃO DE INFORMAÇÕES

3 – IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E  
SENTIMENTOS E ESCLARECIMENTO DA CONTROVÉRSIA

4 – RESOLUÇÃO DE QUESTÕES

5 – ELABORAÇÃO DO TERMO DE ACORDO

6 – ENCERRAMENTO



# Etapas do processo de Conciliação

## 6. ENCERRAMENTO

## Etapas do processo de Conciliação

### 6. ENCERRAMENTO

- » Esclarecimentos quanto à exequibilidade do acordo
- » Esclarecimentos de outras dúvidas
- » Convite para preenchimento da pesquisa de satisfação
- » Agradecimentos

## Etapas do processo de Conciliação

### 6. ENCERRAMENTO

- » Esclarecimentos quanto à exequibilidade do acordo
- » Esclarecimentos de outras dúvidas
- » Convite para preenchimento da pesquisa de satisfação
- » Agradecimentos

#### **Preposto:**

- » **Ressaltar as experiências positivas retiradas do processo (o acordo não é o único resultado possível e satisfatório dentro da conciliação)**
- » **Reiterar interesses, mesmo não havendo acordo**
- » **Reiterar pedido de desculpas em nome da empresa, se for o caso**
- » **Agradecer o esforço da parte e a postura que manteve durante a sessão (se for o caso)**
- » **Preencher a pesquisa de satisfação**