



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Capacitação de Conciliadores

NAURA DOS SANTOS AMERICANO



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

TEORIA DO CONFLITO



O CONFLITO E O PROCESSO JUDICIAL

CONCEITO

O conflito pode ser definido como um processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis*.

*Yarn, Douglas H. Dictionary of Conflict Resolution. SF: ED. Jossey Bass, 1999. p. 113





PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

O CONFLITO É UM SISTEMA, um produto social, um processo interativo particular, presente nas relações, consequência da interação humana.

Constantino (1997) o compara com a água: se há em demasia pode ser destrutiva como nas inundações, se há pouca limita o crescimento, como nas secas.

***QUE IDEIAS LHE SURGEM
QUANDO OUVEM A
PALAVRA CONFLITO?**

*ADAPTADO DO MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL DO CNJ



REPRESENTAÇÕES DE CONFLITO

GUERRA

BRIGA

DISPUTA

AGRESSÃO

TRISTEZA

VIOLÊNCIA

RAIVA

PERDA

PROCESSO

PENSE NO ÚLTIMO CONFLITO
EM QUE VOCÊ ESTEVE
ENVOLVIDO RECENTEMENTE...



*REAÇÕES FISIOLÓGICAS, EMOCIONAIS E COMPORTAMENTAIS

TRANSPIRAÇÃO

TAQUICARDIA

RUBORIZAÇÃO

ELEVAÇÃO DO TOM DE VOZ

IRRITAÇÃO

RAIVA

HOSTILIDADE

COMUNICAÇÃO HOSTIL

*ADAPTADO DO MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL DO CNJ



*O QUE SE PERCEBE NAS PESSOAS?

REPRIMIR COMPORTAMENTOS

ANALISAR FATOS

JULGAR

ATRIBUIR CULPA

RESPONSABILIZAR

POLARIZAR RELAÇÃO

ANALISAR PERSONALIDADE

CARICATURAR COMPORTAMENTOS

*ADAPTADO DO MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL DO CNJ



MUDANÇA DE PARADIGMAS





PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

PARADIGMAS

Modelo interpretativo da realidade

LITÍGIO
LEI
FORÇA
VIOLÊNCIA
PERDE/GANHA
PERDE/PERDE

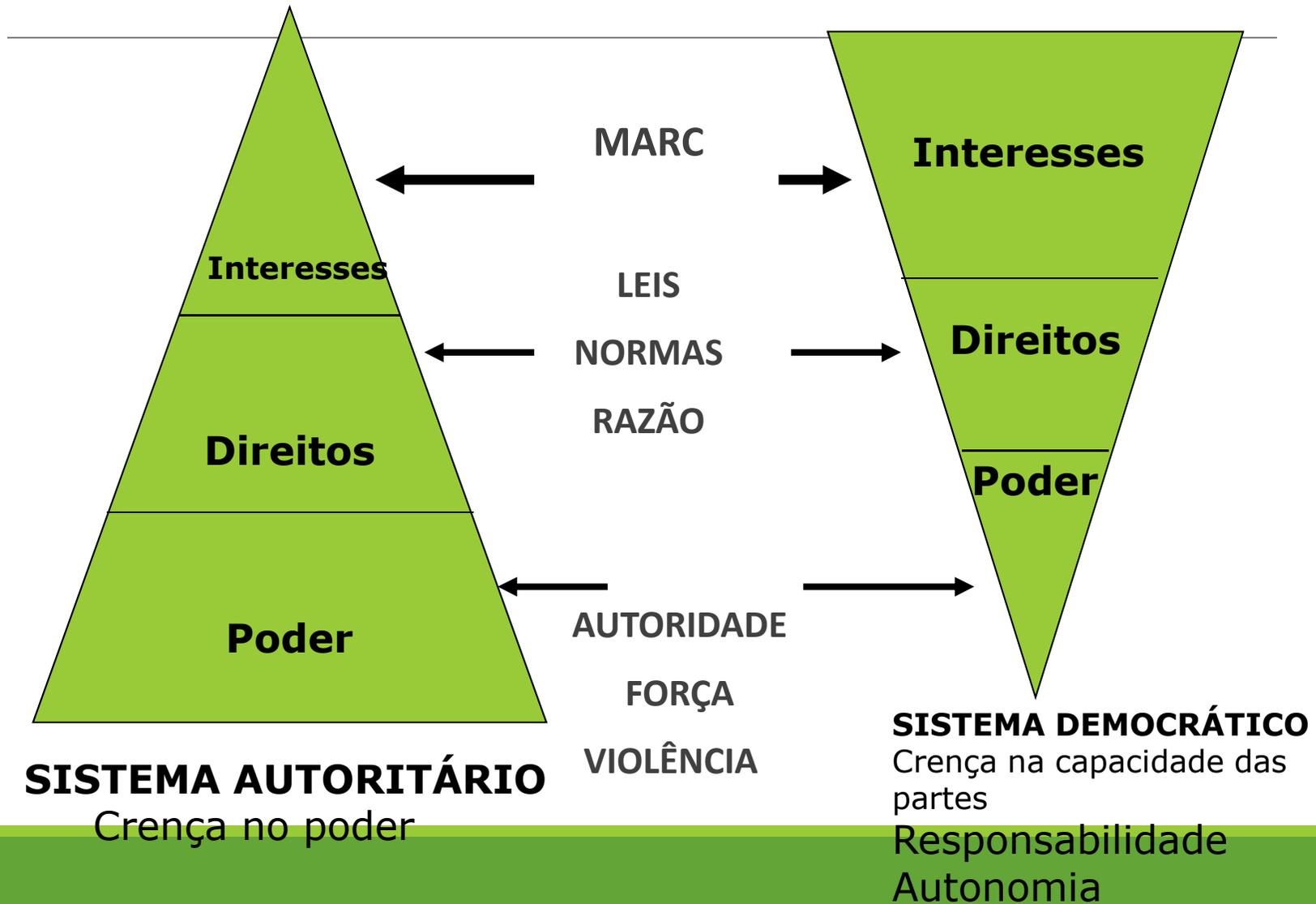


CONSENSO
INTERESSES
NECESSIDADES
ATITUDE DEMO-
CRÁTICA





PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA



*VISÃO DESTRUTIVA / VISÃO CONSTRUTIVA

GUERRA

BRIGA

DISPUTA

AGRESSÃO

TRISTEZA

VIOLÊNCIA

RAIVA

PERDA

PROCESSO

PAZ

ENTENDIMENTO

SOLUÇÃO

COMPREENSÃO

FELICIDADE

AFETO

CRESCIMENTO

GANHO

APROXIMAÇÃO

*ADAPTADO DO MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL DO CNJ

*REAÇÕES FISIOLÓGICAS, EMOCIONAIS E COMPORTAMENTAIS

TRANSPIRAÇÃO

TAQUICARDIA

RUBORIZAÇÃO

ALEVAÇÃO DO TOM DE VOZ

IRRITAÇÃO

RAIVA

HOSTILIDADE

COMUNICAÇÃO HOSTIL

MODERAÇÃO

EQUILÍBRIO

NATURALIDADE

SERENIDADE

COMPREENSÃO

SIMPATIA

AMABILIDADE

COMUNICAÇÃO PRODUTIVA

*ADAPTADO DO MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL DO CNJ

*O QUE SE PERCEBE NAS PESSOAS?

REPRIMIR COMPORTAMENTOS

ANALISAR FATOS

JULGAR

ATRIBUIR CULPA

RESPONSABILIZAR

POLARIZAR RELAÇÃO

JULGAR A PESSOA

CARICATURAR COMPORTAMENTOS

COMPREENDER COMPORTAMENTOS

ANALISAR INTENÇÕES

RESOLVER O PROBLEMA

BUSCAR SOLUÇÕES

SER PROATIVO PARA RESOVER

DESPOLARIZAR A RELAÇÃO

CONECTAR-SE COM O OUTRO

CONTROLE DAS EMOCÕES

*ADAPTADO DO MANUAL DE MEDIAÇÃO JUDICIAL DO CNJ

MUDANÇA DE PARADIGMAS

CONCEITO DE CONFLITO

É uma manifestação inerente à conduta humana, podendo assumir esta ou aquela feição de acordo com o caminho que os envolvidos escolhem para o seu manejo ou resolução. (DEUTSCH, Morton. 2003)

Processos Destrutivos:

Em processos destrutivos há a tendência de o conflito se expandir ou tornar-se mais acentuado no desenvolvimento da relação processual.

Como resultado, tal conflito frequentemente torna-se “independente de suas causas iniciais”, assumindo feições competitivas nas quais cada parte busca “vencer” a disputa e decorre da percepção, muitas vezes errônea, de que os interesses das partes não podem coexistir.

Processos Destrutivos:

Em outras palavras, as partes quando em processos destrutivos de resolução de disputas concluem tal relação processual com esmaecimento da relação social preexistente à disputa e acentuação da animosidade decorrente da ineficiente forma de endereçar o conflito.



Processos Construtivos:

Processos construtivos, segundo Deutsch, seriam aqueles em razão dos quais as partes concluiriam a relação processual com um fortalecimento da relação social preexistente à disputa.



Processos construtivos - síntese

Em outros termos, as pessoas quando em processos construtivos de resolução de disputas concluem tal relação processual com fortalecimento da relação social preexistente à disputa e, em regra, com maior conhecimento mútuo e empatia.



CARACTERÍSTICA I

Capacidade de estimular as partes a desenvolver soluções criativas que permitam a compatibilização dos interesses aparentemente contrapostos;

CARACTERÍSTICA II

Capacidade das partes ou do condutor do processo (magistrado ou conciliador) de estimular todos os envolvidos para que prospectivamente resolvam as questões sem atribuição de culpa;

CARACTERÍSTICA III

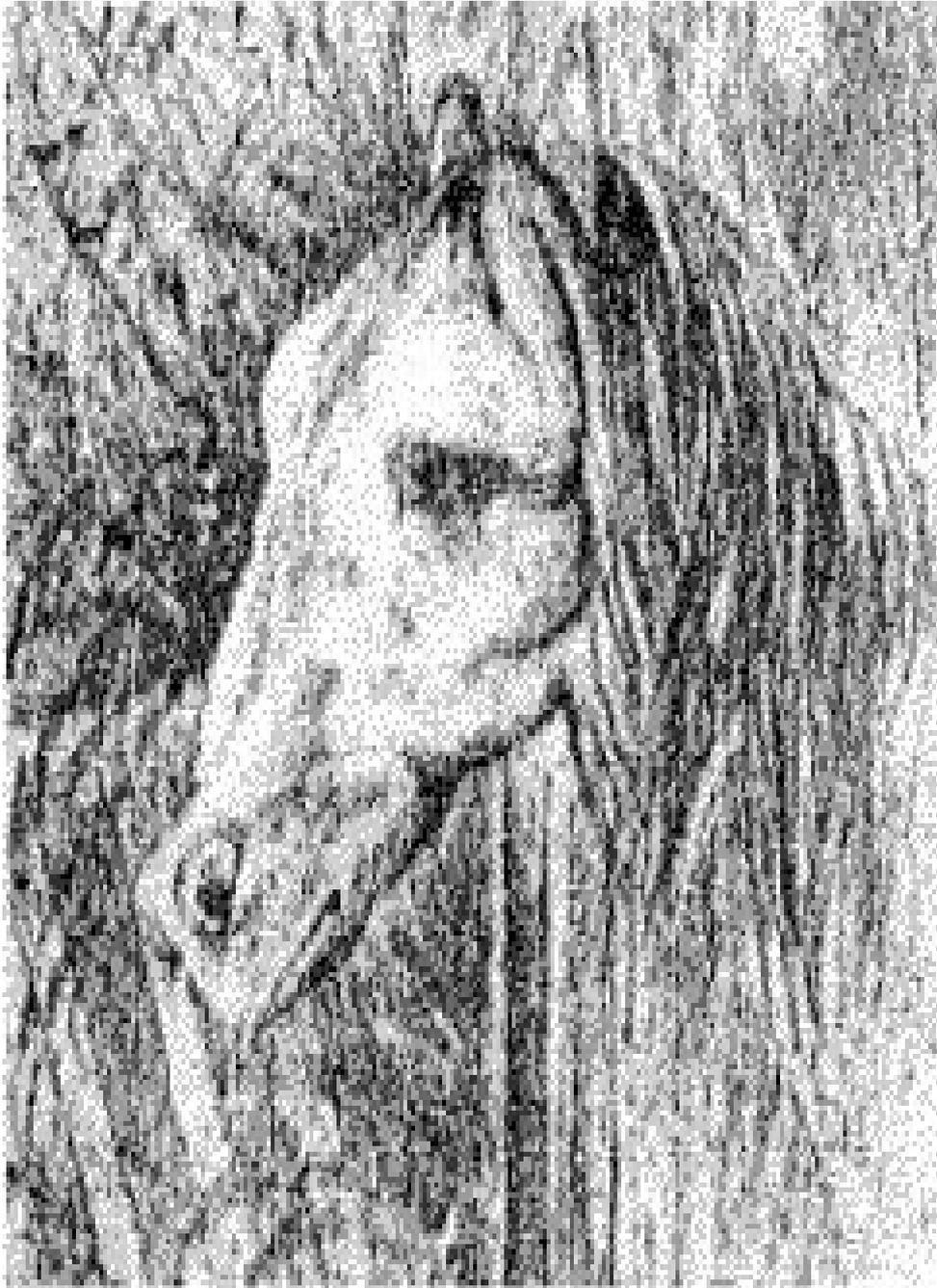
Propiciam o desenvolvimento de condições que conduzem à reformulação das questões diante de eventuais impasses;

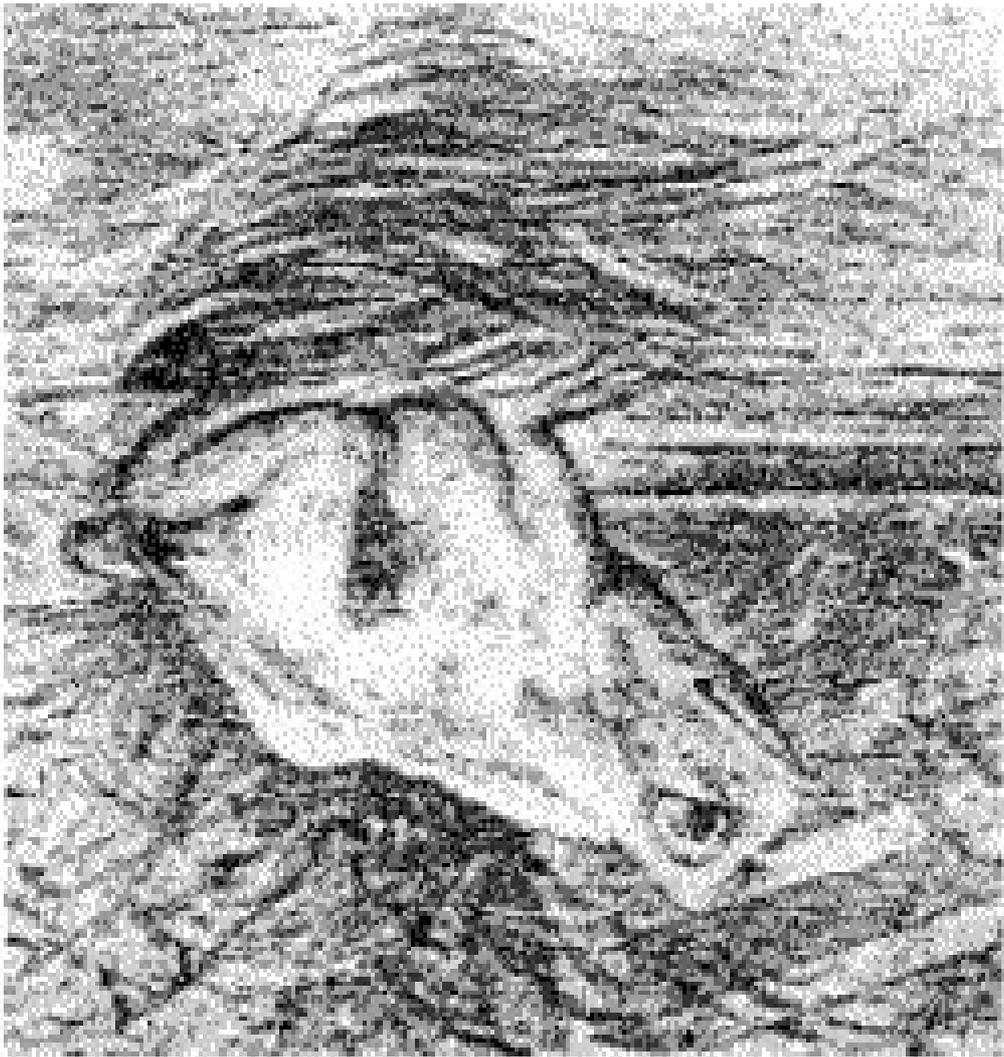
CARACTERÍSTICA IV

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

CONFLITO

“O conflito não está na realidade factual, mas na mente das pessoas”
(Ury, 1986)





ESCALADA DO CONFLITO*:



Expansão do conflito

“Independente de suas causas iniciais”

- Competição
Impossibilidade de coexistência de interesses.

Fonte: Folger, 2014



EFEITOS DO CONFLITO SOBRE O SUJEITO

Efeito do conflito (1): Fraco/Débil	Efeito do conflito (2): Autocentrado
Inquieta	Desconfiada
Confusa/Desorganizada	Defensiva/ Fechada/ Introspectiva
Amedrontada	Temerosa
Insegura	Hostil
Indecisa sobre o que fazer	Incapaz de sair de sua própria estrutura

Fonte: Folger, 2014

FORTALECIMENTO	RECONHECIMENTO
Tranquilas	Abertas
Seguras	Atentas
Confiantes/Decididas	Conectadas com o outro
Organizadas	Ampliam sua perspectiva
Recuperam a força e se tornam capazes de agir e enfrentar os desafios da vida	Incluem uma apreciação do outro

Fonte: Folger, 2014

FORMAS DE ENFRENTAMENTO DO CONFLITO

Evitação

Acomodação

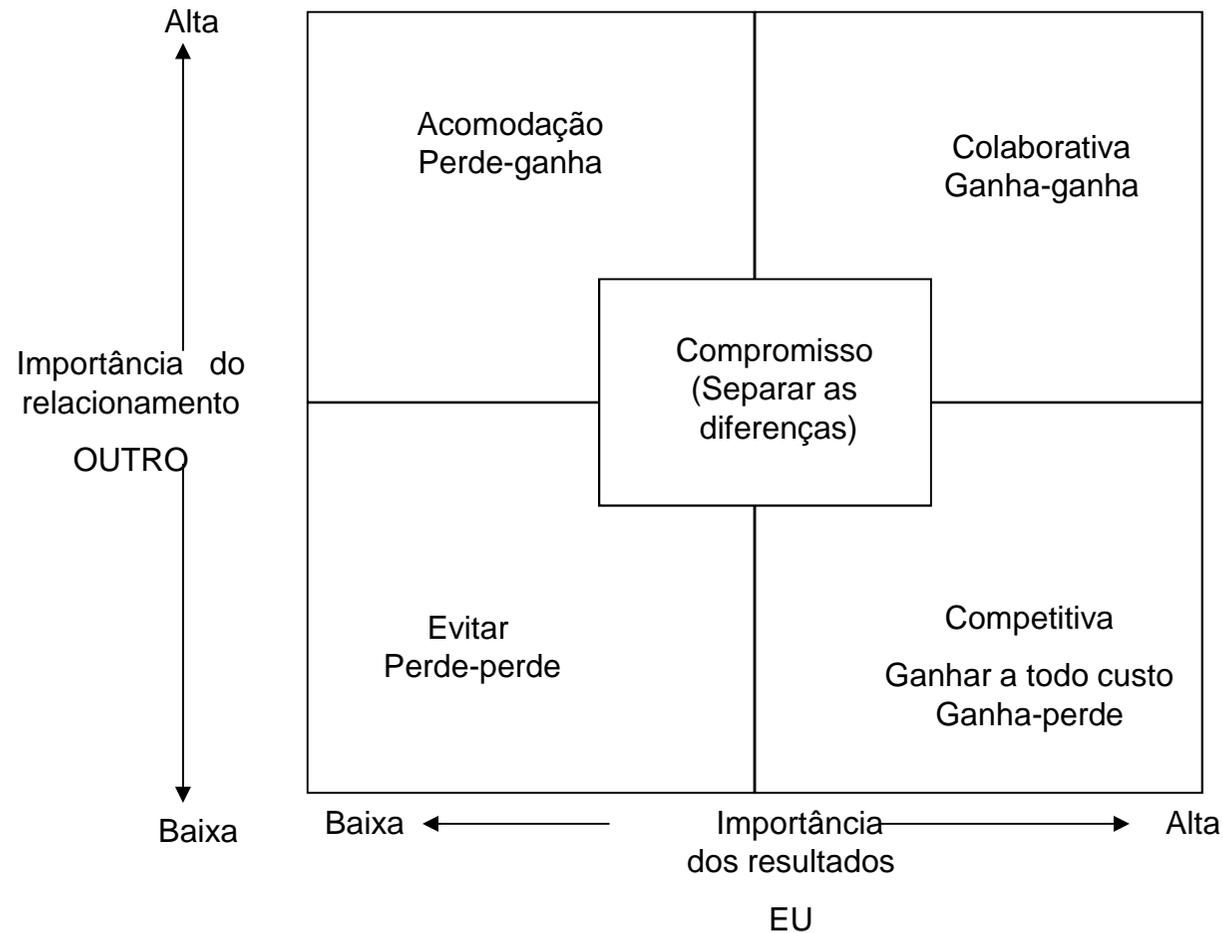
Competição

Colaboração

Formação de compromisso



DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO CONFLITO



Fonte: Lewicki et al.. 1996:57

MANEJO DE CONFLITOS NA CONCILIAÇÃO

- Desconstrução dos conflitos
- Reconstrução da relação
- Construção conjunta da solução



OBRIGADA!!!!!!!!!!!!!!

Naura dos Santos Americano

naurasa@tjrj.jus.br



TEORIA DO CONFLITO

CLASSIFICAÇÃO DOS CONFLITOS



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

- ❑ **CONTÍNUO:** relações que preexistem e se prolongam no tempo, (relações de afeto, parentesco, afinidade, trabalho ou vizinhança) com os vínculos estáveis com interesses comuns e complementares que continuam a existir após a resolução do conflito;
- ❑ **DESCONTÍNUO:** relações pontuais, sem vínculos estáveis, que não se prolongam após a resolução do conflito;
- ❑ **INTERPESSOAIS:** ocorre entre pessoas, com ou sem vínculos estáveis;
- ❑ **INTRAGRUPAIS:** ocorre entre pessoas inseridas dentro de um mesmo grupo, refletindo a fragmentação e a existência de conflitos internos quanto aos objetivos, ideologias, crenças, metas ou interesses comuns ao grupo;
- ❑ **INTERGRUPAIS:** ocorre entre grupos de pessoas que se unem por meio de objetivos, ideologias, crenças, metas ou interesses comuns em contraposição com outro grupo cujos objetivos, ideologias, crenças, metas ou interesses comuns conflitam com os seus;

CONFLITO DE RELACIONAMENTO

MOORE (1998)



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

- O conflito manifesto não é o problema a ser resolvido, mas, as necessidades, desejos, interesses e temores de cada lado.
- São os interesses que motivam as pessoas.
- A posição expressa é algo que as partes em conflito decidem indicar como objeto em conflito. Os interesses são os aspectos que levam as partes a decidir conflitar.
- A conciliação de interesses pressupõe que haja diversas posições possíveis e capazes de satisfazer as pessoas.
- Sempre é possível encontrar posições alternativas que atendam não só os interesses de uma das partes como os interesses da outra.

CONFLITO DE INTERESSES

FISHER, URY E PATTON (2005)



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

- **INDIVIDUAIS:** pessoas, seres humanos independentes que manifestam individualmente objetivos, metas, interesses, crenças ou valores incompatíveis;
- **COLETIVOS:** pluralidade de seres humanos que, de forma independente, ocupam um dos campos do conflito. A identidade se faz por meio de ideologias ou objetivos coletivos comuns. Quanto mais organizados os grupos maior a contaminação conflitual e a influência dos líderes na constituição do conflito.

ATORES



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

- Mesmo em posições opostas há interesses comuns e compatíveis, além dos interesses conflitantes.
- **ÚNICO** (soma zero): somente um resultado atende a possibilidade de resolução do conflito. Este tipo de conflito costuma se manifestar nas relações adversariais em que somente se admite uma possibilidade de resolução do conflito, onde somente uma das partes pode ter seus objetivos atendidos;
- **MÚLTIPLO** (soma variável): diferentes resultados podem vir a atender a possibilidade de resolução de conflitos. Este tipo de conflito admite a possibilidade de múltiplas composições e soluções intermediárias que atendam, pelo menos parcialmente, os objetivos de ambas partes;

CONFLITO DE INTERESSES

FISHER, URY E PATTON (2005)



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

- Comunicação = Processo bilateral;
- Toda comunicação pressupõe dificuldades de entendimento mútuo, mesmo entre pessoas que possuem uma relação preexistente com valores e experiências compartilhadas;
- Os problemas de comunicação podem ocorrer com a interrupção da comunicação, com as dificuldades existentes em escutar ativamente e por mal-entendidos e más interpretações sobre o que o outro diz, provocados pelo mau entendimento.

CONFLITO DE INFORMAÇÃO

FISHER, URY E PATTON (2005)



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

As comunicações de ideias, sentimentos podem ser facilitados quando as pessoas conseguem ouvir e positivar sua compreensão, mesmo que por meio de terceiros.

DIFICULDADES:

- Falta de informação;
- Informação errada;
- Comunicação excessiva;
- Pontos de vista diferentes sobre o que é importante;
- Interpretações diferentes de dados;
- Procedimentos de avaliação diferentes;

CONFLITO DE INFORMAÇÃO

FISHER, URY E PATTON (2005)



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

➤ **OBJETIVO/CONCRETO:**

- ✓ acontece no nível intelectual, implicando em situações objetivas (conflitivas ou não conflitivas) em que há a percepção/crença de que existem objetivos incompatíveis.
- ✓ Existe se pelo menos uma das pessoas envolvidas na situação objetiva crê que a relação é de conflito e que o conflito pertence ao outro e não a si mesma.
- ✓ São concretos e por isso são, em tese, divisíveis.
- ✓ Obtê-los implica em satisfação imediata das pretensões de quem está no conflito.
- ✓ Agrega/atende outros valores.

CONFLITO DE VALOR

ENTELMAN (SEM REFERÊNCIA)



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

➤ **SUBJETIVO/SIMBÓLICO:**

- ✓ Acontece no nível afetivo, onde o objetivo aparente não é a meta desejada.
- ✓ O conflito manifesto é a representação de uma outra meta ou objetivo, difícil de se definir.
- ✓ Obter o valor real satisfaz os valores aparentes, mas, obter o valor aparente não necessariamente satisfaz o valor real.
- ✓ Agrega/atende outros valores.

CONFLITO DE VALOR

ENTELMAN (SEM REFERÊNCIA)



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

- Padrões destrutivos de comportamento ou interação;
- Controle, posse ou distribuição desigual de recursos;
- Poder e autoridade desiguais;
- Fatores geográficos, físicos ou ambientais que impeçam a cooperação;
- Pressões de tempo

CONFLITO ESTRUTURAL

MOORE (1998)

OBRIGADA!!!!!!!!!!!!!!

Naura dos Santos Americano

naurasa@tjrj.jus.br

