

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO

TISSIANE SARINE BRUNO

**Investigação das melhores práticas de conciliação aplicadas por magistrados no
estado de São Paulo**

Ribeirão Preto
2023

TISSIANE SARINE BRUNO

Investigação das melhores práticas de conciliação aplicadas por magistrados no estado de São Paulo

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP, como exigência para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Luciana Romano Morilas

Ribeirão Preto
2023

RESUMO

Busca-se identificar métodos adequados de solução de conflito. O judiciário é moroso e abarrotado e, os conflitos podem ser solucionados com maior agilidade caso técnicas de acordo sejam aplicadas, principalmente com os bancos, pois são um dos maiores litigantes. Com a utilização de Meios Adequados para Solução de Controvérsias, é possível reduzir trâmites processuais, tempo aplicado e gastos com servidores, desde que, disseminadas as melhores práticas de solução de conflitos. Segundo os dados públicos dos processos judiciais sobre mediação e conciliação envolvendo contratos bancários, sete juízes se destacaram demonstrando índice mais alto de solução processual pela via de acordo. O objetivo é, portanto, investigar a estratégia desses juízes, buscando identificar as melhores práticas, que levam a obterem os maiores índices de processos homologados no estado de São Paulo, pois são importantes ferramentas que podem ser replicadas por outros magistrados. A metodologia desse trabalho é qualitativa, utilizando do método de entrevista semi estruturada, que serão realizadas com os 7 juízes, identificados a partir de dados quantitativos. Posteriormente será aplicada a Análise de Conteúdo de Laurence Bardin (1977) para reconhecimento das melhores técnicas de negociação. Espera-se entender quais métodos são utilizados para alcançar os maiores índices de conciliação e, assim, viabilizar a multiplicação dessas boas práticas.

Palavras-chave: Conciliação; Métodos Adequados de Solução de Controvérsias; Negociação; Contratos bancários; Bancos

ABSTRACT

The aim is to identify suitable methods for conflict resolution. The judiciary is slow and overwhelmed, and conflicts can be resolved more efficiently if agreement techniques are applied, especially with banks, as they are among the largest litigants. By using Alternative Dispute Resolution (ADR) methods, it is possible to reduce procedural steps, time, and costs associated with court personnel, provided that the best practices for conflict resolution are disseminated. According to publicly available data on judicial proceedings involving mediation and conciliation in banking contracts, seven judges have shown a higher rate of resolution through agreements. The objective, therefore, is to investigate the strategies employed by these judges to identify the best practices that lead to the highest rates of process approval in the state of São Paulo, as they are valuable tools that can be replicated by other magistrates. This study adopts a qualitative methodology, utilizing semi-structured interviews with the seven judges identified through quantitative data. Subsequently, Laurence Bardin's Content Analysis (1977) will be applied to recognize the best negotiation techniques. The goal is to understand the methods used to achieve the highest rates of conciliation and facilitate the replication of these successful practices.

Keywords: Conciliation; Alternative Dispute Resolution Methods; Negotiation; Banking Contracts; Banks.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	5
1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	7
2. PERGUNTAS DE PESQUISA	9
3. OBJETIVOS.....	10
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
4.1. Resolução nº 125/2010.....	10
4.2. Capacitação exigida para ser um conciliador.....	12
4.3. Boas práticas de conciliação.....	12
4.3.1. Curso de Formação de Instrutores de Lagrasta (2020).....	12
4.3.2. Conciliação Humanista.....	13
4.4. Definição de Conciliação e Mediação	14
4.4.1. Conciliação	15
4.4.2. Mediação.....	15
4.5. Negociação.....	16
4.5.1. Estratégias de Negociação	17
4.5.1.1. Método de Negociação de Harvard	17
4.5.1.2. Modelo Circumplexo de Acordos.....	19
4.5.2. Estilos de Negociação.....	22
4.5.2.1. Estilos de Negociação de Sparks	23
4.5.2.2. Classificação de Gottschalk.....	27
4.5.2.3. Classificação de Marcondes (1993).....	27
4.5.3. Estilos na Solução de Conflitos.....	29
4.5.3.1. Classificação Proposta por Thomas e Kilmann.....	29
4.5.3.2. Classificação Proposta por Shell.....	31
5. METODOLOGIA.....	33
5.1. Entrevista semiestruturada.....	33
5.2. Análise de Conteúdo	34
6. PROCEDIMENTOS.....	35
7. DESAFIOS ENFRENTADOS.....	36
8. RESULTADOS	37
9. CONCLUSÕES.....	41
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	47
ANEXO 2 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1.....	50

ANEXO 3 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2	54
ANEXO 4 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3	60

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se insere no âmbito das pesquisas realizadas no Habeas Data – Centro de Estudos e Pesquisa em Jurimetria, grupo de pesquisa coordenado pela professora responsável, vinculado à FEA-RP. O grupo desenvolveu um trabalho para o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2018, que resultou no Relatório Analítico Propositivo Justiça Pesquisa – Mediação e Conciliação Avaliadas Empiricamente, com base em uma extensa base de dados quantitativos originados da coleta de dados públicos de processos judiciais dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Piauí, Paraná e Ceará. No Trabalho de Conclusão de Curso, a aluna Julia Barosela analisou uma parte desses dados, resultando no trabalho “Características das ações judiciais referentes a contratos bancários no Estado de São Paulo”.

Barosela (2021) fundamentou seu projeto na análise das sentenças dos processos julgados, descrevendo as diferenças estratégicas de ação judicial de cada banco, apresentando análises descritivas e comparativas das ações sentenciadas, procurando entender suas características e particularidades, elaborando uma análise descritiva dos processos finalizados por meio de acordo. Para isso foram selecionados para estudo os processos que constem como partes os maiores bancos do país (Banco do Brasil, Bradesco, Itaú Unibanco e Santander), que tenham como assunto “contrato bancário” e que tenham tramitado no Estado de São Paulo, visto que, é o maior tribunal do Brasil, considerando a quantidade de processos. O período estudado foram os anos de 2017, 2018 e 2019, por decorrer em uma data posterior ao início da vigência no Novo Código do Processo Civil.

Dentre os milhões de processos em tramitação dentro do Judiciário brasileiro, os contratos são uma boa parcela desses números, isso porque, o Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça – CNJ de 2019 indica esse como o assunto mais solicitado (Barosela, 2021). Ademais são três os principais grupos litigantes da justiça cível, os bancos, o poder público e a telefonia (USP, 2019), sendo que os bancos aparecem em primeiro lugar entre os grupos, em uma listagem de 2011 do Conselho Nacional de Justiça (não há dados mais recentes). Junto a isso, através dos resultados do estudo “Mediação e Conciliação Avaliadas Empiricamente”, chegou-se à conclusão de que há menor chance de acordo nos procedimentos de conciliação e mediação nas matérias associadas aos bancos em geral. Isso é ocasionado, pois resistentes às negociações, os bancos enviam

prepostos sem poder de decisão para as audiências, enviando propostas inaceitáveis, apenas para se abster da multa imposta para os faltantes às audiências (USP, 2019).

Assim, os resultados obtidos por Barosela (2021), na temática Contratos Bancários, analisando apenas os processos que foram sentenciados, apresentou um total de 65.909 processos. Desse total, apenas 717 processos dos casos julgados terminam em acordo entre as partes, ou seja, apenas cerca de 1%, foram resolvidos via acordo judicial.

A partir dos dados é possível perceber que, entre os bancos, a prática da conciliação não é estimulada como meio de solução de conflitos, visto que, na média, o índice de homologação fica em torno de 0,6% dos processos. Consequentemente, observa-se no judiciário grandes prejuízos em tempo de execução dos processos, em virtude do tempo de duração de processos não homologados, que são o dobro dos homologados (USP, 2019), além dos recursos financeiros dispendidos para a execução dos processos e seus trâmites.

Nesses resultados, observou-se um grupo de sete juízes com mais de 20% de todos os casos de processos homologados: Aluísio Moreira Bueno, Cassio Ortega de Andrade, Guilherme Stamillo Santarelli Zuliani, Luis Fernando Nardelli, Milton Coutinho Gordo, Paulo Henrique Aduan Correa e Waldemar Nicolau Filho, conforme a Tabela 4, onde consta a comarca em que cada juiz atua. A maior parte desses processos se referem ao Banco Bradesco (Barosela, 2021).

Tabela 1. Juízes Destaque nos Processos Homologados

Juiz	Nº Processos
Aluísio Moreira Bueno São Paulo	34
Cassio Ortega de Andrade Ribeirão Preto	27
Guilherme Stamillo Santarelli Zuliani Ribeirão Preto	25
Luis Fernando Nardelli São Paulo	23
Milton Coutinho Gordo São Carlos	14
Paulo Henrique Aduan Correa Artur Nogueira	12
Waldemar Nicolau Filho Jaú	10

Fonte: Barosela, 2021.

Dos sete juízes identificados com maior índice de processos homologados, dois deles atuam na comarca de Ribeirão Preto, estabelecendo, com isso, a comarca com o

maior índice de processos solucionados mediante conciliação, dentre as oito comarcas com mais de dois mil processos. Os juízes com os maiores índices de processos finalizados por meio de conciliação são Cassio Ortega com 64,3% e Guilherme Stamillo com 40,4%, atestando que ambos estimulam a adoção dos meios auto compositivos para resolução de conflitos. Entre as comarcas, a de Arthur Nogueira se destaca entre as comarcas do Estado de São Paulo, possuindo 90 processos com o tema contrato bancário e 12 casos homologados, sendo a comarca com o maior índice de homologação em porcentagem (13,3%). (Barosela, 2021)

Interessa, portanto, explorar os dados mais a fundo para entender quais técnicas esses juízes, em especial, utilizam para conseguir resultados tão superiores aos demais. Este projeto pretende, portanto, investigar a estratégia desses juízes, buscando identificar as práticas, que levam a obterem os melhores índices de processos homologados no estado de São Paulo.

Essas técnicas são importantes ferramentas de negociação, estratégia negocial frequentemente utilizada para administração de contratos e de conflitos em empresas. Conhecer as estratégias aplicadas por esses juízes pode trazer valor para a administração da justiça, com o intuito de reduzir o tempo a tramitação desses processos; para os bancos, que podem reduzir custos com o departamento jurídico; para advogados, que podem conhecer estratégias que favoreçam a parte que representam (seja o banco seja um cliente) no intuito de conseguir um resultado favorável.

A partir da análise das entrevistas, serão obtidas informações importantes sobre quais elementos são os mais relevantes para obter sucesso em uma conciliação que envolva bancos: alguma técnica empregada, alguma característica especial dos participantes ou do facilitador, algum aspecto físico ou qualquer outra resposta que se encontre. Espera-se entender quais aspectos podem ser replicados por outros magistrados para obterem resultados semelhantes.

2. PERGUNTAS DE PESQUISA

A partir da pesquisa realizada, surgem questionamentos que precisam ser investigados mais a fundo:

- 1) Por que esses juízes conseguem maior índice de acordos com bancos?
- 2) Quais são os métodos que eles aplicam?
- 3) Quais são as melhores práticas utilizadas?
- 4) Os advogados do banco têm algum papel nesse resultado?

3. OBJETIVOS

O principal objetivo do presente trabalho é identificar as melhores práticas utilizadas pelos juízes na conciliação com bancos, de acordo com a percepção do juiz durante as audiências de conciliação. São objetivos específicos:

- Identificar e analisar os fatores relevantes utilizados pelos juízes para o sucesso da conciliação;
- Identificar se os magistrados utilizam alguma técnica de negociação em suas audiências de conciliação;
- Discutir a possibilidade de replicar essas técnicas por outros magistrados.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a elaboração desse projeto, se fez necessário o aprofundamento na Resolução nº 125/2010 para identificação das mudanças implementadas em questão ao incentivo do uso dos métodos autocompositivos para a resolução de conflitos, bem como a instituição do Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC. Além disso, se fez necessário entender a capacitação exigida para ser um conciliador, bem como a definição do que é observado como melhores práticas de conciliação. Ademais, será explanado o que é uma conciliação, para melhor compreensão do termo, como também, de sua diferenciação, com o termo mediação, que muitas vezes são vistos como sinônimos, uma vez que ambos são meios autocompositivos de resolução de conflitos. Foram levantadas também algumas estratégias e perfis de negociação, para que seja possível a identificação caso, possivelmente, algum magistrado apresente sua utilização, em seus processos de conciliação.

4.1. Resolução nº 125/2010

Vitói (2016) aborda que devido à sobrecarga que o sistema judiciário brasileiro vivencia, foi proposto pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ a Resolução nº 125/2010, visando diminuir o número de processos judiciais, implementando a política pública do uso de meios consensuais de solução de conflito através dos métodos autocompositivos. Essa mudança possibilita um movimento em prol de uma mudança cultural que visualiza outros caminhos para a resolução de discordâncias de forma pacífica, oferecendo ao

cidadão outras possibilidades de acordos em processos que levariam anos.

A Resolução nº 125/2010 do CNJ é composta por quatro capítulos, que abrangem um total de 19 artigos. Esses capítulos abordam os seguintes temas: i) estabelecimento da política pública para o tratamento adequado de conflitos de interesse, ii) atribuições do Conselho Nacional de Justiça, iii) atribuições dos Tribunais e iv) Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania.

Entre as mudanças introduzidas, é importante ressaltar a inclusão das audiências iniciais de conciliação e mediação de caráter obrigatório, em que salvo exceção não serão realizadas apenas se i) ambas as partes manifestarem, expressamente, desinteresse na composição consensual e ii) quando não se admitir composição. É importante destacar, também, a previsão do § 8º do artigo 334 do NCPC/2015, que prevê a aplicação de multa de 2% (dois por cento) caso uma das partes não justifique sua ausência à audiência de conciliação/mediação. Outra importante modificação foi o estabelecimento dos centros judiciários designados para conduzir essas audiências e administrar as políticas relacionadas aos métodos alternativos de solução de conflitos.

Os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSCS tem como principal objetivo buscar a resolução dos conflitos visando a promover a paz social e a harmonia entre as partes envolvidas, são divididos em três setores: processual, pré-processual e de cidadania, com o objetivo de promover métodos consensuais de solução de conflitos.

O setor processual é responsável pela realização de audiências de conciliação/mediação conforme previsto no Novo Código de Processo Civil, especialmente as audiências preliminares de conciliação. O setor pré-processual oferece aos cidadãos a oportunidade de marcar uma audiência de conciliação/mediação antes mesmo de propor uma ação judicial, seguindo uma abordagem simplificada e informal semelhante às câmaras de conciliação privada, visando uma prestação jurisdicional eficiente e rápida. Já o setor de cidadania oferece informações e orientações para o público em geral, que busca soluções para seus conflitos ou procura saber como fazer valer seus direitos. Normalmente, é o primeiro ponto de contato do jurisdicionado com o CEJUSC, antes de ingressar com uma ação judicial.

Tanto durante a fase pré-processual quanto durante a fase judicial, os mediadores e conciliadores devem empregar técnicas apropriadas para resolver o conflito, levando em consideração os princípios fundamentais da conciliação e mediação.

4.2. Capacitação exigida para ser um conciliador

De acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), é imprescindível que o aspirante a conciliador obtenha uma capacitação adequada antes de exercer essa função. Essa capacitação pode ser adquirida por meio de um curso oferecido pelos tribunais ou por instituições reconhecidas pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Aqueles interessados em participar de um curso de formação de mediadores judiciais e/ou conciliadores devem entrar em contato com o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC) ou com os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) dos respectivos tribunais.

Cabe ressaltar que os cursos de formação de mediadores judiciais e/ou conciliadores devem ser conduzidos de acordo com o currículo estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça, conforme especificado no Anexo I da Resolução nº 125/2010. Essa regulamentação busca garantir a uniformidade e a qualidade dos programas de formação, assegurando que os futuros conciliadores estejam devidamente preparados para exercer suas atribuições de maneira eficaz e imparcial.

4.3. Boas práticas de conciliação

4.3.1. Curso de Formação de Instrutores de Lagrasta (2020)

No documento Curso de Formação de Instrutores de Lagrasta (2020), publicado pela Escola Nacional de Prevenção e Solução de Conflitos é apresentado cinco tópicos referentes as etapas fundamentais da conciliação para alcançar seus objetivos, são eles:

a) Apresentação ou Abertura: O conciliador explica as regras do procedimento e a atuação das partes; b) Esclarecimentos ou investigação das propostas das partes: O conciliador faz perguntas, escuta ativamente e observa a comunicação para compreender as propostas das partes, que são diferentes dos pedidos apresentados no processo; c) Criação de opções: O conciliador incentiva a criatividade das partes, identifica os temas e prioridades de cada uma e sugere opções de solução; d) Escolha da opção: As partes selecionam a melhor opção de solução com base em seus interesses; por fim e) Lavratura

do Acordo: É a fase de redigir um acordo claro, objetivo e consistente, contemplando todos os interesses de forma justa, equitativa e duradoura. É importante que as partes tenham compreendido bem a solução escolhida e que o acordo seja legalmente viável, contando com a participação do advogado.

Nele também são abordadas as técnicas de conciliação que podem variar de acordo com o método de ensino e o conciliador. No entanto, de forma geral, as principais técnicas são:

a) Recontextualização: Aproximação das perspectivas das partes por meio da elaboração de listas de pontos em comum, evitando impor a visão do conciliador.

b) Identificação de propostas implícitas: Elaboração de perguntas para identificar propostas implícitas das partes, que diferem dos pedidos expressos.

c) Afago: Utilização de frases de efeito verdadeiras pelo conciliador para enfatizar a importância da participação das partes.

d) Escuta Ativa: O conciliador ouve atentamente as partes e repete a mensagem para confirmar o entendimento.

e) Espelhamento: Técnica similar à escuta ativa, usada para esclarecer conceitos e evitar mal-entendidos.

f) Produção de Opção: Apresentação de propostas de solução pelo conciliador ou pelas partes.

g) Acondicionamento das questões e interesses: O conciliador busca os interesses e necessidades subjacentes aos pedidos das partes para alcançar uma solução benéfica para todos.

h) Teste de Realidade: Verificação, com o auxílio do conciliador, da viabilidade da proposta escolhida pelas partes como solução para o conflito.

4.3.2. Conciliação Humanista

Foi observado, conjuntamente, no estudo de Sousa (2014) uma outra perspectiva da postura do conciliador, utilizando da Conciliação Humanista fundamentada na teoria da Abordagem Centrada na Pessoa de Carl Rogers (1983). Essa abordagem capacita o juiz a atuar como facilitador do diálogo, orientando-o a adotar atitudes de empatia, aceitação incondicional e autenticidade. O conciliador com abordagem humanista pode proporcionar a oportunidade para que cada participante se expresse, ouvindo ativamente

e genuinamente cada um deles. Ele rejeita julgamentos ou críticas às palavras expressas, agindo com empatia e autenticidade, em um ambiente de cooperação e reciprocidade.

Na conciliação humanista, o facilitador demonstra interesse em compreender a percepção dos litigantes, estabelecendo um diálogo amplo e fluído. Ao ativar a escuta e promover o respeito mútuo, o que qualifica a relação estabelecida durante a audiência e permite o desenvolvimento do potencial de cada um para tomar suas próprias decisões.

Nessa abordagem, o magistrado, ao atuar como facilitador e adotar os princípios da Abordagem Centrada na Pessoa, precisa se despojar de qualquer atitude de dominação ou opressão, e também desconstruir tais posturas dentro da relação entre as partes, proporcionando um ambiente psicológico propício para o desenvolvimento do diálogo.

Na atividade jurisdicional, a linguagem sofisticada utilizada nos tribunais dificulta a comunicação na audiência, o que deve ser considerado pelo conciliador. A empatia depende da compreensão mútua das partes, que precisam sentir-se integrantes do ambiente. A ansiedade inerente ao conflito já dificulta a compreensão das falas, portanto, o conciliador não deve tornar o diálogo mais difícil usando termos desconhecidos pelos envolvidos, o que gera desconforto e hostilidade. O facilitador deve utilizar uma linguagem acessível ao cidadão comum ao atuar como conciliador. É importante adaptar a forma de falar para se adequar ao entendimento das partes, principalmente ao esclarecer pontos obscuros do conflito. As informações fornecidas pelo conciliador devem ser objetivas, simples e claras para facilitar o diálogo e alcançar a decisão das partes (Andrade, 1999).

4.4. Definição de Conciliação e Mediação

Nos dias atuais se vê grande diversidade de convicções entre a população, que variam de acordo com as particularidades da realidade de cada um, o que, Silva e Spengler (2013), defendem ser a cauda da grande maioria dos conflitos. Eles acrescentam que a natureza humana se opõe a admitir espontaneamente seu próprio erro, o que alimenta a necessidade da intervenção do Estado através do Poder Judiciário visando alcançar a pacificação social. Para contribuir com a solução dos conflitos e impedir a demora dos processos, foram estabelecidas alternativas para resolução dos conflitos, entre eles a conciliação e a mediação (USP, 2019).

4.4.1. Conciliação

Método utilizado no tratamento de conflitos em que as partes não possuem relação contínua, podendo solucionar o problema de forma mais rápida e direta. Na conciliação não há necessidade de preservação do relacionamento entre as partes, pois em sua maioria, são ocasionados por processos entre pessoa jurídica e pessoa física, que não possuem vínculo anterior (Silva; Spengler, 2013). Nesse processo, o conciliador possui papel ativo, podendo intervir de modo direto na decisão, propondo ideias e pontuando aspectos positivos e negativos com o objetivo de solucionar o problema, contudo não é permitido ao conciliador impor soluções, mas sim que as partes escolham as alternativas de forma espontânea (USP,2019).

Reis e Thibau (2016) afirmam que a conciliação é ato corriqueiro das relações humanas, que configura uma espécie de auto composição. Na prática, é uma conversa informal, seja dentro ou fora do judiciário, com a intenção de resolver um conflito de interesses ou ao menos reduzi-los, com o auxílio de uma terceira pessoa que seja completamente imparcial.

4.4.2. Mediação

A mediação, também uma das alternativas de solução de conflitos, geralmente é utilizada em assuntos ligados ao dia-a-dia da sociedade como, por exemplo, desentendimentos familiares. É importante ressaltar que a mediação visa conservar o relacionamento entre os litigantes, e que, o papel do mediador é auxiliar as partes a se comunicarem e encontrarem a melhor solução, entretanto, sem resolver o problema ou impor. Segundo Silva; Spengler (2013) as principais finalidades desse método são o restabelecimento da comunicação, a preservação do relacionamento entre as partes e a prevenção de conflitos.

Em resumo, pode-se afirmar que o que distingue a conciliação da mediação na prática é que, na conciliação, as partes não possuem relacionamento a ser preservado, como apontado por Gabbay (2011), enquanto na mediação as partes possuem relacionamento entre si e que este deve ser mantido após a resolução do conflito. Ademais a mediação trabalha o conflito mais profundamente, inclusive no âmbito emocional, para finalizar o conflito e, ao mesmo tempo, preservar a relação entre as partes. A conciliação

tende a se limitar ao objeto do processo, com o intuito principal de solucioná-lo.

Logo, neste trabalho serão abordadas, especificamente, as práticas adotadas pelos juízes nos processos de conciliação, uma vez que, trata-se de ações relacionadas a contratos bancários, em que as partes não possuem relacionamento.

Ademais serão abordados a seguir alguns métodos, estratégias e alternativas de negociação para contextualizar possíveis metodologias indicadas pelos juízes como praticas realizadas em suas audiências de conciliação.

4.5. Negociação

Ferreira (2008) elenca a negociação como “um processo para superar conflitos entre as pessoas que se encontram em posições divergentes”. Já Junqueira (1991) refere-se à negociação como um processo de aceitação de ideias, propósitos ou interesses, que visa alcançar os melhores resultados para ambas as partes.

Segundo Dante (2015, p. 246) o processo de negociação inclui: entradas, que são as forças que influenciam na negociação; o processo, em que ocorre a transformação das entradas em saídas (negociação) e; as saídas, resultantes da negociação, que podem ou não ser acordos. Outro importante aspecto é a comunicação, pois através dela muitos mal-entendidos podem ser esclarecidos, reduzindo o grau de ansiedade das partes e ajudando em soluções favoráveis. Para isso é preciso que o agente seja um ouvinte atento, com capacidade de prestar atenção não só na comunicação verbal, mas também nas não-verbais, visto que, é nesse aspecto que são melhores expostas as reais intenções do indivíduo.

Da mesma forma, precisam ser consideradas três variáveis fundamentais – o tempo, poder e informação. É importante que o negociador perceba a passagem do tempo, pois ela afeta positiva e negativamente a resolução do conflito. Paralelamente o poder é a capacidade de influenciar o comportamento do outro; por fim a informação está relacionada ao conhecimento das circunstâncias e da outra parte envolvida, é importante ressaltar que o detentor das informações mais convenientes tem maior probabilidade de obter sucesso. Os negociadores também precisam desenvolver ferramentas e características pessoais, para que ajam de forma correta, realizem decisões coerentes, fazendo uso adequado das técnicas de negociação. Auxiliando os lados envolvidos no processo de busca pelo melhor acordo, superando as barreiras impostas pelas posições

assumidas, facilitando a comunicação.

Outro ponto de grande importância é o planejamento da negociação, pois por meio dele é possível prever eventuais problemas e obstáculos que poderão surgir. O comportamento ético também é imprescindível, visto que as negociações têm maior êxito quando são preservados valores e princípios éticos, independente das intenções das outras partes.

4.5.1. Estratégias de Negociação

Visando identificar as estratégias de resolução de conflitos possivelmente utilizadas pelos juízes, foi realizada uma pesquisa buscando as técnicas comumente empregadas atualmente.

4.5.1.1. Método de Negociação de Harvard

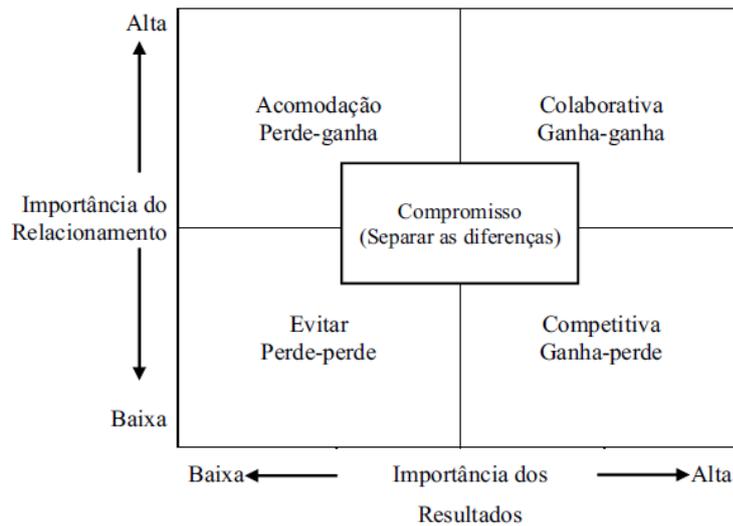
Uma das técnicas de negociação utilizadas em conciliações é o Método de Negociação de Harvard, também denominado HNP (*Harvard Negotiation Project*). O corpo envolvido no projeto desenvolveu ideias úteis nesse tema a partir de um longo estudo teórico e prático; um dos livros mais famosos que apresenta o método é o *Getting a Yes*, escrito pelos autores Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, que descrevem uma abordagem simples à negociação. (Gunther; Machado; Medrado, 2019).

Os mecanismos extrajudiciais, como a mediação e a conciliação, “são poderosos instrumentos que, além de evitarem a judicialização, maximizam os ganhos múltiplos e potencializam a chance de criação, ou manutenção, de um bom relacionamento entre as partes.” (Garcel; Leal; Netto, 2020, p. 330). Quando alinhados a meios autocompositivos de resolução (que podem também ser aplicados dentro do judiciário), as técnicas do método Harvard colaboram para a potencialização dos melhores resultados. O Método é baseado em princípios e méritos que buscam resultados satisfatórios para ambas as partes, mesclando a negociação baseada em interesses com aquela baseada em posições, englobando tanto a empatia e a gentileza, quanto a rigidez e a assertividade, se amparando em quatro fatores fundamentais: a) Pessoas: separar a pessoa do problema; b) Interesses: focar interesses e não posições; c) Opções: gerar opções de ganhos mútuos; e d) Critérios:

utilizar critérios objetivos (Garcel; Leal; Netto, 2020; Boff, 2011).

De acordo com Boff (2011), as estratégias representam o caminho para alcançar os objetivos desejados na negociação. Lewicki, Hiam e Olander (1996) sugerem cinco tipos de estratégias, em que tanto os resultados como os relacionamentos são importantes conforme a Figura 1.

Figura 1. Estratégias de Negociação



Fonte: Lewicki; Hiam; Olander, 1996.

A estratégia “Evitar” leva ambas as partes a perderem, isso porque uma das partes evita a negociação por completo; pode ser por questões de custos ou por não considerar a negociação importante. A estratégia de “Acomodação” dá ênfase ao relacionamento, podendo abrir mão dos resultados, visando preservar a relação. A estratégia “Competitiva” ocorre quando o negociador quer ganhar a qualquer custo, sem se importar com os relacionamentos. A estratégia “Colaborativa” prioriza tanto o resultado quanto o relacionamento, procurando atender às necessidades de ambas as partes. Por último a estratégia do “Compromisso”, localizada no ponto intermediário, procura ceder um pouco, com o objetivo de chegar a uma base comum, de forma rápida.

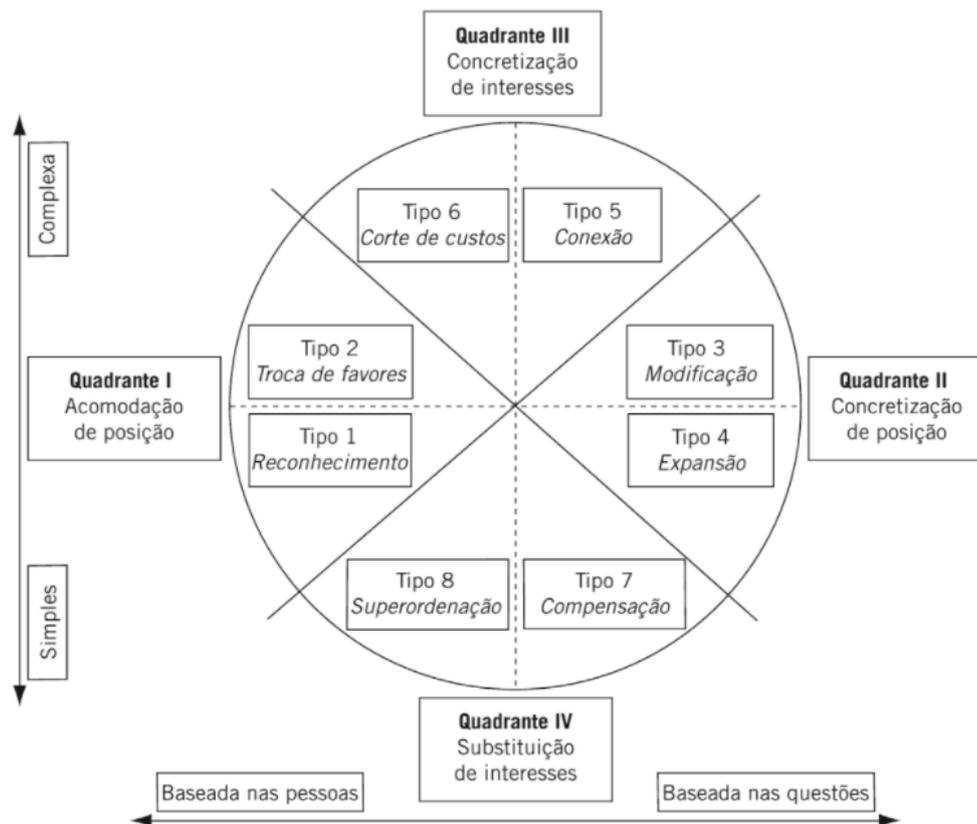
Com o intuito de escolher qual dessas estratégias será utilizada na negociação, o agente pode considerar dois importantes fatores: quão importante é o resultado e o relacionamento (passado, presente e futuro) a ser obtido na negociação (Almeida; Bandos; Martinelli; 2020). Contudo, não há uma definição de qual é a melhor estratégia a ser utilizada, isso porque, só é possível afirmar que a estratégia utilizada é boa, quando as partes envolvidas ficam satisfeitas com os resultados. Assim, a escolha de uma estratégia depende do negociador que, a partir de sua apreciação pessoal daquele conflito,

vai aplicar uma ou outra técnica para alcançar o melhor resultado.

4.5.1.2. Modelo Circumplexo de Acordos

Visando gerar uma variedade de soluções alternativas, através de acordos integrativos, Peter Carnevale (2006) desenvolveu o modelo estratégico Circumplexo de Acordos (Agreement Circumplex). Essa técnica exige que as partes definam previamente suas necessidades básicas e desenvolvam alternativas para satisfazê-las. Conforme a representação do modelo na Figura 2 é possível perceber que a classificação realizada nesse modelo se baseia em dividir os acordos possíveis em quatro tipos principais, associando cada um com mais dois subtipos, gerando oito métodos possíveis de acordos.

Figura 2. Modelo Circumplexo de Acordos



Fonte: Barry; Lewicki; Saunders, 2014.

Segundo Carnevale (2006) o diferencial desse diagrama é a relação entre posições e interesses subjacentes das partes, a seguir os quadrantes serão explicados a partir de exemplos empresariais para elucidar o entendimento.

No quadrante II “Concretização de posição”, cada uma das exigências das partes dentro da negociação é executada, as estratégias que concretizam posições incluem a “Expansão”, adição de recursos por meio da amplificação da empresa, por exemplo, atendendo e prospectando novos clientes, e a “Modificação”, que altera o montante de recursos negociados, através de novas ações desenvolvidas, como o oferecimento de novos serviços, ocasionando no aumento do lucro da parte envolvida. Esse quadrante contrasta com a “Acomodação da posição” (quadrante I), pois nele as partes recebem apenas uma parcela dos requisitos desejados, uma das estratégias contidas como solução é a “Troca de Favores”, na qual se obtém sucesso nos casos em que as questões conflitantes possuem prioridades diferentes entre as partes, assim uma das partes concorda em adotar compensações enquanto a outra conquista o resultado esperado, para se chegar a esse acordo as partes precisam ter preferências diferentes em questões distintas, alcançando soluções para as questões prioritárias de cada uma. O outro possível acordo do quadrante “Acomodação de Posições” é o “Reconhecimento”, essa tática sugere que ambas as partes reconheçam que o melhor é manter as coisas como estão, apesar de não ser indicada, essa tática pode ser executada nos casos em que as chances de um acordo abrangente sejam pequenas.

Já no Quadrante III, a “Concretização dos interesses”, é realizada quando os interesses ocultos são alcançados, dentre as estratégias para atender esses requisitos inclui-se a “Conexão”, nela deve haver uma reformulação fundamental do problema, uma vez que, ao invés de discutir pontos, as partes devem apresentar informações suficientes para descobrirem seus interesses e necessidades e, assim, conceber opções que atendam a eles. Não é que ambos sairão totalmente satisfeitos da negociação, mas eles entenderão que existem condições mais relevantes que devem ser priorizadas, do que lutar pela concretização do seu exato desejo. A necessidade de um desfecho amigável pode ser um exemplo desses motivos mais relevantes, se esforçando para conceber uma solução que atenda, em partes essenciais, suas necessidades. Se os dois lados se comprometerem a chegar em uma negociação ganha-ganha, as soluções de conexão, certamente, serão satisfatórias para ambos.

No subtipo “Corte de Custos”, ainda com foco nos interesses, é definido que uma das partes conseguirá atingir seu objetivo. Os custos da parte contrária são minimizados devido as implicações que ela terá que enfrentar, em razão de aceitar a medida proposta pela outra parte e não ter seu interesse auferido. Logo, o corte de custos é concebido para minimizar as despesas que uma parte tem ao aceitar uma solução, isso requer um

conhecimento maior sobre as reais necessidades e preferências da parte contrária (o que de fato importa e o modo como seus interesses podem ser atendidos de forma indireta).

O Quadrante IV desenvolve estratégias para que os agentes possam chegar a acordos através de transformações de seus interesses ocultos podendo ser substituídos, modificados ou trocados. Uma das estratégias é a “Compensação não específica”, onde uma das partes atinge seus objetivos e a outra parte seja compensada pela acomodação de seus interesses. Essa compensação pode não ter conexão direta com a negociação substantiva, mas a parte que a aceita interpreta como adequada, desse modo concorda com as preferências da outra parte. Portanto, na compensação não específica a parte compensada recebe algo por concordar com as propostas apresentadas. É fundamental que a parte “a compensar” entenda o quanto a “compensada” se sente prejudicada, para que assim tenha ciência de quais ações serão necessárias para que a outra parte se sinta satisfeita. Em contrapartida é preciso ter equilíbrio para que a compensação seja condizente com os fatores negociados e não ultrapasse o valor da negociação.

Por fim, a “Superordenação” é uma estratégia executada em situações extremas, assim como o “Reconhecimento”. Nela os conflitos gerados são insuperáveis, isso faz com que uma das partes prefira buscar outro caminho, desistindo de seus interesses, culminando na dissolução da negociação.

No modelo apresentado são definidos quais estratégias se adequam melhor a empasses simples ou complexos, como percebido na Figura 2. Na base do Circumplexo de Acordos, estão apresentadas as estratégias indicadas para situações simples, por conseguinte, as estratégias no topo são adequadas para situações complexas. Já os elementos “Baseada nas pessoas” e “Baseada nas questões” seguem o pressuposto de que quando o foco está nas pessoas os negociadores fazem concessões, mudando as posições, apontado no lado esquerdo do Circumplexo de Acordos. Já quando a atenção para se chegar na melhor estratégia está nas questões, são feitas alterações para adequá-las às necessidades dos negociadores, conforme percebido no lado direito do modelo.

O sucesso na busca dessas oito estratégias exige significativas trocas de informações entre as partes, com o objetivo de maximizar as soluções disponíveis, é imprescindível que a comunicação seja bem estabelecida para que seja sabido quais critérios precisam ser mantidos e quais podem ser flexibilizados.

O foco nos interesses expande as possibilidades de ir além de posições e exigências para determinar o que de fato as partes desejam. Além disso, a flexibilidade permite que as partes sejam firmes com relação aos seus interesses e flexíveis com os

meios de realizá-los. Entre as muitas alternativas viáveis que satisfazem um negociador, as mais importantes tratam diretamente os princípios fundamentais.

Realizando um paralelo entre as estratégias de negociação abordadas é possível verificar que o Modelo de Negociação de Harvard é baseado em princípios colaborativos, visando a busca de acordos mutuamente satisfatórios, ao passo que o Modelo Circumplexo de Acordos considera a negociação como um processo dinâmico e complexo, com diferentes dimensões e estilos. O primeiro, enfatiza a importância da separação de pessoas e problemas, concentra-se em interesses subjacentes em vez de posições rígidas, busca opções criativas para benefício mútuo e insiste em critérios objetivos para avaliar propostas, enquanto que o Modelo Circumplexo de Acordos mapeia as diferentes abordagens ou estilos de negociação em um espaço bidimensional, levando em consideração assertividade e cooperação.

Embora ambos os modelos tenham como objetivo alcançar acordos satisfatórios, o Modelo de Negociação de Harvard enfatiza os princípios de colaboração e a busca por soluções criativas, enquanto o Modelo Circumplexo de Acordos fornece uma estrutura para entender e classificar os diferentes estilos de negociação. Ambos os modelos oferecem perspectivas e diretrizes úteis para aprimorar as habilidades de negociação.

4.5.2. Estilos de Negociação

A seguir serão apresentados os principais estilos de negociação e o porquê da utilização deles em uma negociação. O conhecimento sobre os tipos psicológicos é uma incrível habilidade do negociador que auxilia na determinação das reações e dos prováveis comportamentos da outra parte, transformando a negociação em uma forma mais colaborativa. Contribuindo para a compreensão das diferentes visões que cada indivíduo dispõe a partir de sua vivência, personalidade, experiências.

Martinelli (2002) afirma que “os estilos de negociação podem ser um instrumento muito importante para a análise, o encaminhamento e a solução de conflito”, pois reconhecendo o estilo da outra parte, os negociadores podem prever as ações e, assim, se preparar e conduzir a negociação da melhor forma para alcançar seus objetivos.

Martinelli (2015) declara que os diversos critérios de classificação e/ou tipologia dos estilos de negociação, perfis psicológicos e papéis gerenciais, podem ser muito úteis para se preparar para uma negociação e para obter dela os melhores resultados possíveis,

no que se refere à satisfação dos interesses, na questão do relacionamento humano e nos aspectos estratégicos que devem estar por trás dela. Portanto torna-se útil desenvolver os conhecimentos e estudos sobre os diferentes estilos para um melhor desempenho e uma melhor compreensão do processo de negociação, ajudando a entender quais são as possíveis reações da parte contrária, as táticas que podem ser utilizadas e a prevenção de algumas atuações.

Serão apresentados os estilos de negociação de Sparks (1992) baseado no modelo de personalidade desenvolvido pelo Carl Jung, destacando os impulsos que direcionam as ações dos seres humanos; Gottschalk (1974 *apud* ROJOT, 1991); a classificação de Marcondes (1993); Thomas e Kilmann (*apud* Hodgson, 1996, p. 214) e; por fim a Classificação Proposta por Shell (2001).

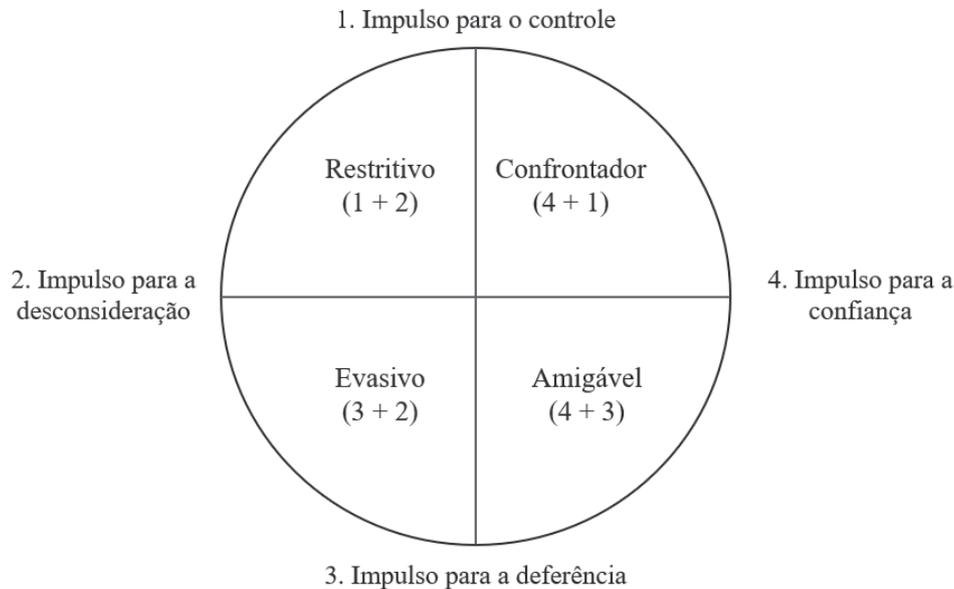
4.5.2.1. Estilos de Negociação de Sparks

Sparks (1992) partiu do princípio de que existem quatro estilos primários usados pela contraparte não orientado pela questão, mas baseado em suposições. De regra dois impulsos agem em conjunto para criar essas suposições. Os impulsos são:

- Controle: impulso para dominar e governar outros; crença na correção da rivalidade direta e desenfreada.
- Desconsideração: impulso para rebaixar outros; crença de que a tolerância passiva e a extrema atenção são da mais alta importância.
- Deferência: impulso para deixar outros assumirem o comando; crença de que o desinteresse ou a impaciência tem o mais alto valor.
- Confiança: impulso para incluir outros como parceiros no trabalho; crença de que o melhor é a colaboração.

Dessa forma, unindo os impulsos, se originaram os estilos: restritivo, confrontador, amigável e ardiloso (ou evasivo), conforme Figura 3. É importante salientar que mesmo que sejam definidos estilos específicos, uma só pessoa pode adotar mais de um de acordo com a situação, ou mudar no decorrer da discussão, isso ocorre principalmente, quando se está sob pressão. A seguir serão apresentadas as táticas utilizadas em cada estilo e métodos para lidar de forma eficiente com cada estilo.

Figura 3. Os Quatro Estilos Básicos



Fonte: Martinelli, 2020 (adaptada de Sparks, 1992, p. 156)

- Estilo restritivo (combinação de controle e desconsideração), contando com partes não colaborativas, inflexíveis, chegando à suposição de que só se chegará a um acordo se forem forçados. São táticas do estilo restritivo:
 - Tática do representante: o envolvido afirma não ter autoridade suficiente para aceitar as propostas, fazendo com que a parte contrária contenha as suas solicitações, ganhando tempo para avaliar melhor suas opções;
 - Tática de rebaixar: indagam a veracidade dos pontos elencados, tentando diminuir o poder da parte contrária, por meio de descrições negativas, o rebaixando.
 - Tática irrevogável: seu discurso é amarrado ao do negociador, contudo recorre a uma autoridade mais alta com o intuito de intimidá-lo.
 - Tática do choque: seu objetivo é desestabilizar o pensamento do negociador, tirando o foco do ponto central, por exemplo, levando outras pessoas a reunião ou alterando o local de encontro.
 - Tática da reunião: é pressuposto que um dos negociadores já saiba a posição do outro, diante disso ele, aquele que está ciente assume uma posição de admissível, mas um pouco afastado do foco trabalhado para que, durante a negociação, ele permita que o outro negociador o leve de volta para a posição original, por meio de uma suposta concessão.

- Estilo evasivo (combinação de desconsideração com a deferência), supõe que a parte contrária deva ser evitada, pois só trata aborrecimento, pessoas não influenciadas por outros, com o objetivo de sobreviver a negociação, ao mesmo tempo que mantem o *status quo*, podendo chegar a qualquer resultado. São táticas usadas pelo estilo evasivo:
 - Tática da retirada: aparenta estar cedendo as demandas do negociador, gerando extrema confiança, gastando tempo e sempre iniciando a negociação como se nada tivesse sido resolvido com o propósito de não finalizar a resolução.
 - Tática da amostra: apresenta informações quantitativas de apoio, exagerando nos detalhes, para que seja transferida a ideia de que essas informações oferecidas representam adequadamente a questão em discussão, com foco em ocultar a falta de dados específicos.
 - Tática da apresentação das virtudes para encobrir fraquezas: quando a parte está em uma posição clara de fraqueza e atribui qualidades a sua posição para obter igualdade em termos de poder.
 - Tática de equanimidade ou moderação nas atitudes: é a execução da paciência durante a negociação, dando chance de reflexão a parte, medindo suas propostas com pouco influencia emocional.

- Estilo amigável (combinação de deferência com confiança), com a definição de que os envolvidos são cooperativos, com objetivo de manter um bom relacionamento entre as partes, independente da solução. As táticas envolvidas nele estilo são:
 - Tática de linhas cruzadas: a questão é subdividida e apresentada em partes e, são introduzidas questões superficiais para que esconder as poucas questões importantes.
 - Tática da formação de grupo: nessa tática a parte busca proteção, assim envolve outras pessoas, às vezes, não relacionadas com a negociação.
 - Tática dos limites artificiais: coloca limites artificiais na negociação, visando mostrar um progresso maior que o real, diminuindo uma solução criativa ao problema.

- Estilo confrontador (combinação da confiança com o controle), com foco no equilíbrio durante a negociação. São suscetíveis a cooperação, com o objetivo de chegar a um acordo consistente, com resultado ganha-ganha. A tática relacionada é a de:
 - Tática de limites reais: busca definir os reais limites da negociação com o objetivo de seguir em frente e interromper questões desnecessárias.

Sparks (1992) elenca quatro diretrizes que devem ser seguidas quando estiverem trabalhando com todas as partes, independente dos estilos.

1. Deixar que o parte se comporte com naturalidade: o negociador não deve tentar manipular o comportamento, mas sim ter flexibilidade contornando a situação de forma complementar ao estilo da parte, lembrando que a adição de estresse à negociação enfraquece o bom julgamento.
2. Utilizar o sistema de valores da parte para aumentar a receptividade: elencar as vantagens para os interesses das partes, em vez de destacar os motivos pelos quais o conflito existe.
3. Guiar a parte para a conclusão desejada: guiar a parte para a conclusão desejada, deixando que ele declare sua compreensão dos fatos e sua conclusão, elevando sua aceitação.
4. Evitar o desejo de dominar a parte que pareça fraca: tentar dominar a parte pode complicar a negociação sem precisão, a resistência pode ser entendida como fraqueza.

Sparks (1992) elenca também três causas básicas para as mudanças de estilos durante as negociações, a “Natural”, baseada nas experiências e na caracterização pessoal, tornando uma negociação mais difícil; “Diretiva”, na qual os estilos são mudados devido a conveniência ou na tentativa de conseguir um estilo complementar; por fim a “Reativa” que acontece em decorrência do impedimento do alcance do objetivo da parte e da pressão sofrida antes que tenha tempo para tomar uma nova linha de ação.

4.5.2.2. Classificação de Gottschalk

Gottschalk (1974 *apud* Rojot, 1991) seleciona quatro estilos de negociação, cada um com vários componentes, introduzindo alto grau de flexibilidade ao enfoque e partes adaptativas do estilo.

O primeiro estilo apresentado é o “Estilo Duro”, com características principais de ser dominante, agressivo e orientado para o poder, tarefas e objetivos; é direto, explora as diferenças, e é preparado para mudar o outro. Em segundo temos o “Estilo Caloroso”, apoiador, compreensivo, colaborador, orientado para pessoas e processos; procura acomodar a situação, construir e fortalecer os relacionamentos, evitando perdas para o outro lado, evitando tensões desnecessárias.

O “Estilo dos Números” é analítico, conservador, reservado e orientado para questões, ordem e previsibilidade; examina de forma metódica, explorando a realidade que irá impor a lógica e a estrutura ao processo. Por último o “Estilo Negociador” tem como características principais a flexibilidade, compromisso, integração e orientação para resultados; ele caracteriza a negociação como um encontro social, de distração e risco, pode ter uma imagem de confiança, sofisticação e flexibilidade.

4.5.2.3. Classificação de Marcondes (1993)

Marcondes (1993) estabelece a importância da adaptação ao ambiente para permitir a correta percepção e ação do negociador sobre as variáveis situacionais imediatas a que ele está sujeito, bem como sobre as influências contextuais mais amplas que interferem positiva ou negativamente no comportamento das pessoas. O autor classifica os estilos de negociação em cinco tipos diferentes:

- Estilo afirmação: o negociador alcança seus objetivos usando assertividade, os comportamentos típicos desse estilo são: fazer conhecer seus desejos e expectativas; explicitar suas condições para negociar; emitir julgamentos de valor sobre o outro; explicitar consequências positivas ou negativas para o outro. Em suma pode ser definido como uma agressão ao outro.
- Estilo persuasão: caracterizado pelo uso de informação e raciocínio para que o negociador alcance seus objetivos, os comportamentos típicos são, fazer

sugestões; apresentar propostas; argumentar, justificar a partir de dados, fatos, casos ou questionamentos.

- Estilo ligação: caracterizado pelo uso da empatia para compreender os objetivos do outro; os comportamentos típicos desse estilo são, demonstrar apoio ao outro; pedir sugestões e opiniões ao outro; escutar com atenção; dar importância às colocações e aos sentimentos do outro; verificar se entendeu bem as posições do outro; procurar pontos de acordo; deve ser encarado com postura construtiva e não passiva, pois para uma negociação efetiva ser alcançada é necessário obter o compromisso do outro.
- Estilo atração: caracterizado por um conjunto de comportamentos que levam a um envolvimento do interlocutor, podendo ser obtido pelos seguintes comportamentos: estimular e motivar o outro; elevar o moral; influenciar o outro a partir de seu próprio comportamento; reconhecer seus erros e suas limitações; enfatizar atributos e qualidade do outro.
- Estilo “destenção” que significa buscar e obter a convergência em uma situação, essa ação exige que o negociador faça uma leitura da situação, que utilize criatividade e possua vivacidade para intervir no momento oportuno. Em situações de ataques pessoais, irritação e desconfiança, o negociador pode: destacar com clareza os pontos de desacordo; focar novamente o debate entre pontos precisos; falar de elementos definidos com transparência para restabelecer a confiança. Já em momentos que a negociação está paralisada ou focada em uma relação de força, pode-se obter convergência quando, explicitar as posições; propor soluções alternativas capazes de interessar as duas partes; centrar-se no conteúdo da negociação; propor uma interrupção da negociação.

Os estilos de negociação propostos por Sparks, Gottschalk e Marcondes são abordagens distintas para lidar com situações de negociação, cada uma com suas próprias características e diferenciais. Sparks aborda a importância da comunicação aberta, do compartilhamento de informações e da construção de relacionamentos interpessoais sólidos durante a negociação. Já o Estilo de Negociação de Gottschalk valoriza a assertividade e o foco nos próprios objetivos e interesses durante a negociação. Marcondes destaca a importância da análise cuidadosa das informações disponíveis e do planejamento estratégico antes e durante a negociação. Seus diferenciais são observados,

principalmente na questão que Sparks (1992) prioriza o estabelecimento de uma atmosfera colaborativa, onde as partes envolvidas trabalham em conjunto para identificar interesses comuns e alcançar resultados benéficos para todos. Gottschalk (1974 *apud* Rojot, 1991) é caracterizado por uma postura mais competitiva e pela busca de maximização dos ganhos pessoais, sem necessariamente levar em consideração as necessidades ou interesses da outra parte. Ao passo que Marcondes (1993) prioriza a utilização de técnicas analíticas e de raciocínio lógico para tomar decisões e alcançar acordos, buscando otimizar os resultados por meio de uma abordagem mais sistemática.

Cada estilo de negociação obtém suas próprias características e é adequado para diferentes situações e perfis de negociadores. Enquanto o estilo de Sparks valoriza a colaboração e o relacionamento interpessoal, o estilo de Gottschalk é mais competitivo e orientado para objetivos pessoais, e o estilo de Marcondes enfatiza a análise e o planejamento estratégico. O conhecimento desses estilos pode ajudar os negociadores a adaptarem sua abordagem de acordo com a situação específica e os resultados desejados.

4.5.3. Estilos na Solução de Conflitos

Martinelli (2020) elenca que a maneira apropriada de lidar com um conflito varia de acordo com a pessoa, o momento, o contexto do conflito e o estilo adotado pela outra parte envolvida.

4.5.3.1. Classificação Proposta por Thomas e Kilmann

Visto isso, a seguir serão apresentados alguns estilos propostos por Thomas e Kilmann (*apud* Hodgson, 1996, p. 214) que podem ser utilizados dependendo das circunstâncias do conflito e dos resultados desejados. Os estilos são divididos em confrontadores e não confrontadores, por um lado e cooperativos e não cooperativos de outro lado, usando as duas dimensões, conforme a Figura 4.

Figura 4. Estilos para lidar com os conflitos



Fonte: Hodgson (1996, p. 215)

Hodgson (1996) define o Estilo contestador como confrontador e não cooperativo, sendo apropriado quando exigem ações decisivas e rápidas, como emergências, só deve ser utilizado quando não foi possível incorporar ao processo outros pontos de vista que possam ajudar e enriquecer o processo de tomada de decisão.

O Estilo colaborativo refere-se ao estilo confrontador e cooperativo, conveniente quando é muito importante encontrar uma solução na qual os dois conjuntos de interesses são tão importantes que deve haver um compromisso com eles, esse estilo exige grande tempo e esforços, ideal para questões de maior relevância.

O Estilo do compromisso, está no meio de todos, abordando elementos de cada um deles. É indicado quando tem importância relativa, porém não tão vitais que justifiquem métodos de maior confronto, nesses casos, normalmente nenhuma das fases estão totalmente satisfeitas com os resultados, porém ambas estão preparadas para conviver com essa nova situação, pode ser definido como uma rápida troca de concessões.

O Estilo da retirada é não confrontador e não cooperativo, apropriado quando a questão é trivial ou quando não compensa a condução do conflito, podendo deixar de lado a necessidade de resolvê-lo, podendo evitar prejuízos maiores.

Enfim, o Estilo da aceitação é não confrontador, porém cooperativo, indicado quando se identifica que está errado ou para ocasião em que se percebe que a questão é mais importante para a outra parte envolvida no conflito.

4.5.3.2. Classificação Proposta por Shell

Prado (2016) apresenta cinco estilos propostos por Shell (2001), de acordo com o autor ele utiliza dessa classificação, pois está baseada no TKI (com escala validada) e é uma das abordagens mais utilizadas para o tema de soluções de conflitos. Essa classificação também é dividida em cinco estilos, apresentados a seguir:

- O Competidor, aquele que gosta de ganhar a partir de um comportamento impositivo, seu objetivo é com as metas e não com a parte.
- O solucionador de problemas, aquele que busca o ganha-ganha, agindo de forma criativa, sendo claro quanto aos seus interesses, tendo dificuldade em competir.
- O prestativo é aquele que retribui favores que divide ganhos, seu foco e a resolução do conflito, contudo não gosta de negociar com partes que querem ganhos exclusivos, precisa haver um equilíbrio.
- Àquele que Evita conflito, busca evitar situações que possam se tornar conflitos, pois prefere não correr riscos.
- Por fim o Transigente, o negociador que possui como atributo a conservação de seus relacionamentos, através de acordos equilibrados, com base em fatores justos.

É necessário que seja entendido que o indivíduo não se limita a um estilo exclusivo, normalmente as pessoas possuem características que praticam com maior frequência, determinando, dessa forma, um estilo em específico, contudo, como já foi falado, é sabido que as pessoas podem ter mais de um estilo e, que os executem em diferentes situações. O melhor caminho é que o negociador seja flexível e consiga se adaptar a um estilo conforme o tipo de conflito, dependendo do outro lado envolvido, assim a habilidade de selecionar qual estilo é mais adequado para cada situação de conflito pode determinar a capacidade do negociador de lidar com o impasse de forma mais rápida e efetiva.

De acordo com Lewicki et al (1996) os benefícios de uma resolução de conflitos bem-sucedida são:

1. O comportamento percebido como negativo é confrontado e resolvido. Isso ajuda as partes a deixarem de lado seus estereótipos e a associação de atributos negativos com base nas diferenças individuais.
2. As partes podem aprender sobre as necessidades e os pontos de vista das outras pessoas e entender melhor as razões para seus comportamentos.
3. As habilidades de solução de problemas podem ser aperfeiçoadas e as pessoas podem aprender a encontrar soluções criativas.
4. Todas as partes podem beneficiar-se melhorando sua compreensão e aperfeiçoando a amizade com outras pessoas. Isso cria confiança que irá auxiliar em encontros futuros.

Essencialmente o modelo de Thomas e Kilmann ajuda a identificar o estilo predominante de um indivíduo em situações de conflito e oferece insights sobre como os diferentes estilos podem ser combinados para alcançar resultados eficazes. O modelo Shell enfatiza o impacto do poder, da motivação e da cooperação na escolha do estilo de solução de conflitos. Além disso, considera a importância do contexto e da cultura na forma como os conflitos são abordados.

Ambos possuem a finalidade de auxiliar na compreensão e gestão dos conflitos, contudo o modelo de Thomas e Kilmann apresenta cinco estilos distintos, enquanto o modelo proposto por Shell enfatiza o contexto e os fatores motivacionais. Ambos os modelos oferecem insights úteis para entender os diferentes estilos de solução de conflitos e podem ser aplicados para melhorar a eficácia da gestão de conflitos em diversas situações.

Em suma, os conceitos de estratégias de negociação, estilos de negociação e estilos na solução de conflitos estão interligados, pois a escolha de estratégias e estilos são influenciadas pelos objetivos, interesses e comportamentos das partes envolvidas. As estratégias podem ser utilizadas para implementar os estilos preferenciais na resolução de conflitos, enquanto os estilos de negociação e estilos na solução de conflitos moldam a abordagem adotada e as interações entre as partes. A compreensão e o uso adequado desses conceitos podem contribuir para alcançar resultados adequados e benéficos nas negociações e na gestão de conflitos.

5. METODOLOGIA

A metodologia desse trabalho é qualitativa, através da análise de conteúdo, para que, segundo Neves (1996) seja possível entender os fenômenos de acordo com a perspectiva da parte que vivencia a situação estudada e, dessa forma, seja obtida a interpretação dos fatores. O tipo de pesquisa será o estudo de caso, visto que, seu objetivo é analisar uma dada unidade social, que nesse estudo se baseia no grupo de sete juízes que obtiveram os melhores índices de processos homologados em contratos com bancos (Godoy, 1995).

Toda a informação coletada para desenvolvimento do projeto será derivada de entrevistas semiestruturadas realizadas com os sete juízes, definidos anteriormente, com base em dados quantitativos e, seguidamente, as respostas das entrevistas serão analisadas conforme as técnicas de Análise de Conteúdo de Bardin (1977), visto que, esse método tem como foco a análise de comunicações.

5.1. Entrevista semiestruturada

A entrevista social é um instrumento de coleta de dados com a finalidade de obter informações referente a um tema, que não estão registradas ou disponíveis, a não ser na memória ou pensamento dos entrevistados (Manzini, 1990/1991).

A entrevista deve ser iniciada esclarecendo alguns pontos entre os envolvidos, para que haja um clima de segurança e confiança. É indispensável explicar a finalidade da entrevista, o porquê da escolha do entrevistado, a instituição a qual o projeto está vinculado, a importância desses dados à comunidade, a solicitação da gravação e o sigilo dado às informações reunidas (Manzini, 2003).

Outro elemento é a elaboração de um roteiro de entrevista, com a finalidade de auxiliar o pesquisador a se organizar no momento da entrevista e, também, de ajudar o entrevistado a fornecer informações de forma mais precisa e com maior facilidade, devendo ser elaborado com perguntas de forma simples e direta (Manzini, 2003).

São vantagens da utilização de entrevistas para investigação da temática abordada, a obtenção de respostas precisas, a captação das reações dos entrevistados às perguntas, a flexibilidade para esclarecer as perguntas e respostas durante a entrevista e, o aumento na probabilidade de resposta das pessoas questionadas (Manzini, 1990/1991). Contudo,

para o melhor desenvolvimento da entrevista devem ser evitados gestos ou palavras que impliquem críticas, surpresas, aprovação ou desaprovação, para não influenciar o entrevistado, além de desviar de perguntas ambíguas ou generalistas.

O método de entrevista é classificado em três grandes grupos, entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Para o presente projeto serão utilizadas entrevistas semiestruturadas que “está focalizada em um objetivo sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista” (Manzini, 1990/1991, p. 154). Trata-se, portanto, de uma conversa orientada para um objetivo, definido pelo pesquisador, que busca informações, face a face, guiada por um roteiro.

É importante salientar alguns cuidados que devem ser considerados na formulação das questões, como: o cuidado quanto a linguagem, para que seja adequada ao público-alvo; quanto à forma das perguntas, para que sejam claras e de fácil compreensão, evitando palavras e frases não específicas ou vagas, perguntas longas ou que contenham mais de um objetivo; e a sequência delas, buscando a linha mais coerente e lógica na apresentação das perguntas ao entrevistado, seguindo das mais fáceis para as mais difíceis de serem respondidas e dividindo em blocos temáticos de perguntar que sejam agrupadas com o mesmo assunto (Manzini, 2003).

5.2. Análise de Conteúdo

O método utilizado para analisar as informações coletadas durante as entrevistas semiestruturadas será a Análise de Conteúdo de Laurence Bardin (1977), definida como um conjunto de instrumentos metodológicos focados em analisar diferentes fontes de conteúdo (Fossá; Silva, 2015). A Análise de Conteúdo constitui

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 1977, p. 42)

A interpretação da análise de conteúdo transita entre dois polos, o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, que abrange várias etapas a fim de conferir significação aos dados coletados (Fossá; Silva, 2015). Essas etapas, segundo Bardin (1977) são organizadas em três fases: Pré-análise; Exploração do material e; Tratamento

dos resultados, inferência e interpretação.

A fase de Pré-análise ocorre após a transcrição das entrevistas, compreendendo na leitura geral do material, com o objetivo de organizar o conteúdo como preparação às próximas etapas. Ela é decomposta em quatro etapas: leitura flutuante, na qual há a leitura de todo material de análise; constituição do *Corpus*, etapa em que o material é organizado de acordo com os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; formulação das hipóteses e objetivos a partir da leitura inicial dos dados e; a elaboração de indicadores a fim de interpretar o material coletado (Fossá; Silva, 2015; Cappelle; Melo; Gonçalves, 2003).

Concluída a primeira fase parte-se para a exploração do material, fase em que o material coletado passa pela codificação, através do recorte dos diálogos em unidades de registros, definidos por categorias simbólicas ou temáticas. Dessas unidades de registros, são identificadas palavras-chaves realizando a primeira categorização. Esses, por sua vez, são agrupados de acordo com os temas correlatos dando origem às categorias iniciais, que serão agrupadas tematicamente originando as categorias intermediárias, que por fim, são associadas em função da ocorrência dos temas resultando em categorias finais, as quais, desse modo, possibilitam as inferências (Fossá; Silva, 2015).

Por último é realizado o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, no qual o pesquisador propõe suas inferências sobre os conteúdos, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e diferentes, realizando suas interpretações de acordo com os objetivos propostos (Fossá; Silva, 2015).

Empregando o uso dessas duas técnicas em harmonia, será possível identificar as melhores práticas executadas pelos sete juízes que serão entrevistados, através da utilização da entrevista semiestruturada na coleta de informações e, posteriormente, analisando os dados por meio do método de análise de conteúdo de Bardin (1977).

6. PROCEDIMENTOS

Os sete magistrados identificados nos resultados do TCC de Barosela (2021) convidados a participar do projeto de pesquisa estão nomeados a seguir:

- Aluísio Moreira Bueno,
- Cassio Ortega de Andrade,
- Guilherme Stamillo Santarelli Zuliani,

- Luis Fernando Nardelli,
- Milton Coutinho Gordo,
- Paulo Henrique Aduan Correa e,
- Waldemar Nicolau Filho.

O projeto de pesquisa juntamente com o roteiro de entrevista semiestruturado foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (USP), conforme o CAAE: 48616121.0.0000.5407; e nº do Parecer: 4.854.448.

O contato para marcar as entrevistas com os juízes foi desenhado para ser realizado através do endereço de e-mail, em que nele também será enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em que, caso o juiz aceite participar, solicitaremos que responda positivamente ao e-mail enviado, o que constará formalmente como seu consentimento. Tendo em vista a pandemia de Covid-19, as reuniões serão realizadas de forma on-line, utilizando uma das ferramentas disponíveis como, por exemplo, Google Meet, Zoom Meetings, Microsoft Teams.

Após a explicação da pesquisa, a entrevista será realizada, conforme o roteiro do Anexo 1. Ocorrerá gravação, caso seja autorizado e, caso não haja autorização, a pesquisadora tomará notas imediatamente. Apesar de os juízes serem nomeados para a pesquisa, os dados coletados serão anonimizados, de modo a garantir o sigilo das respostas. Os juízes serão identificados por números ou símbolos.

Terminada a reunião, a entrevista será transcrita e, caso o juiz tenha se manifestado nesse sentido, será submetida a sua apreciação para posterior utilização. Os dados não serão utilizados posteriormente, ficando guardados pelo prazo regulamentar de 5 anos.

Com a transcrição, será realizada a análise.

7. DESAFIOS ENFRENTADOS

O projeto teve seu início durante a pandemia do Covid-19, devido a isso foi indicado que as entrevistas seriam realizadas de forma online, em que o aceite da participação seria registrado pelo retorno positivo ao e-mail de convite. Contudo, devido a delonga na devolutiva dos juízes para o aceite e agendamento das entrevistas, com aqueles que foi obtido o retorno, foi possível realizar de forma presencial, pois já havia

sido finalizado o período de isolamento social. Dessa forma, o de acordo para realizarmos a entrevista foi concedido via gravação do aceite por voz. Dos sete juízes indicados no projeto foram realizadas as entrevistas com apenas três juízes que aceitaram participar do projeto.

O contato para marcar as entrevistas foi através do endereço de e-mail dos juízes. No e-mail foi apresentada uma breve explicação do conteúdo e objetivo da pesquisa, foi anexado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e realizado o convite formal para agendarmos a entrevista conforme a disponibilidade do juiz.

Os e-mails foram obtidos através do contato via ligação telefônica aos fóruns em que cada juiz era responsável. Os números telefônicos foram adquiridos através da lista telefônica no site do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo - TJSP, entretanto as informações foram de difícil identificação. Além de conter vários possíveis números telefônicos por fórum, exigindo persistência ao conseguir falar com um funcionário que, muitas vezes, informava outros possíveis números em que se conseguiria falar com uma pessoa próxima ao juiz para obter seu e-mail, também houveram telefones que estavam sempre indisponíveis, impedindo o contato e impossibilitando saber o e-mail do juiz para convite. Outro grande empecilho foi distinguir na lista telefônica disponibilizada pelo TJSP o nome da Vara informada na coleta dos dados dos juízes, em algumas os nomes não coincidiam, demonstrando assim a possível dificuldade que o público que necessita dos serviços do fórum possui quando há a necessidade de se comunicar ou esclarecer alguma dúvida.

Com isso, dos sete juízes em que se pretendia entrevistar, foi possível realizar a entrevista com três, deles um dos juízes não estava mais na mesma Vara de quando os dados foram coletados, havendo sido transferido de cidade. Dois dos outros juízes não retornaram nenhum dos contatos apesar do convite ter sido enviado diversas vezes, esses dois também foram aqueles em que a comunicação via telefone foi a mais dificultosa. Por fim, os juízes restantes recusaram participar da entrevista e, um deles informou por telefone que não realiza reuniões de conciliação e acredita haver um equívoco nos dados coletados, visto que o jurídico está sobrecarregado.

8. RESULTADOS

Os resultados incluem a análise das entrevistas realizadas com os três juízes,

transcritas conforme o Anexo 1, 2 e 3, denominados os juízes participantes como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3 visando manter o anonimato de suas contribuições. A análise foi codificada através dos temas apontados pelos juízes ligados aos objetivos do projeto e às perguntas de pesquisa, juntamente alinhadas ao roteiro de pesquisa semiestruturado.

Sobre o formato como o juiz determinava a realização das audiências de conciliação em sua vara. O entrevistado 3 apontou que ele mesmo liderava as audiências de conciliação que decidia agendar, perante apenas a prévia análise do processo judicial em que visualizava a possibilidade da realização de acordo entre as partes. O entrevistado 2 apontou que dificilmente agendava a audiência de conciliação, realizando dessa maneira, apenas quando uma das partes apresentava interesse. Por fim, o entrevistado 1 apontou que possuía um núcleo de advogados em sua vara voltados a realizar as audiências de conciliação em todos os processos, mas que com a falta de participação da parte bancária foi moldado para que os agendamentos ocorressem apenas pós análise dos processos para possível identificação de interesse entre uma das partes. Com a criação do CEJUSC se tornou dispensável esse núcleo de advogados, permanecendo apenas a pré-análise antes de enviar os casos para tentar solução através do CEJUSC, conforme trecho obtido em entrevista:

Na verdade, hoje em dia a gente não manda nada para a conciliação se a gente não acha que vai dar, entendeu? A gente primeiro estuda, faz todo o estudo, o processo anda e depois se alguma das partes querem ou pedem, daí que a gente encaminha, são poucos que vão. (Entrevistado 1)

Referente ao tema de como é a disposição das salas nos fóruns e se essa determinação auxilia ou atrapalha a realização de acordos de conciliação o Entrevistado 1 acredita que o modelo atual dos fóruns não favorece e que a ideia da disposição das salas no CEJUSC é justamente que as audiências sejam realizadas com uma mesa redonda para propor a igualdade entre os participantes, deixando de lado a estrutura de comando. O entrevistado 2 relatou que acredita não haver uma estrutura de acolhimento nos fóruns, podendo ser utilizado um mobiliário diferente do comum em salas que são executados os métodos autocompositivos. Já o entrevistado 3 observou que para os bancos o local da conciliação ou a disposição do mobiliário não faz diferença nenhuma, pois mantém outro raciocínio, agora para a pessoa física ele acredita que faça diferença, principalmente, para a humanização do julgador.

Não, pode ser em qualquer lugar, pode ser no zoológico, na praça, aqui dentro com móveis, com eles não, é outro raciocínio, principalmente, nessa situação

que você falou, para o banco se sensibilizar com isso? Agora a pessoa física que vem litigando contra o banco sim. A humanização do julgador, daquele que está conduzindo a audiência facilita bastante. (Entrevistado 3)

A respeito da participação dos bancos nas audiências de conciliação o Entrevistado 1 apontou que os bancos enviaram representantes sem os poderes para transigir, as vezes já apresentavam a petição, informando que não havia interesse em participar da conciliação ou simplesmente não apareciam para a realização da audiência. O entrevistado 2 pontuou que deve ser levado em consideração também que o banco adere a atitude de não participar de acordos, pois essas ações judiciais já estão previstas dentro das perdas esperadas, dessa forma esses custos com a tramitação já estão embutidos nos preços de seus serviços. Além disso, eles utilizam o tempo de tramitação das ações em seu favor ao obter rendimentos em aplicações de investimentos ao utilizar o valor presente que usariam para pagar o acordo, rendendo maior lucro conforme o tempo em que ficam aplicados. Em sua visão o entrevistado 3 apontou também que dentre a quantidade de pessoas que possuem direitos favoráveis sobre o banco, são poucas as pessoas que realmente iniciam um processo judicial contra eles e que esses valores também são percebidos e administrados pelos bancos. Outro ponto elencado é que dificilmente o banco aceita acordos, pois pode abrir precedente para que outras pessoas comecem a ingressar com o mesmo tipo de demanda, visando obter rápido acordo e obter qualquer dinheiro possível.

No obstante a colaboração dos advogados na conciliação o entrevistado 1 elencou que não costuma ter acesso aos advogados dos bancos, apenas dos credores ou dos devedores e que não identifica intervenção. Já o entrevistado 2 propôs que existem os advogados que ajudam e os que atrapalham, sem generalizar, há aqueles que não permitem acordo para que futuramente ele possa receber os honorários, são exceções, mas existem. O entrevistado 3 levantou a mesma opinião sobre o papel dos advogados nos acordos, a maioria em si colabora, mas existem os desvios, exemplificado no trecho da entrevista a seguir:

Não tenho o mínimo constrangimento de falar. Eu já tive, não poucos casos, felizmente são excepcionais, mas não são poucos ao longo dos anos que eu tenho de carreira, que o acordo não saiu por causa de questão de honorários, não era os acordados com a parte, honorário de sucumbência. (Entrevistado 3)

Sobre a percepção que os juízes possuem diante de estar entre os melhores índices de conciliação em contratos bancários. O entrevistado 2 alegou que seus melhores índices de homologação de acordos com bancos vêm de sua jornada de trabalho sem usufruir de

férias durante o ano, trabalhando, conseqüentemente, mais que os seus colegas juízes. O entrevistado 1 visualiza que foi devido ao núcleo de advogados para conciliação que existia na vara, no período em que o estudo quantitativo foi realizado. Por fim, o entrevistado 3 atribui que realiza uma análise de acordo com sua experiência dos processos que são passíveis de acordo e realiza a audiência de conciliação apenas nesses casos, além disso, ele opta por desmistificar a figura do juiz em suas conciliações, organizando o que é possível ou não de ser adquirido com o processo, usando de argumentos que abordam os elementos de realidade e as variáveis incontroláveis da própria tramitação do processo. Ele complementa também sobre o uso do apelo emocional, como apresentado no trecho da entrevista:

Já a parte autora que muitas vezes pode torcer o nariz com uma proposta que, às vezes, seja significativamente inferior a pretensão eu uso muito o apelo emocional, porque para quem tem só uma demanda em andamento, é a demanda da vida dela e aquilo tem um custo. Eu já vi não raras vezes, quando você diz para a pessoa que ela não está dormindo, a pessoa chora, porque o estresse, a angústia daquilo lá é algo que está tão represado, sabe? E quanto mais tempo demora mais a pessoa vai acumulando e mais estressada e mais angustiada, o processo angústia, eu, as partes. Então, muitas vezes você usar desse argumento, de que a pessoa vai se livrar, de que ela vai conseguir dormir, não é exatamente aquilo que estava pensando, talvez sua vizinha tenha dito que era para receber mais porque tem muito disso, às vezes o conselheiro para matérias jurídicas, não é advogado é o vizinho. Mas não é bem assim, é aquela famosa história, melhor um pássaro na mão do que dois voando, já pega isso, já faz alguma coisa e não fica aí na expectativa de um, dois, três anos. Satisfaz a pretensão de uma maneira mais modesta, mas pelo menos se livra desse fardo emocional. (Entrevistado 3)

O entrevistador 1 acredita que um dos diferenciais para a realização de acordo com bancos é o valor da dívida, visto que se a parte bancária oferece um grande desconto no pagamento da dívida, normalmente a parte contrária aceita e homologa. Ele também pontuou que em sentenças que irão desagradar ambas as partes são mais passíveis de conciliação. O entrevistado 3 observou que quando o processo envolve produção de prova pericial, que acarreta custos a mais para o banco, ele dá mais atenção a proposta de conciliação apresentada. Também abordou que em processos quem é incluído o pedido de indenização por dano moral, é levantada a proposta de conciliação que o banco pague a pretensão principal de imediato e em contrapartida a parte autora renuncie à indenização por dano moral, que costuma ser aceita por ambas as partes, pois economiza tempo para ambos e possivelmente diminui o valor dispendido para o caso. O entrevistado 2 sinalizou que realiza as conciliações apenas quando uma das partes solicita, tendo em mente sempre o objetivo de dar a sentença aos processos judiciais, dessa forma não elencou diferenciais

que possam facilitar a realização de acordos com bancos.

No que concerne a parceria das varas com o CEJUSC, o Entrevistado 1 opina que é alcançado melhores índices de conciliação através desse Centro de Justiça, pois conta também, com uma melhor especialização dos conciliadores que devem, de forma obrigatória, realizar o curso do CNJ. O entrevistado 2 citou a existência do CEJUSC, mas não confirmou o envio de processos da sua vara para a resolução dos conflitos através do CEJUSC. Por fim o entrevistado 3 não citou o Centro Judiciário durante a entrevista, possivelmente pois ainda não havia sido disseminado o uso comum dos CEJUSCs.

Em resumo, os principais temas abordados pelos entrevistados, através do roteiro guiado foram o modo que cada juiz escolhia realizar as audiências de conciliação em suas varas; a presença e participação dos bancos nas audiências agendadas; a colaboração dos advogados durante as conciliações; os principais diferenciais para a realização de acordos com bancos através do método autocompositivos; a percepção de cada um diante de estar entre os melhores índices de conciliação em contratos bancários; a percepção da influencia da disposição das salas em que são realizadas as conciliações e, por ultimo sua opinião quanto a realização de conciliações através dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC, tema esse, incluído devido a citação por meio dos entrevistados.

9. CONCLUSÕES

A conclusão deste trabalho representa o fechamento de um processo de pesquisa e análise que buscou investigar e compreender a temática em questão. Ao longo deste estudo, foram abordados diversos aspectos relevantes, com base nos resultados obtidos é possível esboçar algumas respostas às perguntas inicialmente pautadas.

- 1) Por que esses juízes conseguem maior índice de acordos com bancos?

A despeito dos melhores índices apresentados saírem como uma produção daquele magistrado não é, necessariamente, algo realizado efetivamente por ele, mas sim, indiretamente, resultado da organização daquela vara. Em virtude de que haviam juízes que definiam um núcleo de advogados em sua vara para agendar e realizar as audiências de conciliação e, também, houve aquele que não tinha conhecimento do por que seu nome estava entre os altos índices se não realizava audiências de conciliação. Há claro, aquele que realmente é engajado em tentar a conciliação, quando verifica a abertura das partes para isso, mas como ele mencionou, os casos em que agenda conciliação com bancos são

raras.

2) Quais são os métodos que eles aplicam?

Após a interpretação das falas das entrevistas com os juízes que aceitaram a sua realização, foi possível perceber, primordialmente, que o modo como eles conduzem as audiências de conciliação é dirigido, principalmente, pelas suas experiências profissionais e pessoais, devido aos diversos casos que já presenciaram. Há uma análise inicial dos processos judiciais, que permitem a eles identificar aqueles que são passíveis de acordo e, dessa forma encaminham para a audiência de conciliação apenas quando vislumbram que uma das partes irá aceitar uma resolução mais rápida, mesmo que cem por cento de suas exigências não seja cumprido. A partir dessa premissa, foi identificado que não há o uso de técnicas ou modelos predeterminados de negociação ou colocação de perfis estratégicos usados pelos juízes que realizam suas próprias audiências de conciliação.

3) Quais são as melhores práticas utilizadas?

Apesar de serem apresentados diversos modelos de negociação, visando a possibilidade de haver uma identificação de metodologias utilizadas pelos magistrados, foi possível observar que eles não optam por seguir nenhum modelo existente. Seus métodos de solução de conflitos vêm de sua bagagem profissional e experiências anteriores. Entretanto, com a implementação do CEJUSC houve uma padronização do conhecimento necessário para se realizar uma conciliação, visto que é necessário que o conciliador realize um curso padrão para seguir os melhores métodos de acordo com o CNJ.

4) Os advogados do banco têm algum papel nesse resultado?

Conforme os relatos das entrevistas não se têm acesso aos advogados dos bancos durante as conciliações, visto que eles não se propõem a participar na maioria das vezes e, quando se fazem presente são desprovidos de autonomia para decidir.

O objetivo proposto nesse projeto de pesquisa foi de identificar as melhores práticas utilizadas pelos juízes na conciliação com bancos e, com elas, discutir a possibilidade de replicar essas técnicas por outros magistrados, no entanto não foi possível alcançar esse objetivo, visto que foi percebido que não há técnicas definitivas de uso pelos juízes que possam ser replicadas, os melhores índices foram adquiridos com base na execução das conciliações baseadas em experiências profissionais e pessoais. Foi sinalizado também, que a conquista do título de melhores índices de conciliação, pode não estar ligado ao juiz, mas sim a organização da sua vara.

Entretanto, foi possível compreender durante a pesquisa que, enviar os processos para o Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania - CEJUSC realizar a tentativa de conciliação passou a ser uma das melhores práticas que podem ser adotadas pelos magistrados, principalmente, por toda estrutura e instrução padronizada que o CNJ estabeleceu na Resolução nº 125/2010, determinando através dela os melhores métodos de resolução de conflitos por meios autocompositivos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P.; BANDOS, M. F.; MARTINELLI D. P. **Negociação e Solução de Conflitos: do impasse ao ganha-ganha com o melhor estilo**. 2º ed. – São Paulo: Atlas, 2020.

ANDRADE, A. M. R.; MACEDO JÚNIOR, F. L. **Manual de Conciliação**. Curitiba: Juruá. 1999.

ARAÚJO, A. C. **CONCILIAÇÃO: um olhar crítico sobre o instituto em decorrência da sua obrigatoriedade no CPC/2015**. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais. Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – CCJS. Unidade Acadêmica de Direito. 50 p. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

BAROSELA, J. **Características das ações judiciais referentes a contratos bancários no Estado de São Paulo**. 2021.

BARRY, B.; LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M. **Fundamentos de Negociação**. McGraw Hill Education. 5º ed. 2014.

BOFF, R. J. **Negociação: Técnicas para a obtenção de resultados**. INTERLINK - V. 2, N.2, JUL/DEZ DE 2011.

BRITO, G. B. **O acesso à justiça, a teoria da mediação e a Resolução 125/2010 do CNJ**. Revista da Ejuse. nº 20. 2014.

CAPPELLE, M. C.; GONÇALVES, C. A.; MELO, M. C. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais**. AgEconSearch. v. 5, n 1, jan/jun. 2003. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/43563/>. Acesso em: 06 abr. 2021.

CARNEVALE, P.J. *Creativity in the outcomes of conflict*. In M. Deutsch, P.T. Coleman, & E.C. Marcus (Eds.) Handbook of conflict resolution, 2nd Edition (pp. 414-435). San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Quero ser um conciliador/mediador**. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/conciliacao-e-mediacao/quero-ser-um-conciliador-mediador/#:~:text=Para%20atuar%20como%20mediador%20judicial,2015%20\(Lei%20de%20Media%C3%A7%C3%A3o\)](https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/conciliacao-e-mediacao/quero-ser-um-conciliador-mediador/#:~:text=Para%20atuar%20como%20mediador%20judicial,2015%20(Lei%20de%20Media%C3%A7%C3%A3o).). Acesso em: 22 jun. 2023.

FERREIRA, G. **Negociação: como usar a inteligência e a racionalidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

FOSSÁ, M. I.; SILVA, A. H. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. Qualitas Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol. 17. Nº 1. 2015.

GABBAY, D. M. (2011). **Mediação e judiciário: condições necessárias para a institucionalização dos meios autocompositivos de solução de conflitos**. Tese de doutorado, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2011.

Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-24042012-141447/pt-br.php>. Acesso em: 01 abr. 2021.

GARCEL, A.; LEAL, J. M.; NETTO, J. L. **Solução promissora à resolução de conflitos: utilização das técnicas de Harvard e da teoria dos jogos na mediação.** Percurso – Anais do X CONBRADEC – Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania. Vol.05, n°.36, Curitiba, 2020. pp. 327-355. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/4824/371372970>. Acesso em: 01 abr. 2021.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais.** Revista Administração de Empresas. São Paulo, SP, v. 35, n° 3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995

GUNTHER, L. E.; MACHADO, L. A.; MEDRADO, P. **Breve análise do método de negociação de Harvard e sua utilização na solução de conflitos e sua aplicabilidade na mediação judicial.** v. 1, n. 15, 2019. Administração de Empresas em Revista, e-ISSN: 2316-7548. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4029/371372348>. Acesso em: 01 abr. 2021.

HODGSON, J. *Thinking on your feet in negotiations.* Londres: Pitman, 1996.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação, tecnologia e comportamento.** Rio de Janeiro: COP, 1991.

LAGRASTA, V. F. **Curso de Formação de Instrutores – negociação, mediação e conciliação.** Ministério da Justiça e Segurança Pública. Escola Nacional de Prevenção e Solução de Conflitos. 1ª edição. 219 p. 2020.

LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander; OLANDER, Karen W. *Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation.* New York: John Wiley, 1996.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, 1990/1991, p. 149-158.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada.** In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: eduel, 2003. p.11-25.

MARCONDES, D. **Como chegar à excelência em negociação: administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MARTINELLI, D. P.; MARTINS, T. M.; NIELSEN, F. A. **Negociação: conceitos e aplicações práticas.** 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINELLI, D. P. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica.** 2º ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, SP, v. 1, n° 3, 2º Sem./1996.

PRADO, L. S. **Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores: um**

estudo aplicado na distribuição de defensivos agrícolas. 319 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

REIS, L. C.; THIBAU, T. C. **Meios Autocompositivos de Resolução de Conflitos Coletivos: reflexões sobre a adequação da técnica em favor da efetividade.** Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/opiniaojuridica/article/view/917/392>. Acesso em: 01 abr. 2021.

ROGERS, C. R. **Um Jeito de Ser.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 1983.

ROJOT, J. *Negotiation: from theory to practice.* Hong Kong: Macmillan Academic and Professional, 1991.

SILVA, C. P. H.; SPENGLER, F. M. **Mediação, conciliação e arbitragem como métodos alternativos na solução de conflitos para uma justiça célere e eficaz.** Revista Jovens Pesquisadores, Santa Cruz do Sul, v. 3, nº 1, p. 128-143, 2013.

SHELL, G. R. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso.** São Paulo: Pioneira, 2001.

SOUSA, N. Q. M. **Conciliação Humanista: Aplicação da Abordagem Centrada na Pessoa na Resolução dos Conflitos Judiciais.** Revista da Abordagem Gestáltica - Phenomenological Studies – XX (1): 104-110, jan-jun, 2014.

SPARKS, D. B. **A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha.** São Paulo: Nobel, 1992.

USP. Mediação e conciliação avaliadas empiricamente. **Relatório Analítico Propositivo Justiça Pesquisa.** Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/arquivos/2019/7/art20190717-05.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2021.

VITOI, M. V. **Os resultados alcançados com a implementação dos métodos consensuais de solução de conflitos no âmbito do poder judiciário brasileiro: as novas perspectivas trazidas com a Resolução nº 125/2010 do CNJ e a criação dos CEJUSC.** Bacharel em Direito. Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, Faculdade de Direito. Juiz de Fora, MG. 2016. 41 p.

ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Características sociodemográficas do respondente (juízes)

*Sexo: Escolha uma das seguintes respostas:

- Masculino
- Feminino

*Idade: Escolha uma das seguintes respostas:

- Até 20 anos
- de 21 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- de 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

*Como se declara: Escolha uma das seguintes respostas:

- Amarelo
- Branco
- Indígena
- Negro
- Pardo

*Há quanto tempo trabalha nesta função?

*Trabalhou em alguma outra função antes?

*Há quanto tempo trabalha na comarca?

*Realizou algum curso preparatório para trabalhar com conciliação?

*Realizou algum treinamento em relações sociais/Psicologia para entender melhor as necessidades das partes?

*Realizar algum treinamento/cursos/aula sobre esse tema é necessário

TEMA/DIMENSÃO 1: Fatores influenciadores do resultado

- Você percebe que há diferenças no resultado:
 - Se a sessão é presidida por juiz ou por conciliador? (mais sucesso)
 - Com relação ao valor demandado? (valor do pedido mais alto)
 - Com relação à matéria?
 - Dano moral
 - Cheque
 - Seguro
 - Contrato
 - Locação
 - Contrato bancário
 - família
 - Com relação às características das partes?
 - Sexo
 - Orientação sexual
 - Estado civil
 - Nível de escolaridade
 - Nível socioeconômico
 - Com relação às características socioeconômicas da região?
 - Comparando banco e outras instituições?
 - Se sim, o que precisa ser feito diferente com bancos?
 - Utiliza alguma técnica específica?
 - Existe alguma técnica que acredite fazer muita diferença quando utilizada? Por quê?
 - Tem alguma corrente teórica que utiliza mais? Qual?
 - O que é conciliação para o senhor?
 - O que o senhor acha que é traço seu e o que acha que foi aprendido?

TEMA/DIMENSÃO 2: A experiência do entrevistado

- O processo chega por meio do distribuidor ou pode chegar diretamente pelo advogado das partes?
- Você acha que tem mais chances de conciliação em uma comarca do que em outra? Por quê?

- Você acha que tem mais chances de conciliação na primeira ou na segunda audiência? Por quê?
- Qual o papel dos advogados das partes?
- A audiência de conciliação demanda mais tempo que outras audiências?
- Por que seu índice de conciliação em contratos bancários é mais alto?
- Você acha que é decisiva a função do presidente da sessão? Por quê?
- Você acha que houve alguma alteração depois da Resolução 125 do CNJ?
- Você acha que houve alguma alteração depois do CPC/15?
- Quais são os pontos negativos da conciliação?
- Quais são os pontos positivos da conciliação?

TEMA/DIMENSÃO 3: Estrutura física

- A estrutura física do tribunal influencia no resultado do acordo?
- A estrutura física da sala de espera influencia no resultado do acordo?
- A estrutura física da sala de conciliação influencia no resultado do acordo?
- Houve algum investimento específico a estruturação física do espaço? Por parte de quem?

ANEXO 2 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1

Entrevista n° 1

00:00:01 Entrevistador

Podemos gravar, então?

00:00:05 Entrevistado 1

Pode.

00:00:06 Entrevistador

Então como é que funcionam as conciliações ou quando entra em uma ação de banco, como é que costuma ser o esquema para mandar para as conciliações? Existe um grupo de conciliadores?

00:00:15 Entrevistado 1

Hoje em dia tem o CEJUSC, antes tinha uma advogada que era conciliadora, que fez aquele curso lá do TJ, e antes fazia aqui no fórum mesmo.

00:00:31 Entrevistador

E era uma só?

00:00:32 Entrevistado 1

No começo tinha algumas, 2 ou 3, depois ficou só uma. Antes da pandemia era uma de sexta-feira que vinha aqui, mas não dava muito acordo. E depois da pandemia que começou a ficar mais online, a gente passa tudo para o CEJUSC, mas de banco não é muito.

00:00:56 Entrevistador

Mas vai mesmo assim? a primeira vez você sempre faz aquela coisa de mandar tudo para o CEJUSC?

00:01:04 Entrevistado 1

Na verdade, hoje em dia a gente não manda nada para a conciliação se a gente não acha que vai dar, entendeu? A gente primeiro estuda, faz todo o estudo, o processo anda e

depois se alguma das partes querem ou pedem, daí que a gente encaminha, são poucos que vão.

00:01:22 Entrevistador

Dos que vão, não só de banco, tem um índice maior de volta?

00:01:29 Entrevistado 1

Sim, é. Se for ver pelo índice, a porcentagem é boa do CEJUSC.

00:01:35 Entrevistador

Mas de banco nem manda?

00:01:39 Entrevistado 1

De banco não, de banco a gente só faz acordo quando são as partes, fazem extrajudicial e pede para homologar, na execução, no cumprimento de sentença, no principal não.

00:01:56 Entrevistador

Então é com os advogados das partes que se resolvem por fora e só mandam a petição para acabar.

00:02:02 Entrevistado 1

Em processo de conhecimento é bem difícil o banco fazer acordo.

00:02:05 Entrevistador

Aí na execução, você estava falando de um perito que faz as contas?

00:02:09 Entrevistado 1

Isso, nesses casos, quando tem contador, quando teve aquela ação civil pública das poupanças, que voltando do tribunal, a gente nomeia esse perito, e daí ele faz o cálculo para ver quanto que deve, quanto não deve e geralmente os bancos concordam com o cálculo dele, e daí a gente homologa, paga e extingue.

00:02:44 Entrevistador

O que você diria que mais tem, é o banco que está devendo nesses casos. Ou tem mais o banco processando as pessoas? processando devedores, você tem alguma diferença?

00:02:58 Entrevistado 1

Nessa parte da poupança é só a pessoa contra o banco, agora *normalmente* é o banco contra as pessoas, execução extrajudicial... tirando revisional, esses outros processos que não têm acordo.

00:03:20 Entrevistador

Você estava falando alguma coisa do banco, quando ele manda o advogado.

00:03:24 Entrevistado 1

É porque antes a gente começou a marcar bastante conciliação.

00:03:28 Entrevistador

Logo que saiu o código de processo civil. Vocês começaram?

00:03:31 Entrevistado 1

É, marcar, e já marcava antes, mas eles mandam procuradores sem poderes ou aqueles sabe... que você pega no Migalhas, ou que você pega em alguma outra... sabe? Só para o ato, sem procuração com poderes para transigir, daí acaba que não...

00:03:46 Entrevistador

É só uma audiência a mais?

00:03:49 Entrevistado 1

É, só proforma, entendeu? E daí perde o tempo deles, o nosso, e aí a gente parou. Daí não marca mais e geralmente se marcava, eles já vinham até com petição falando que eles não têm interesse, e aí dava despacho falando que é dever das partes colaborar com o bom andamento do processo, tudo, mesmo assim nem aparecia.

00:04:22 Entrevistador

Como é que são os advogados quando vai ter acordo? Você acha que o advogado mais ajuda, mais atrapalha? qual é a intenção do advogado?

00:04:32 Entrevistado 1

Não sei, porque assim de banco a gente não tem contato, não é? A gente só conhece os dos credores ou os dos devedores, né? Sem ser os dos bancos, dos bancos não tem contato

nenhum, então não dá para saber. Eu sei que quando faz acordo é aqueles casos que você está devendo cem mil e o banco vai lá e oferece... pague sua dívida por três mil... o cara vai lá e paga, e daí homologa.

00:04:59 Entrevistador

Então, o que faz mais diferença é o desconto que o banco dá para o valor da dívida.

00:05:05 Entrevistado 1

Sim, acho que é isso.

00:05:10 Entrevistador

Você acha que a estrutura física da sala, naquele esquema que ela é organizada, das partes de cada lado, você acha que isso favorece o acordo? Você acha que se fizesse...

00:05:22 Entrevistado 1

Não, não favorece, tanto que... lá... eu não tenho certeza, porque eu nunca fui no CEJUSC, mas é para ser redondo, aqui até teve uma sala que estava tentando fazer com mesa redonda, mas não deu certo, mas funciona mais se fosse...

00:05:41 Entrevistador

Você acha que realmente faz diferença?

00:05:43 Entrevistado 1

Eu acho, não sou eu que faço as conciliações, não tenho experiência no trâmite da audiência, mas essa estrutura de... eu sento aqui, vocês aqui, na verdade "eu que comando", acho que meio que trava. Tanto que quando era aqui, que a conciliadora daqui ela era meio mandona, sem paciência, autoritária, nunca deu acordo, e as partes começaram...

00:05:41 Entrevistador

Não adianta ter só o curso...

00:06:20 Entrevistado 1

Não adianta o curso, na verdade. A gente que não tem curso, eu se sentar vou ser bem mais simpática do que alguém que possa ter o curso, acho que depende do jeito da pessoa,

e daí não funcionava. E quando montou o CEJUSC daí mudou porque daí eles começaram a realmente colocar em prática todo aquele curso do CNJ, as regras que têm que seguir, e aí parece que vai indo bem. Não tenho certeza absoluta, mas acho que o Procon já entrou em contato pra ir mandar as coisas direto pra lá. A Defensoria também tem um esquema lá que já manda, sabe? Então faz bastante acordo, antes de entrar na audiência, antes de entrar com processo.

00:07:16 Entrevistador

Aquela pré processual ainda?

00:07:17 Entrevistado 1

Isso, a pré processual e hoje em dia a gente manda alguns, quando é um caso que a gente acha que é muito... Sabe que está mais na birra, ou que é uma sentença que vai desagradar as duas partes, vamos ver se a gente faz conciliação e aí manda, alguns que eram muito complicados, voltaram com acordo. Outros não tem jeito, né?

ANEXO 3 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2

00:00:01 Entrevistador

Então o senhor autoriza a gravação?

00:00:03 Entrevistado 2

Autorizo a gravação da nossa entrevista, conversa a respeito dos temas que serão debatidos hoje.

00:00:12 Entrevistador

Combinado, muito obrigada excelência. Então a ideia é saber como o senhor costuma levar a conciliação? Como que o senhor faz? Marca aquela audiência prévia? O senhor costuma marcar? Tem vários magistrados falando, “eu sei que o banco não vai então eu não marco”, é essa pergunta que a gente está tentando entender, como que o senhor administra essa parte?

00:00:33 Entrevistado 2

Certo, primeiramente, eu tenho que dizer o seguinte, hoje eu estou como titular da Vara da fazenda pública de Araraquara. Como nós sabemos, a Vara da fazenda pública, ela é a Vara que compete processar e julgar ações contra o estado e município. Quando é a União, compete à justiça federal. Significa que, o direito discutido, ele não admite acordo, via de regra, então atualmente eu não tenho nem espaço para fazer muito acordo, porque veja, uma ação, por exemplo, improbidade administrativa, não há, não há o que se tratar de acordo, então acredito que esses dados que a senhora levantou foi quando eu atuava em outras varas.

00:01:25 Entrevistador

Sim, é 2018.

00:01:26 Entrevistado 2

É Vara cível, né?

00:01:28 Entrevistador

É isso, isso. Lá o senhor estava em Ribeirão Preto.

00:01:30 Entrevistado 2

Em Ribeirão Preto. Portanto, envolve instituições financeiras. Eu sempre tive no meu pensamento, que a conciliação é uma maneira prática, barata e rápida de resolver o litígio. Eu confesso para a senhora que eu nunca fui bom, eu nunca me achei bom em conciliação, mas eu sempre prestigiei esse tipo de medida quando as partes, os advogados, eles têm interesse nessa providência, aí é quase sempre, nós marcamos uma audiência, que é a audiência de conciliação, ou é o próprio juiz, ou é um setor, é um setor de conciliação que que faz essas audiências.

00:02:15 Entrevistador

O senhor costumava mandar para o setor de conciliação?

00:02:16 Entrevistado 2

Algumas vezes eu mandava, quando eu vislumbrava o interesse e quando as partes pediam. Eu de ofício, não. Porque a minha ideia sempre foi dar a sentença, só que quando as partes me pedem e eu sinalizou, eu vejo que há essa possibilidade, eu costumo atender.

00:02:39 Entrevistador

Tá, e o senhor acha que é melhor... o que o senhor acha que deveria ser enquanto regra, o magistrado fazer conciliação ou um setor especializado nisso?

00:02:51 Entrevistado 2

Olha o magistrado, ele não é treinado para fazer conciliação. Concurso hoje não exige essa especialidade do juiz, o juiz ele é um estudante de direito ou um advogado que se prepara em cima da doutrina e da jurisprudência e vai prestar a prova de juiz, se ele tem um poder muito grande de memorização e, também, de interpretação das normas jurídicas, ele acaba sendo aprovado, mas às vezes falta para ele um conhecimento humanístico, não é? E daí porque nós não temos esse treinamento, nós não somos especialistas. Já os profissionais que estão atuando nesses núcleos de conciliação, eles passam por cursos, logo eles têm um treinamento. A conciliação, na verdade, é uma arte, não é saber, é convencer as partes a cederem. Porque a decisão judicial é sempre uma imposição, é o juiz, a vontade do estado, com base na lei que prevalece sobre a vontade de ambas as partes e às vezes, muitas vezes desagrada as duas partes. Têm recursos de ambas. Já a conciliação não, é uma pessoa que cede aqui, a outra que cede ali e as duas vão ganhar alguma coisa, certamente em rapidez, porque o processo acaba ali. O banco, ele quer receber e o devedor, as vezes quer pagar para limpar o nome, então aí dá para fazer um acordo nesse sentido. Mas voltando a pergunta da senhora, eu acho que o juiz hoje, salvo se ele tem uma vocação para procurar melhorar, ele não está tão preparado quanto o núcleo de conciliação, essa é minha opinião.

00:04:47 Entrevistador

Não, mas é o que nós estamos buscando, justamente, a gente está buscando as opiniões e, obviamente, a opinião das pessoas que se deram melhor de alguma forma, tendo números melhores, principalmente, com bancos.

00:05:00 Entrevistado 2

A minha produtividade eu tenho uma explicação, eu nunca tirei férias na minha vida, então eu sempre trabalho dois meses a mais que... por ano, alguns colegas meus tiram um mês de férias, outros dois, então na planilha acaba que eu tenho um número um pouco melhor, mas não é porque eu trabalho mais que os colegas.

00:05:24 Entrevistador

Trabalha, acaba trabalhando mais, não tem jeito. O que mais de pergunta? Lembrar se a gente não abordou alguma.

00:05:40 Entrevistado 2

Inclusive, hoje a gente tem admitido advogados que queiram fazer parte do núcleo de conciliação, e eles fazem um cadastro. Ainda não cresceu muito a remuneração, ainda está engatinhando isso.

00:05:56 Entrevistador

Mas tem remuneração já?

00:05:57 Entrevistado 2

É, já tem, o CNJ já regulamentou uma remuneração.

00:06:02 Entrevistador

Mas está recebendo já, ou não?

00:06:04 Entrevistado 2

Dependendo do que o juiz define no processo, há uma remuneração do conciliador e, se a parte que foi incumbida de pagar, pagar, ele já recebe.

00:06:16 Entrevistador

Ah, é a parte que faz a remuneração, que interessante, isso é novidade. Acho que deve ser coisa de depois da pandemia, porque você vê a gente está com dados antigos, né? É coisa de antes da pandemia que a gente começou e ficamos parados por causa da pandemia. Tem um setor de conciliação por fora do todo ou é um por vara, como é que se organiza, o senhor tem ideia?

00:06:38 Entrevistado 2

Até está aqui a minha escritã, meu braço direito, e eu acho que é um CEJUSC por Comarca, né?

00:06:49 Escrivã

Isso, aqui em Araraquara é um CEJUSC.

00:06:49 Entrevistador

Mas aí é um CEJUSC, não tem aquela coisa do juiz na vara, porque tem lugar que tem o CEJUSC e tem lugar que tem um juiz na vara.

00:06:54 Entrevistado 2

Aí, o juiz em cada Vara, ele tem o poder de marcar audiência sempre que ele quiser. Então, existem as audiências de conciliação que correm diretamente na pauta do juiz na Vara. Então cada juiz, assim, define o jeito que ele quer trabalhar.

00:07:10 Entrevistador

Mas você nunca trabalhou com conciliador seu, na sua vara? Isso não era uma técnica que o senhor utilizava?

00:07:18 Entrevistado 2

Não, nunca trabalhei. Eu sempre adotei como prática ao iniciar a audiência de instrução e julgamento, que é aquela audiência que se faz as provas, se produz as provas, eu reservo um tempo antes para tentar a conciliação. Isso é para tudo.

00:07:37 Entrevistador

E dá resultado?

00:07:40 Entrevistado 2

Às vezes dá, mas são poucas as vezes, então vou citar um exemplo para a senhora, um acidente de trânsito. Às vezes eu sou obrigado a marcar audiência, porque uma parte fala que a outra passou no sinal vermelho e a outra fala que estava no verde, como que eu vou saber? Eu tenho que ouvir testemunhas, não tem documento para isso, então eu marco a audiência para ouvir as testemunhas, o senhor do comércio que estava lá e viu o acidente, um outro motorista que estava passando, eu faço a audiência e antes eu tento a conciliação, às vezes as partes chegam a um acordo, “a eu pago o meu, você paga o seu, ou eu conserto o seu no melhor orçamento, dependendo da conversa e do... eu acho que o juiz, ele é importante dizer o seguinte, o Brasil tem um sistema recursal complexo e o processo demora. Então vamos pensar numa Vara boa, que julga uma ação de indenização em dois anos, depois tem o tribunal. Então, o acordo já sai resolvido ali na hora, às vezes a pessoa tem direito a receber R\$ 10.000,00, por exemplo, mas ela se contenta com R\$ 5.000,00 ou com R\$ 4.000,00, porque ela já vai receber na hora. O acordo, inclusive no

termo já consta a conta corrente e o prazo para pagar e aí já se faz o pagamento e o processo é extinto.

00:09:02 Entrevistador

Mas para o banco... o banco tem dinheiro para esperar, não é?

00:09:04 Entrevistado 2

O banco, nós sabemos que ele contabiliza as ações judiciais, não é? Isso é até uma discussão mais... Vocês da administração podem responder melhor que eu, mas no banco as ações judiciais estão dentro das perdas dele, que ele embute já nas tarifas que ele cobra dos clientes, então para ele não importa muito.

00:09:27 Entrevistador

Como você vê o papel do advogado na conciliação? Você acha que ele mais ajuda, mais atrapalha, está interessado em resolver ou não?

00:09:35 Entrevistado 2

A sua pergunta é difícil. Não acho que o caso seja de generalizar, tem advogados que ajudam e tem advogados que atrapalham, a maioria ajuda. Nós sabemos que os advogados, grande parte deles são... é formada por pessoas éticas, compromissadas e direitas, então eles também querem fazer o acordo, independentemente dos honorários que eles têm a receber. Mas, em determinadas circunstâncias, a gente vê que o advogado não quer o acordo, porque ele pretende deixar a discussão, mais para frente para ele receber os honorários, isso acontece, mas é raro.

00:10:26 Entrevistador

Uma outra coisa, o senhor acha que a estrutura física... Normalmente, uma conciliação vai ser feita nessa sala. Essa estrutura física, o senhor acha que ela favorece ou dificulta uma conciliação? Se tivesse uma conformidade diferente, facilitaria?

00:10:41 Entrevistado 2

Olha, eu acho que a estrutura no modo geral não é boa nos fóruns. Eu acredito que se tivesse uma estrutura melhor, sistema mais estudado, pensado em facilitar os acordos, eu acho que seria melhor. Os fóruns em gerais, eles não estão bem estruturados para isso.

00:11:05 Entrevistador

É que tem uma estrutura de poder aqui, né?

00:11:07 Entrevistado 2

É, tem uma estrutura de poder, não tem uma estrutura de acolhimento, talvez, não é? Eu não sou muito de acreditar nessas coisas, mas eu acho que o clima facilita tudo. O juiz, tudo é para ele ter essa figura de poder, da autoridade, tanto é que tem esse tablado aqui. Na conciliação, talvez, não deveria ter, seria um mobiliário diferente.

00:11:37 Entrevistador

E essa figura de poder, o senhor acha que ajuda de alguma forma, por exemplo, “ó que eu vou julgar, ein”

00:11:44 Entrevistado 2

É, tem esse lado, o juiz na hora da conciliação, ele acaba antecipando o pensamento dele. Isso às vezes é bom, às vezes é ruim, às vezes é bom porque o advogado já vê, “ó, eu vou perder, talvez eu vá perder”. O juiz está inclinado e ele já adianta alguma coisa, então vamos fazer o acordo e resolver. Tem muito na trabalhista isso, né? Talvez até uma sugestão que eu dou aqui, o acordo sai muito na justiça do trabalho, facilmente ali acertado.

00:12:47 Entrevistador

Então, é isso excelência, muito obrigada pelo seu tempo.

ANEXO 4 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3

00:00:01 Entrevistador

Então iniciando, muito obrigada por nos ouvir, pela entrevista, podemos gravar?

00:00:07 Entrevistado 3

Podem, podem sim.

00:00:08 Entrevistador

Então vou colocar aqui próximo, que assim fica melhor a sua voz. Então, por favor, conta pra gente como é que funciona a conciliação, especificamente em contratos bancários aqui na sua vara, como você trabalha?

00:00:21 Entrevistado 3

Aqui na terceira Vara é o procedimento para conciliações de contratos bancários é basicamente o mesmo das outras conciliações com... Então, o que significa isso? Significa que elas são excepcionais. Eu não marco conciliações em qualquer processo e processos bancários menos ainda, eu só marco naqueles casos em que pela experiência, a experiência já é de alguns anos, são 22 anos de carreira, né? Me mostra que existem processos, em que a conciliação é totalmente impossível, porque os bancos esperam o resultado da decisão jurisdicional para então eventualmente, no cumprimento de sentença trazer alguma proposta, mas existem casos, em que eu vejo que que o custo do processo, e não só o custo financeiro, mas também o custo de tempo, né, que acaba sendo ter ou não um custo financeiro também, justifica que eu faça ao menos a tentativa de propor a conciliação, que casos são esses? casos que envolvem perícias. Então, eventualmente, nós temos contratos de seguro, seguro saúde ou então um seguro de vida e talvez no seguro de carro, que vão demandar uma prova técnica que pode ser muito cara e às vezes em um valor se não muito próximo, às vezes até maior que o valor da própria pretensão. Então, em cima disso, a gente já antecipa, muitas vezes no despacho que marca audiência de conciliação, essa visão do processo, considerando que esse processo envolve produção de prova pericial, que ela envolve custos, considerando o valor da pretensão, tudo recomenda a designação de uma audiência de conciliação. O que que isso faz... faz com que o banco, vendo que a proposta de conciliação que a gente vai apresentar, ela tem bases concretas, ele mande alguém para audiência com o poder de transigir. Então já aconteceu, especialmente em contratos de seguro, apesar de ser um contrato específico, bancos oferecem os contratos de seguro, então, é muito comum eles estarem no polo passivo das demandas, então aconteceu muitas vezes em processos envolvendo cobrança de indenizações, aquela coisa toda, da gente conseguir com base nesses argumentos de que alguma proposta fosse feita para a parte autora e economizando, no fim das contas para todo mundo. Para o autor, economiza o tempo de tempo, de recebimento e de satisfação da pretensão e para o banco, economiza, as vezes o custo de uma perícia e até na ..., com o resultado desfavorável, o custo da indenização. Além da indenização tem que pagar a perícia, a sucumbência, às vezes pagar danos morais. Porque tem muitos casos que eles,

eles cumulam o pedido de recebimento da indenização, como também danos morais, pelo fato de a negativa ter sido abusiva. Aquela coisa toda, né? Isso, inclusive, puxa um gancho, isso eu também uso bastante nas conciliações. Quando existe pedido de indenização por dano moral, eu muitas vezes peço licença para a parte autora, para propor ao banco o recebimento da pretensão principal de imediato e, tento como contrapartida a renúncia à indenização por dano moral. Isso funciona muitas vezes, porque via de regra, a não ser naqueles casos em que houve um menoscabo muito gritante para a honra da pessoa ou pra alguma questão que afeta o direito de personalidade, em muitos casos, os danos morais vêm só como um acessório, entendeu? Um Plus que às vezes até o advogado põe para aumentar um pouquinho lá, aquela coisa toda e tem uma margem de negociação, então a parte, via de regra ela quer só a indenização por dano material. Estou dizendo isso para os contratos de seguro, então pronto, o banco veio, oferece, ele abre mão do dano moral, o banco se livra inclusive do risco, de primeiro ou segundo grau, acaba vendo também reconhecida a procedência do pedido indenizatório por danos morais, ele se livra disso com uma proposta de acordo em cima dos danos materiais. Isso ajuda isso muitas vezes acaba sendo prático na consecução do acordo.

Fora isso pensar também em passar para vocês alguns critérios gerais de conciliação. Eu acho que o dever de lealdade processual já não envolve só as partes, é litigante vamos dizer assim, envolve o juízo também. Eu sempre detestei a figura do juiz, à guisa de se dizer imparcial ele na verdade é cínico, o juiz não pode ser cínico, então eu digo para as partes abertamente, doutores, os senhores devem ter visto as minhas decisões, eu tenho um repertório de decisões grandes, são milhares de decisões, milhares de sentenças. É incomum a gente reverter o entendimento que já está consolidado em cima de muitas decisões. Então os senhores já têm noção mais ou menos de quanto eu tento arbitrar uma indenização por dano moral, que tipo de situações eu entendo que é caso de acolher o pedido de indenização securitária, tem casos que não é, que eu não costumo conceder, eu acho que uma boa advocacia faz esse estudo, faz essa avaliação de prognóstico, vamos colocar assim. O que nós vamos tirar desse juiz? Então eu me sinto à vontade para colocar isso na mesa. É evidente que eu não vou antecipar o resultado do processo para vocês, mas também vocês não deviam esperar algo muito diferente do que eu sempre fiz, porque esse processo ele não é extraordinário, esse processo é ordinário, é um processo comum, como esse eu já julguei vários outros. Então, será que a gente consegue, em cima disso, em cima dos valores que a gente considera como possíveis de serem adotados

eventualmente numa procedência, chegar numa proposta de acordo? E muita gente funciona, isso eu acho que desmistifica a figura do juiz, porque outra crença que muitos têm, especialmente, o leigo, ele não acha que o juiz vai fazer justiça, ele acha que o juiz é mágico, que o juiz dá uma solução pronta e acabada, que essa solução ela tem efetividade plena, imediata, absoluta, e não é assim. Eu faço questão de deixar bem-organizada a figura do juiz e falo, olha, a gente faz o que é possível e mais, a gente tem um tempo para fazer o que é possível e depois você vai ter um outro tempo para conseguir executar o que foi dito que é justo. Tem coisas que já não vão depender de mim, vai depender de patrimônio, do devedor condenado, vai depender da própria tramitação do processo, vai depender de uma série de coisas que às vezes a gente não tem um controle. Esses argumentos, eles são elementos de realidade que a gente traz para a parte, especialmente a leiga, desmistifica muitas vezes aquela ideia de que o processo é algo que vai salvar a vida dela, entendeu? E que vai ser a salvação da lavoura, dificilmente um processo é a salvação da lavoura. Normalmente, o processo ele acomoda alguma coisa que está desacomodada e é isso, não tem muito o que fugir disso.

Outra coisa que às vezes também me ajuda, mas daí é muito mais para convencer a parte autora do que o banco. O banco ele vem bem engessado, já vem de uma de uma advocacia meio pasteurizada. Aquela coisa que não tem muita margem, eles vêm com uma “propostinha” meio pronta. Já a parte autora que muitas vezes pode torcer o nariz com uma proposta que, às vezes, seja significativamente inferior a pretensão eu uso muito o apelo emocional, porque para quem tem só uma demanda em andamento, é a demanda da vida dela e aquilo tem um custo. Eu já vi não raras vezes, quando você diz para a pessoa que ela não está dormindo, a pessoa chora, porque o estresse, a angústia daquilo lá é algo que está tão represado, sabe? E quanto mais tempo demora mais a pessoa vai acumulando e mais estressada e mais angustiada, o processo angústia, eu, as partes. Então, muitas vezes você usar desse argumento, de que a pessoa vai se livrar, de que ela vai conseguir dormir, não é exatamente aquilo que estava pensando, talvez sua vizinha tenha dito que era para receber mais porque tem muito disso, às vezes o conselheiro para matérias jurídicas, não é advogado é o vizinho. Mas não é bem assim, é aquela famosa história, melhor um pássaro na mão do que dois voando, já pega isso, já faz alguma coisa e não fica aí na expectativa de um, dois, três anos. Satisfaz a pretensão de uma maneira mais modesta, mas pelo menos se livra desse fardo emocional.

Então acho que basicamente são essas as estratégias que eu uso. Agora tem que ser dito a verdade eu, como marco poucas conciliações, como eu escolho os processos em que eu vou marcar conciliações, eu acabo tendo um sucesso maior, porque são processos que eu já antevi a conciliação, já antevi que aquilo lá justificava. A gente as vezes colocar numa pauta de dois, três meses, atrasar esse processo, mas pela tentativa de tentar satisfazer a pretensão o quanto antes. Que não seja pela sentença, que seja pela autocomposição. É basicamente isso, eu acho que do que eu me lembro de pronto para falar para vocês é isso. Estou aberto as questões que queiram fazer.

00:10:36 Entrevistador

Então está ótimo. Você acha que essa audiência de conciliação é mais demorada, você gasta muito mais tempo numa audiência de conciliação do que uma audiência comum?

00:10:44 Entrevistado 3

Olha, eu vou usar uma expressão que é popular, mas acho que vai explicar para te responder bem, eu sou juiz que não gasta muito tempo com defunto ruim. Então se eu percebo uma má vontade manifesta, minha audiência de conciliação, ela dura dois minutos. Se eu percebo que não é má vontade, mas é insegurança, é incerteza, daí às vezes eu me alongo, dou um tempo para pensar, autorizo sair um pouquinho da sala, conversa fora da minha presença, não quero constranger ninguém, conversa só com o seu advogado, só com o teu marido, converse com seu filho, converse, sabe? Muitas vezes isso deixa a parte mais tranquila para não ter aquela sensação de que ela está decidindo de afogadilho, de uma maneira constrangida, né? Então já tive audiência, como eu disse que em um minuto eu encerrei, porque só pela postura do advogado eu vi que, infelizmente eu errei na minha percepção, não havia predisposição para o acordo, mas já teve uma decisão de conciliação que eu fiquei uma hora e felizmente consegui, saiu, acabou saindo, você sai daí com aquela sensação de dever cumprido.

00:11:55 Entrevistador

Normalmente você trabalha com a parte autora? O banco normalmente é autor desses processos. Quando você decide dar audiência.

00:12:02 Entrevistado 3

Não vou falar que é absoluto, mas eu sinceramente não me lembro um processo em que o banco era o autor. Cobrança bancária, essas coisas, execução, não dá em nada.

00:12:16 Entrevistador

Você nem marca?

00:12:19 Entrevistado 3

Não marco, porque o banco é assim, se não saiu acordo na fase pré processual, não vai ser na processual que sai. Só que daí já vem engessado, mesmo porque daí já tem outros custos, ele vai querer embutir no acordo aí a parte não pega. Então, o processo que o banco é autor? Sinceramente, eu não me lembro de ter marcado.

00:12:44 Entrevistador

O valor da demanda faz diferença? O processo mais caro e o processo mais barato.

00:12:50 Entrevistado 3

É engraçado isso. Eu, acho que menos o valor da pretensão e mais a própria juridicidade da pretensão. Existem casos em que é muito gritante, está muito na cara que a pessoa vai ganhar, então mesmo o valor sendo alto, a perspectiva de acordo nessas situações é maior. Em contrapartida, tem situações que ele muito limítrofe, principalmente, dando moral contra banco, que você percebe que o que a pessoa está pedindo é pouco, mas você vai ver e a pessoa já tem um monte de inserção, aquela coisa toda, o banco já sabe que não vai perder isso aí. Então, apesar de aquilo não significar nada, talvez valesse a pena até fazer um acordo para nem precisar mandar o advogado fazer uma audiência, eles preferem não fazer para não abrir um precedente. Outras pessoas começarem a ingressar com o mesmo tipo de demanda, porque alguma coisinha sempre leva, entendeu? Então eu acho que menos do que o valor da pretensão e mais a exuberância do direito.

00:14:00 Entrevistador

O banco faz esse cálculo, de precedente, vamos dizer.

00:14:04 Entrevistado 3

Essa é uma briga minha, que muitas vezes os advogados de banco fazem aquela advocacia de massa. Ele não tem essa avaliação. Hoje está mudando, esses dias mesmo um grande banco, o advogado veio aqui para conversar comigo, até nem sei se tem a ver com essa forma de eu fazer as conciliações, mas ele veio pedir para eu divulgar para os colegas, porque estavam fazendo agora essa avaliação. Está numa toada de começar com as demais

propostas de acordo. Para todo mundo é muito bom, mas tem também aquela história, para muitos escritórios isso é meio de vida. O que eu acho que talvez mude isso de forma significativa, o processo digital, porque o processo digital acabou com aquela necessidade de você mandar, você pagar o advogado para ir ver um processo no cartório, você pagar um advogado para vir fazer audiência, nem que seja como correspondente. Onde a gente faz de forma remota a audiência, o advogado tem acesso aos autos de uma forma digital, ou seja, essa advocacia que tem, na ausência de conciliação, na eternização do processo meio de vida, ela vai começar a ter que procurar fazer outra coisa.

00:15:58 Entrevistador

Então você acha que o advogado influencia no banco? Nos resultados?

00:16:04 Entrevistado 3

Do acordo? Na obtenção da composição?

00:16:04 Entrevistador

Isso.

00:16:07 Entrevistado 3

Não tenho o mínimo constrangimento de falar. Eu já tive, não poucos casos, felizmente são excepcionais, mas não são poucos ao longo dos anos que eu tenho de carreira, que o acordo não saiu por causa de questão de honorários, não era os acordados com a parte, honorário de sucumbência. Ele não quer perder nada na verdade. Ele não está considerando que ele está encurtando o trabalho dele também e então ele tem que perder alguma coisa, não. Ele quer receber o que ele combinou com a parte e quer receber honorários que ele receberia no caso de procedência. Normalmente, é advogado com menos experiência, o advogado mais experiente, ele não quer ficar de antipático, ele quer passar pro juiz a impressão de que ele colaborou. E o acordo, ele existe na sua essência, quando existem concessões recíprocas, se não for concessão recíproca, é reconhecimento da juridicidade da pretensão e pronto, então, às vezes acontece do advogado ser um empecilho insuperável.

00:17:31 Entrevistador

Você faz uma avaliação no processo. Esse advogado, eu sei que ele faria a acordo, então vamos, se você tiver na dúvida se leva esse processo pra audiência ou não?

00:17:43 Entrevistado 3

Menos, muito raro eu deixar de marcar uma audiência por causa do advogado.

00:18:28 Entrevistador

E você trabalha com conciliadores?

00:18:30 Entrevistado 3

Não, não trabalho, pode parecer uma má vontade da minha parte, mas ao mesmo tempo é uma questão de convicção. Ao longo dos anos eu percebi que a figura da autoridade judiciária, ela interfere significativamente na obtenção ou não do acordo. Então como eu faço poucas audiências, como eu escolho os processos, eu não me importo de fazer eu mesmo, prefiro fazer menos audiência, mas consegui mais acordos naqueles que eu faço do que designar um monte de audiência para o conciliador ficar fazendo... Tem conciliadoras excelentes, tem conciliadores que vai muito bem, mas tem situações que o conciliador não consegue se desvencilhar, não consegue antecipar, trazer um prognóstico e nem pode. O juiz tem essa liberdade, o que se tem decidido é isso, o meu repertório é mais ou menos esse. Então essa potência que o juiz tem e que o conciliador acaba não tendo eu acho que faz uma diferença muito grande e acaba me deixando um pouco mais cético. Acho que o conciliador vai muito bem em família, o próprio juizado que aí as causas são um pouquinho mais tranquilas, mais simples... Mas aqui no civil quando envolve questão técnica, principalmente, eu acho que eu sou mais cético.

00:20:09 Entrevistador

E o processo mais demorado? Você acha que faz diferença o tanto que o processo caminhou até aqui? É um processo que está transitando já faz três anos, o outro está há seis meses.

00:20:23 Entrevistado 3

Eu vou te falar o seguinte, eu já tive as duas situações, processos que já está se alongando por muitos anos, facilitou conciliação e processos que tinham muitos anos que a pessoa falou, “mas já foi até agora, prefiro esperar a sentença”.

00:20:37 Entrevistador

Uma coisa que você mencionou, quando você deu a sentença, aí o banco faz proposta em algum momento?

00:20:42 Entrevistado 3

Acontece, mas aí não é o jurídico do banco, é o administrativo porque eles trabalham muito em cima dos números, valor de indenização, lucro, prejuízo, aquela coisa toda. Então o escritório leva o número. Ai em cima do número o administrativo solta o valor.

00:21:00 Entrevistador

E dá acordo?

00:21:04 Entrevistado 3

As vezes acontece. Acontece porque o cumprimento, as vezes a parte está precisando muito do dinheiro, ela quer receber logo, então para estar resolvendo, deposita amanhã. Pronto. Então saiu, a coisa acontece. Às vezes, é assim, para evitar o recurso, não transitou em julgado ainda, então está com a sentença em mãos, fazendo trânsito em julgado, deve ficar esse jogo entre eles lá, ai as vezes a parte aceita.

00:21:36 Entrevistador

Você acha que os bancos estudam as suas decisões antes?

00:21:44 Entrevistado 3

Eu acho que é uma realidade que vem mudando, até pelo número de advogados de banco que vem pedindo para despachar pessoalmente. Eles veem, querem conversar, a gente já viu o senhor é assim, assado e tal, e não sei o que. Então você percebe que estão estudando um pouco mais o nosso histórico.

00:22:19 Entrevistador

Você acha isso bom?

00:22:20 Entrevistado 3

Eu acho, eu acho bom porque hoje tudo é tão transparente, não tem como esconder, eu até prefiro ser previsível em algumas coisas, porque em cima dessa previsibilidade, você tem uma margem, para tentar propor, para tentar jogar limpo.

00:22:47 Entrevistador

Os bancos são um dos maiores litigantes da justiça, o que você acha que poderia desestimular? Para o banco não chegar aqui, você acha que, por exemplo, você aumentar uma indenização por dano moral? Você acha que desestimularia o banco chegar aqui?

00:23:02 Entrevistado 3

Olha, sinceramente, eu acho que não. Eu não acho bem que seja isso que vai desestimular, porque a gente sabe que isso é só a ponta do iceberg. São poucas as pessoas que vão atrás dos seus direitos, então o banco trabalha com isso previsto. Ele ainda não está sentindo isso pegar, eu acho que é uma situação que se resolve meio que por regras de mercado. Eu acho que muito mais na esfera extrajudicial. Acho que o banco que tem mais eficiência, que é mais prático, que dá menos dor de cabeça para o cliente, ele vai se sobressair e vai acabar tendo uma captação de clientela maior.

00:23:45 Entrevistador

Então, mas você acha que não faria diferença uma indenização? Vamos dar um exemplo, a sua base seria danos morais é R\$10.000,00, vamos passar isso para R\$50.000,00, você acha que isso não mudaria a atitude do banco?

00:24:01 Entrevistado 3

Sendo bem sincero com você, eu acho que evidente, se isso fosse um fenômeno de massa, todos os juízes começaram a fazer isso e os tribunais começaram a endossar a decisão, eu acho que poderia sim, passar a ter alguma eficiência do banco, começar a mudar, mas ao mesmo tempo, é só um acho, eu não sei se é bem isso que vai fazer os bancos mudarem, se isso não vai fazer mudar a forma de atuação, mas no outro sentido, é o sentido de melhorar o serviço, para ficarem mais restritivos. Porque muito do que acontece é e que repercute às vezes em direito indenizatório decorre de o banco estar prestando um serviço cada vez mais “Vapt Vupt”. Hoje você abre uma conta aí pelo aplicativo, o banco abre mão de uma série de requisitos de segurança e assume o risco, se der uma zebra está na nossa margem de prejuízo. Então se a situação começar a ficar assim, que o banco passa a ser responsabilizado de uma maneira mais gravosa, talvez o banco tenha que endurecer isso, mudar o sistema, ou seja, eu acho que não vai melhorar a situação, vai melhorar de um lado, mas vai piorar de outro.

00:25:27 Entrevistador

A obrigação que o CPC criou de obrigatoriamente marcar audiência em todo o processo, o que você acha disso?

00:25:38 Entrevistado 3

É que assim, o CPC determina que, no despacho inicial você já marque essa audiência, mas isso aí já foi mitigado, possibilitando, inclusive que o próprio autor, normalmente eles pedem para não marcar a audiência. Eu acho que é uma parte da reforma processual que não pegou, porque não faz sentido mesmo você marcar a conciliação, então não faz o mínimo sentido naquela instigação, numa revisional de contrato bancário que via de regra depende ou do entendimento efetivo das teses, que as vezes independem de perícia ou muitas vezes quando há número já envolvidos, depende de perícia, ou seja, não tem muito como você imaginar que numa audiência que o banco sequer contestou, que ele vá propor alguma coisa.

Foi bem-intencionada, essa ideia da conciliação, eu acho que tem juízes que são muito econômicos em conciliação, eu sou econômico, eu não perco muito tempo com conciliação não, as vezes eu vou direto para a sentença já porque eu sei que eu vou entregar a solução mais rápida do que em uma tentativa de conciliação que atrasa com seus três ou quatro meses e não repercute em nada. Mas eu acho que não é dessa maneira, sabe, obrigando o juiz a marcar a conciliação que você resolve. Goela abaixo não tem absolutamente nada que funciona.

00:27:10 Entrevistador

Você fez algum curso de mediação, conciliação?

00:27:13 Entrevistado 3

Nunca fiz.

00:27:14 Entrevistador

Acha que seria necessário? Relevante? Não faz diferença?

00:27:18 Entrevistado 3

Sendo bem sincero, nessa altura do campeonato eu acho que não, eu acho que já tenho os meus métodos. Evidente que todo o conhecimento agrega, vamos dizer, habilidades, mas assim, para não falar que não, no curso durante a escola da magistratura a gente teve sim,

lá em 1999 alguns dos módulos envolviam especificamente conciliação. É que quando a gente entrou naquela época, a gente tinha receio da conciliação, porque passa na cabeça do juiz que está entrando, a impressão, inclusive, de que ele não quer julgar. Depois com o passar dos anos que surgiu que a conciliação é sempre desejável, que é algo que deva ser buscado, por uma série de motivos. Mas hoje eu não sei se eu me animaria de buscar, não por sentimentos de prepotência, mas é que a forma como eu trabalho, é uma forma que vem se mostrando eficiente.

00:29:09 Entrevistador

Você acha que a organização da sala, o aspecto físico influencia? Você acha que isso faria alguma diferença?

00:29:28 Entrevistado 3

Eu acredito, mas muito mais na área de família, eu atuei por varas cumulativas, então eu fiz muita audiência de conciliação em família e eu tinha um índice muito bom de acordo, divórcio, separação e alimentos.

00:31:05 Entrevistador

Mas para o banco, não faria diferença alguma?

00:31:07 Entrevistado 3

Não, pode ser em qualquer lugar, pode ser no zoológico, na praça, aqui dentro com móveis, com eles não, é outro raciocínio, principalmente, nessa situação que você falou, para o banco se sensibilizar com isso? Agora a pessoa física que vem litigando contra o banco sim. A humanização do julgador, daquele que está conduzindo a audiência facilita bastante.