

10. TÉCNICAS DE CONCILIAÇÃO

A técnica² de conciliação é um conjunto de procedimentos e estratégias que otimizam a realização da audiência/sessão de conciliação, no sentido de torná-la produtiva. Visa contribuir para o alcance dos objetivos propostos de forma mais ágil e eficiente.

Conhecer as técnicas de conciliação e o uso correto das mesmas possibilita o conciliador ter mais facilidade, firmeza, segurança ao conduzir a audiência/sessão de conciliação. Naturalmente, apenas a prática irá assegurar o domínio delas.

10.1. Preparação para audiência/sessão de conciliação

10.1.1. Momento Prévio

Para promover uma atmosfera de respeito entre as pessoas envolvidas na audiência/sessão de conciliação e contribuir para que a reunião seja bem sucedida, é importante que o conciliador chegue ao local da conciliação antes do horário da audiência/sessão, a fim de se preparar adequadamente, concentrando-se e imbuindo-se do sentimento de sua função.

Rever as **técnicas, estratégias e ferramentas** que deseja empregar durante a sessão, assim como a organização prévia do ambiente (mobiliário/material), colabora para que as pessoas se sintam bem acolhidas.

O conciliador deve centrar-se no caso em questão buscando conhecer de antemão a natureza do conflito, o que o auxilia a ter mais segurança na condução da conciliação, podendo, se necessário, esclarecer possíveis dúvidas com juízes, coordenadores e conciliadores-orientadores.

10.1.2. Como proceder anteriormente à chegada dos participantes

Antes dos envolvidos chegarem, o conciliador deverá:

1. Preparar o local no qual será realizada a conciliação: mesa, iluminação, temperatura ambiente, privacidade, água, café, local de espera, materiais de escritório, entre outros.

² TÉCNICA

1. Conhecimento prático
2. Conjunto de métodos e pormenores práticos essenciais à execução perfeita de uma arte ou profissão.

2. Revisar todas as anotações feitas sobre o caso e, se possível, memorizar o nome das partes. Quando for possível saber o nome das partes somente durante a Conciliação; anotá-los pode ser de utilidade.
3. Caso haja mais de um conciliador, é fundamental que se preparem quanto ao modo como cada um deverá atuar. É interessante que eles dividam, entre si, as informações a serem apresentadas às pessoas e estabeleçam quem realizará toda a apresentação e o outro completará os demais aspectos. De qualquer modo, uma divisão igualitária é recomendável, pois evitará o direcionamento do diálogo para apenas um dos conciliadores, e também permitirá uma melhor percepção, pelas partes, da harmonia do trabalho por eles realizado.

10.1.3. Posicionamento das partes à mesa durante a conciliação

Alguns preparativos no local da audiência/sessão de conciliação e na organização do trabalho podem auxiliar no êxito da conciliação. Portanto, uma verificação prévia das condições físicas da sala de conciliação e conhecimento do conflito a ser trabalhado são itens indispensáveis para o alcance desse êxito.

Na audiência/sessão de conciliação, todos devem se sentir fisicamente confortáveis, concentrados e seguros, dentro de um ambiente que garanta a privacidade das partes.

A disposição dos assentos e a forma como serão ocupados durante a audiência/sessão de conciliação transmite muito mais informações do que se possa imaginar. Trata-se de uma forma de **linguagem não verbal** que deve ser bem analisada, a fim de que se possa perceber o que os envolvidos podem esperar da conciliação e como irão se comportar nesse ambiente. A disposição física dos presentes deverá se dar conforme o número de pessoas e o grau de animosidade entre elas.

O posicionamento do conciliador em relação às partes também é de grande importância, já que a qualidade, imparcialidade, aptidão e liderança podem ser transmitidas, em muito, por esses aspectos. Dessa maneira, ele deve se posicionar com igual distanciamento em relação às partes. Quanto à liderança, seu posicionamento deve se dar de modo a conseguir administrar e controlar todo o desenvolvimento da audiência/sessão de conciliação.

No caso de uma audiência/sessão de conciliação ser conduzida por mais de um conciliador é importante que se sentem próximos um do outro, para facilitar a comunicação entre eles.

10.1.4. Como receber as pessoas

O conciliador deve recepcionar as pessoas, procurando estabelecer um ambiente de cordialidade e acolhimento. Deve, também, cumprimentar cada uma delas para que se sintam calmas e confortáveis. Contudo, não deve conversar em demasia para manter certo grau de objetividade.

10.2. Abertura

A abertura da audiência/sessão de conciliação deve ser realizada de forma clara e objetiva, esclarecendo às pessoas sobre a proposta e a dinâmica da conciliação.

É o momento onde se explica como a conciliação se desenvolve, quais as regras que deverão ser seguidas, sempre no intuito de deixar as pessoas confortáveis e seguras quanto ao desenvolvimento da conciliação.

O conciliador deve ter o cuidado de não direcionar mais atenção a uma das pessoas do que à outra, conversando - por exemplo - ou se portando mais amigavelmente com uma delas. Caso isso venha a ocorrer, uma das partes, provavelmente, terá a impressão de que o conciliador está sendo parcial.

É muito importante apresentar algumas palavras de encorajamento, por isso, é interessante que o conciliador elogie o esforço de cada uma das partes de tentar resolver seu conflito ou dificuldade, utilizando a conciliação. Ao mesmo tempo, ele deve cientificar as partes de que, nos processos conciliatórios, em situações semelhantes à que elas estão vivenciando, têm-se logrado êxitos bastante expressivos, uma vez que, além de se solucionar o problema específico, também possibilita uma oportunidade para que as partes saiam satisfeitas com o processo, e até consigam manter um relacionamento posterior satisfatório.

É na fase de abertura que o conciliador estabelece sua presença e sua autoridade como condutor da audiência/sessão de conciliação, devendo se apresentar como um auxiliar e facilitador da comunicação entre as partes. Seu objetivo – desde já deve ser explicitado – não é induzir ninguém a um acordo que não seja satisfatório. Pelo contrário, o que se deseja é que as partes, em conjunto, cheguem a um acordo que as faça se sentirem contentes com o resultado. Ao mesmo tempo, o conciliador deve deixar claro que buscará fazer com que elas consigam explicitar suas metas e interesses e, desse modo, possam, construtivamente, criar e encontrar suas próprias soluções.

Para tanto, o conciliador deve portar-se de forma a despertar nas partes o sentimento de confiança em sua pessoa e imparcialidade, sendo útil desse modo, que ao conversar, olhe para cada um dos presentes de modo equilibrado e calmo.

É importante dizer aos envolvidos que o conciliador não é juiz e, por isso, não irá proferir julgamento algum em favor de uma ou outra pessoa envolvida no conflito. Ademais, deve ele frisar a sua imparcialidade e confiança no sucesso da conciliação que está em curso. Um exemplo de como se expressar:

“Devo lembrá-los que não sou juiz e, portanto, não irei proferir nenhuma decisão em favor de uma ou outra parte. Minha atuação será imparcial, sempre no intuito de auxiliá-los a terem uma negociação eficiente.”

O conciliador, portanto, deve agir como um educador no processo de conciliação e como condutor das regras que deverão ser empregadas durante a conciliação.

Cabe ao conciliador explicar de forma objetiva como a audiência/sessão se desenvolverá, enfatizando, logo no início, que cada um dos participantes terá a sua vez para se expressar. Durante a audiência/sessão, o conciliador disciplina o diálogo cuidando para que um não interrompa o outro e diligenciando para que as pessoas tenham a oportunidade de falar e ouvir umas às outras, sempre de forma cordata e organizada.

Desde já, deve o conciliador combinar sobre a participação do advogado quando este estiver presente, uma vez que o engajamento de todos é fundamental para a construção do acordo.

É conveniente também que o conciliador faça uma previsão da duração da audiência/sessão de conciliação, com base em sua experiência ou na política institucional do Tribunal. Todavia, é importante ter em mente que cada caso tem suas particularidades e, que pode levar a uma reorganização do planejamento dos trabalhos. Naturalmente, tratando-se de conciliação, há também a questão da pauta, pois, uma audiência/sessão que se atrasa, afeta todas as demais daquele conciliador.

Para um adequado desenvolvimento das técnicas autocompositivas, sugere-se que o tempo mínimo planejado para cada conciliação seja de 30 a 45 minutos. Isto porque, em conciliações realizadas em menos de 15 minutos, o conciliador somente tem tempo para se apresentar, ouvir resumidamente os envolvidos e apresentar uma proposta de solução - que se considera, como indicado anteriormente, uma forma excessivamente precária de se conduzir uma conciliação.

Na fase de abertura - etapa fundamental do processo de conciliação - tem-se o propósito de deixar os participantes da audiência/sessão cientes da dinâmica de trabalho, de estabelecer um tom ameno para o debate das questões por elas suscitadas, de fazer com que o conciliador ganhe a confiança das pessoas e, desde já, explicitar as expectativas quanto ao resultado do processo que se está a iniciar.

10.2.1. Exemplo de Abertura:

Bom dia! Meu nome é... Qual é o nome dos senhores? Bem vindos à audiência/sessão de conciliação.

Vocês já participaram de uma audiência/sessão de conciliação antes? É importante que saibam que a conciliação é uma prática, na qual as pessoas podem elas mesmas resolver os seus conflitos através do diálogo.

Eu sou conciliador e a minha tarefa é facilitar o diálogo entre vocês e auxiliá-los a encontrar uma solução para o problema, que atenda satisfatoriamente a ambos.

É certo que o acordo é uma melhor opção, não só porque resulta em uma solução mais rápida do problema, mas, principalmente, porque os senhores podem encontrar uma resposta que satisfaça a ambos, uma vez que conhecem melhor a questão do que qualquer outra pessoa possa vir a conhecer.

Gostaria de acrescentar que aqui não é lugar para se discutir quem está certo ou quem está errado, mas sim para estudar propostas e escolher a que for melhor para os senhores.

Para se chegar a um acordo é necessário conversarmos sobre o que os trouxe até aqui. Esse diálogo, contudo, para ser positivo deve seguir algumas regras básicas: cada um de vocês falará individualmente, e o outro o ouvirá sem interromper; todos terão a chance para falar e o que for falado aqui será mantido em sigilo.

Agora, vamos conversar sobre o que os trouxe aqui...

10.3. Exposição dos fatos pelos participantes

Após a abertura o conciliador propõe às pessoas envolvidas no conflito que exponham o motivo que as levaram a procurar ajuda junto aos órgãos que promovem a conciliação.

Esse é o momento da escuta pelo conciliador dos fatos ocorridos de acordo com o ponto de vista de cada um dos envolvidos.

Nessa fase, é comum as pessoas relatarem passagens de suas vidas que não estão diretamente relacionadas ao problema, fugindo, assim, do assunto que as levou até a conciliação.

O conciliador, de maneira calma e serena, porém firme, deve restringir a conversa para evitar a exposição da vida dessas pessoas e objetivar a reunião de conciliação.

Ele disciplina o diálogo, cuidando para que uma parte não interrompa a outra e diligenciando para que as pessoas tenham a oportunidade de falar e de ouvir umas às outras, sempre de forma respeitosa e organizada. Durante a exposição, porém, se necessário, deve lembrar, às partes, as regras a serem cumpridas ao longo da conciliação.

10.4. Identificação e esclarecimento das questões, interesses e sentimentos

Um aspecto importante no processo da conciliação, consiste em conhecer os fatos e informações importantes sobre o problema, procurando identificar o que realmente as pessoas pretendem resolver.

A escuta atenciosa das partes é a chave para conhecer seus reais interesses e o meio de chegar a acordos onde esses interesses sejam respeitados. O conciliador deve estar disponível para ouvir as pessoas com atenção, disciplinando-se para não fazer julgamentos enquanto o outro fala. Deve evitar ainda, interromper o pensamento do outro, não se precipitando para concluir ou direcionar a discussão.

10.5. Negociação

A negociação é um processo de comunicação que tem por objetivo a construção de soluções para o conflito. Ela é realizada pelas partes com a ajuda do conciliador que, neste sentido, participa da negociação com a função de facilitar o diálogo, coordenar a discussão, organizar as propostas apresentadas e elaborar a síntese das propostas apresentadas.

Na negociação o conciliador estimula as partes a conversarem de forma objetiva sobre as alternativas para a redução dos seus conflitos, o que proporciona soluções participativas e responsáveis, fazendo com que os envolvidos se comprometam com a resolução de suas questões.

Embora esteja presente onde há conflito, **a negociação**, para ser bem sucedida utiliza **técnicas próprias e específicas** que ajudam a criar um clima de acordo onde a ética e o respeito ao outro sejam a tônica e que os **INTERESSES** das partes possam ser atendidas sem prejuízo de nenhuma delas.

São técnicas da negociação:

- **IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Um ponto importante ao se deparar com uma questão de conciliação, consiste em identificar claramente qual é o seu objetivo, ou seja, ter clareza do que se pretende resolver. Trata-se de buscar todos os fatos e informações relevantes sobre o problema. Uma vez identificados, será possível descrever a situação

problemática de maneira clara, distinguindo as informações importantes das irrelevantes, separando os fatos verdadeiros das suposições e interpretações não comprovadas.

- REFORMULAÇÃO

Dar uma nova formulação ao problema, mudando a perspectiva conceitual ou emocional em relação à forma como é vivenciado pelas partes. Muda-se o significado atribuído à situação e não aos fatos ocorridos

- CONOTAÇÃO POSITIVA DO CONFLITO

Transformar fatos acusatórios em temas positivos e de interesse comum, ressaltando especialmente as características e qualidades positivas das pessoas.

- FOCO NOS CONFLITOS E NÃO NAS PESSOAS

Frequentemente, as partes envolvidas num conflito sentem-se adversárias, envolvendo-se em questões pessoais que não deveriam ser objeto da negociação naquele momento. Quando isso acontece, as emoções se sobrepõem, aumentando as dificuldades para solucionar o problema.

- CONCENTRAR-SE NOS INTERESSES

Os interesses são os desejos e as preocupações das partes, e que na maioria das vezes aparecem numa negociação encobertos por posições iniciais rígidas. Isso dificulta sobremaneira uma negociação, à medida que não proporciona flexibilidade aos negociadores e a todo o processo da conciliação, além de, em muitos casos, poder inclusive encobrir efetivamente o que se pretende atingir, ou seja, os interesses básicos que estão por trás da negociação.

As posições são sempre claras. Os interesses nem sempre são expressos ou coerentes. Uma maneira de descobri-los é perguntando: O que você pretende? Por que almeja?

- ENCONTRAR CRITÉRIOS OBJETIVOS

Outra ferramenta importante refere-se a encontrar critérios objetivos para a solução do problema. A busca do melhor acordo possível deve passar pela mais vasta gama de soluções, sempre com a preocupação de procurar interesses comuns que conciliem, de maneira criativa, os interesses divergentes das partes. Porém como escolher a melhor opção dentro do amplo leque que frequentemente se consegue montar? Nesse sentido, é importante

que o acordo reflita algum padrão justo, razoável e que seja consenso entre as partes envolvidas. Pode-se, por exemplo, tomar como referência o valor de mercado, uma opinião especializada ou uma lei.

Assim, ao discutir as soluções, nenhum dos lados precisa ceder ao outro. Ambos devem, isto sim, acatar uma solução justa, baseada em critérios previamente discutidos e aceitos.

Para resolver interesses conflitantes, as pessoas devem acordar no que seja, no mínimo, justo para ambas.

- **BUSCA DE OPÇÕES DE GANHOS MÚTUOS**

Normalmente, as partes envolvidas numa negociação acreditam existir uma única alternativa para a solução do problema, e caminham nessa direção. Isso se deve a alguns fatores: acomodação, ausência de criatividade para buscar outras opções, falta do hábito de buscar diferentes soluções.

Sendo assim, quanto mais forem estimuladas a criarem alternativas de ganhos mútuos, mais facilmente chegarão a um acordo.

O conciliador deve estar sempre atento à forma de comunicação estabelecida entre as partes, pois esta pode favorecer ou dificultar o desenvolvimento de uma negociação satisfatória entre elas. Atitudes como julgamento prematuro, busca de uma resposta única, preocupação exclusiva com os próprios interesses podem inibir a criação de opções alternativas para a solução do conflito.

10.6. Síntese da sessão de conciliação

Uma vez que as partes tenham expressado sua visão do conflito, apresentado suas propostas, enfim, negociado as soluções, o conciliador, após perguntar se elas têm algo mais a acrescentar, fará um resumo do que escutou. Assim, ele resgata os pontos comuns entre as partes e aponta as possibilidades de acordo que surgiram.

Nessa fase, pode acontecer que o conflito apresentado passe a exigir conhecimentos técnicos quanto à legalidade. É função do conciliador, nessa situação, prestar esclarecimentos às pessoas naquilo que tiver conhecimento. Quando não possuir o conhecimento exigido deve buscar assessoramento com o juiz e/ou coordenador.

Em situações de muita dificuldade das pessoas para buscarem uma alternativa que satisfaça aos interesses de ambas num acordo, o conciliador deve ser o mais claro e didático possível: apontar os diferentes interesses das

peças, proceder ao levantamento e análise dos problemas e das opções que cada uma delas apresenta. Desta forma, terão oportunidade de raciocinarem sobre possibilidades de acordo que levem em consideração a realidade presente e futura, bem como a viabilidade da concretização dos objetivos da audiência/sessão conciliatória.

10.7. Composição do acordo

Todas as alternativas levantadas para a solução do problema devem ser consideradas, cabendo ao conciliador indicar outras que lhe ocorrerem, mas sempre com imparcialidade. Quanto mais opções existirem para atender aos interesses dos envolvidos numa conciliação, maiores serão as chances de se chegar a um acordo.

O conciliador deve sempre estar atento para que os acordos obtidos sejam realistas, devendo satisfazer ao máximo as partes e prevenir questionamentos futuros, a fim de que sejam o mais duradouros possível.

Após a síntese dos pontos comuns encontrados, cabe ao conciliador fazer um resumo do acordo de forma compreensível para as partes, o que as auxiliará na escolha de soluções que atendam aos critérios da realidade: um acordo que seja imparcial, sensato, eficiente e que aprimore o relacionamento entre as pessoas envolvidas na conciliação.

10.8. Encerramento e lavratura de termo

Finalizada a composição do acordo, o conciliador deverá registrá-lo em formulário específico (ata/termo de acordo), numa linguagem clara contendo as condições e especificações tal como elas foram acordadas. É importante fazer a leitura para os envolvidos na conciliação do que foi registrado, visando pleno conhecimento e dirimindo dúvidas com relação à sua composição final.

Este momento também é propício para orientá-las sobre outras questões (quando for o caso: conta bancária, mandado de averbação, encaminhamentos, etc.), para que finalizem os trabalhos de conciliação esclarecidos e acolhidos em suas necessidades.

10.9. Roteiro da audiência/sessão de conciliação

- **Apresente-se e apresente os participantes da Audiência/ Sessão de conciliação:**

- **Explique o papel do conciliador:**

Não tem poder de decisão.

Não é um juiz.

É imparcial.

É um facilitador.

Ajuda os participantes a examinar e a expressar metas e interesses.

- **Descreva o processo de conciliação:**

Informal (nenhuma regra de produção de prova).

Participação das partes bem como dos advogados.

Oportunidade para o diálogo.

- **Apresente as vantagens da conciliação**

Gratuidade.

Maior rapidez na solução do conflito.

Menor desgaste emocional.

- **Descreva as regras da audiência/sessão de conciliação**

Oportunidade a todos para falar.

Tempo previsto para audiência/sessão de conciliação.

Dialogar com respeito.

Escutar sem interrupção.

Manter sigilo.

Trabalhar conjuntamente para buscar solução.

- **Implemente a negociação**

Quanto mais opções, maiores as chances de acordo.

- **Proceda à conclusão da audiência/sessão**

Encaminhamento, orientação ou lavratura de termo.

- **Redija a ata / termo de acordo**

O que foi combinado, a maneira como será cumprido, o lugar e o prazo para o seu cumprimento.

- **Despeça-se das pessoas**

Parabenizar pela conquista

Reforçar a cultura da pacificação social