

Guia para a
realização de
**REUNIÕES
DIALOGADAS**



TJPR



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
CONTEXTUALIZANDO AS PRÁTICAS RESTAURATIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS	7
O DIÁLOGO RESTAURATIVO	10
O PROCESSO JUSTO E OS ESTILOS RELACIONAIS	11
ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO PARA UMA REUNIÃO RESTAURATIVA	15
O CONVITE	16
OS PRINCÍPIOS DAS REUNIÕES DIALOGADAS	17
A ORDEM DE FALA E O OBJETO DA PALAVRA	18
AS DIRETRIZES	19
ABERTURA E ENCERRAMENTO DA REUNIÃO	20
CHECK-IN E CHECK-OUT	21
EXEMPLOS DE PERGUNTAS NORTEADORAS DE REUNIÕES DIALOGADAS	23
DICAS DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV) PARA TRANSFORMAR AS REUNIÕES EM MOMENTOS MAIS AGRAVÁVEIS	24
OFEREÇA PARA A EQUIPE ESPAÇO SEGURO PARA QUE OS ERROS SEJAM TRANSFORMADOS EM APRENDIZAGEM	29
BIBLIOGRAFIA	32
ANEXOS	33



APRESENTAÇÃO

O enfrentamento da pandemia precipitou muitas coisas novas, nos fez avançar muito em termos de tecnologia (processo eletrônico, trabalho remoto, Zoom, WhatsApp, reuniões híbridas). De repente, tudo estava acontecendo e acontecia numa velocidade que talvez fosse rápida demais se não estivéssemos unidos e prontos para dar conta desses desafios, como todos fizemos.

Entretanto, somos mulheres e homens, servidores e servidoras, juízas e juízes. Somos gente. Somos humanos. A tecnologia e as novas possibilidades tecnológicas estão aí para nos servir, para melhorar nossas vidas e facilitar o serviço público que prestamos à população brasileira, homens e mulheres, segurados e seguradas, contribuintes, empresas e pessoas jurídicas, que diariamente recorrem ao Judiciário em busca de resolver conflitos e problemas muito concretos.

Para não perdermos essa dimensão humana que existe e deve sempre existir em nosso atuar, precisamos abrir espaços para conversarmos e refletirmos sobre esses acontecimentos que todos nós estamos vivendo em nossas unidades. Refletirmos sobre as mudanças.

Mas quais mudanças?

Mudanças nas formas de trabalhar. Mudanças nas formas de se relacionar com o público e com os colegas. Mudanças decorrentes das promoções para ampliação do Tribunal. Mudanças decorrentes das remoções de pessoas. Mudanças nas equipes de trabalho.

Mudanças nas competências das varas. Alterações e revisões nos critérios de equalização da distribuição de novas ações.

Mudanças que muitas vezes alteravam situações que estavam consolidadas havia anos e tiravam as pessoas daquelas zonas de conforto e equilíbrio a que estavam acostumadas. Esse era nosso “problema”: as mudanças que acontecem e muitas vezes são imprevisíveis, mas que geram conflitos e desconfortos.

A isso, acrescentamos o ingrediente que acreditamos seja o único capaz para lidar com as mudanças e os conflitos que delas decorrem: a paz. Ela está presente no diálogo, nas conversas, nas tentativas de conciliação, na busca de ouvir o outro e ser ouvido, em transformar o “meu” problema na “nossa” solução, construindo juntos então caminhos para solucionar ou reduzir esses conflitos e buscar consensos possíveis, que permitam continuarmos a viver juntos, de forma civilizada. De forma a permitir que o humano que exista em cada um de nós possa florescer e frutificar, gerando um ambiente saudável que possibilite que todos vivam e sejam respeitados, independentemente de preconceitos ou discriminações.

Aos conflitos que decorrem das mudanças, procuramos acrescentar os ingredientes de “cultura de paz” e de **“paz nas relações”**.

Para isso, pensamos em desenvolver um projeto que pudesse ensinar e estimular o uso de ferramentas da CNV e da Justiça restaurativa em seu cotidiano. Em busca de solucionar de forma cooperativa e colaborativa os conflitos e os problemas que estão todos os dias diante de nós e de nossas equipes. Seja nos relacionamentos entre colegas, seja no relacionamento entre juízes e juízas e servidores ou servidoras, seja no atendimento às partes, seja na busca de diálogo e solução para aqueles problemas que todos os dias temos de enfrentar, o que pareceu viável é utilizar sempre esse espírito conciliador e a intenção restaurativa em nossas atitudes.

Com o objetivo de semear a paz, respeitar as diferenças, criar pontes de diálogo e boas relações entre as pessoas que convivem e trabalham no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, apresentamos este material.

Convidamos à leitura, à reflexão e, principalmente, à prática da paz entre todos e todas.

Este Guia para a realização de reuniões dialogadas, com orientações e roteiros específicos, material vinculado ao Projeto Reuniões Dialogadas, está em sintonia com os princípios delimitados pelo artigo 3º da resolução 240 do CNJ – Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, com a implementação de técnicas e ferramentas vinculadas à Justiça Restaurativa (instituída pela Resolução 225/2016 do CNJ).

Esperamos que este material possa estimular novas práticas, reflexões e aprendizados coletivos.

Boa leitura!



CONTEXTUALIZANDO AS PRÁTICAS RESTAURATIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS

A Justiça Restaurativa (JR) na gestão de pessoas visa prevenir conflitos e construir soluções coletivas para situações conflitivas ou decisões.

Promove uma gestão humanizada, com ênfase na escuta ativa e práticas restaurativas que ajudam a superar dificuldades, valorizar potencialidades e fortalecer o pertencimento institucional das pessoas que trabalham no órgão.

JR é um convite ao diálogo, lembrando que estamos em uma rede de relacionamentos. Seus princípios e metodologias podem introduzir mecanismos de cuidado no ambiente de trabalho, criando espaços seguros para expressar sentimentos e necessidades, compreendendo atitudes e prevenindo conflitos. Isso melhora as relações interpessoais, equilibrando o cuidado individual e coletivo.

JR também apresenta metodologias que transformam o modo de ser das instituições, criando um ambiente de trabalho leve e seguro, onde as pessoas podem ser autênticas, conectadas e apoiadas, resultando em melhores desempenhos.

As práticas restaurativas variam de informais, como pequenas reuniões dialogadas, a formais, como círculos de construção de paz ou conferências. As práticas formais são mais completas e impactantes, mas as informais também são valiosas e podem ser incorporadas no dia a dia de qualquer pessoa ou unidade..



As práticas restaurativas informais ocorrem naturalmente no dia a dia, sem seguir uma estrutura específica ou serem conduzidas por um facilitador treinado. Elas podem acontecer em qualquer ambiente, como reuniões de trabalho, conversas informais entre gestores e gestoras e servidores e servidoras, ou feedbacks. Baseiam-se no diálogo com declarações afetivas, comunicação não violenta (CNV), perguntas restaurativas (abertas, não culpabilizantes e sem julgamentos implícitos) e escuta empática, sincera e genuína. As declarações afetivas expressam sentimentos pessoais, esclarecem limites, fornecem feedback e criam empatia. Para isso, sugere-se o estudo dos quatro passos da CNV: observar sem julgar, identificar sentimentos e necessidades, e fazer pedidos objetivos e concretos.

Reuniões de trabalho podem ser desenvolvidas como práticas restaurativas informais, tratando de metas, planejamento de atividades, feedback ou avaliação. Qualquer pessoa pode coordenar esses encontros, sem a necessidade de alguém especializado em Justiça Restaurativa (JR) que o facilite. Para garantir a restauratividade na condução da reunião, podem ser usados elementos das práticas restaurativas formais, como o check-in, a utilização do objeto da palavra e a elaboração de um roteiro com perguntas restaurativas, criando um enfoque restaurativo.

	JUSTIÇA RESTAURATIVA APLICADA EM CONFLITOS E CÍRCULOS DE RELACIONAMENTOS	JUSTIÇA RESTAURATIVA APLICADA EM GESTÃO DE PESSOAS EM REUNIÕES DIALOGADAS
OBJETIVO PRINCIPAL	Reparação de danos, reconstrução de vínculos e responsabilização	Promoção de escuta qualificada, corresponsabilidade e cooperação
SITUAÇÃO DE APLICAÇÃO	Após um conflito, dano ou quebra de confiança	Na rotina de trabalho, para prevenir conflitos e melhorar relações
FOCO	Relação entre as partes envolvidas no conflito	Relações interpessoais e institucionais no ambiente de trabalho
FERRAMENTA CENTRAL	Círculo restaurativo, conferência restaurativa	Reunião dialogada com abordagem restaurativa
PARTICIPANTES	Envolvidos diretos no conflito e, às vezes, comunidade afetada	Equipes, lideranças e servidores/as da unidade ou setor
MEDIAÇÃO/FACILITAÇÃO	Facilitador/a com formação específica em Justiça Restaurativa	Gestor/a ou facilitador/a capacitado/a em escuta e diálogo
ENFOQUE EMOCIONAL	Reconhecimento de sentimentos e necessidades não atendidas	Expressão de sentimentos no cotidiano para fortalecer vínculos
PERIODICIDADE	Pontual, conforme surgem conflitos	Contínua, com reuniões periódicas
CNV	Relação com CNV	CNV como base metodológica

O DIÁLOGO RESTAURATIVO

As práticas restaurativas são baseadas no diálogo qualificado, na escuta empática e na conexão por meio das narrativas dos participantes. Elas visam à reflexão, conscientização, responsabilização e reparação do dano causado, além da restauração de relações, prevenção de conflitos e fortalecimento de laços comunitários.

As consequências das ações são importantes no processo restaurativo, que envolve diálogo e desafio respeitoso. Consequências não significam necessariamente sanções, mas sim a construção de um caminho que contemple as necessidades de todas as pessoas envolvidas, trocando o paradigma adversarial por um paradigma relacional.

Então, pergunta-se: o que é o diálogo restaurativo?

Um diálogo restaurativo possui ênfase em três pilares:

- Engajamento – participação ativa e conexão emocional.
- Colaboração – “nós trabalhamos juntos”.
- Foco nas oportunidades, e não nos problemas.

O ponto de partida para um diálogo restaurativo é acreditar que o conflito é um convite para o aprofundamento das relações!

Por isso, podemos considerar como valores fundamentais das práticas restaurativas a esperança, o compromisso, a transparência, a credibilidade, o respeito, a voluntariedade, a participação, o empoderamento, a confidencialidade, a honestidade, a humildade, a solidariedade, o humanismo, o sentimento comunitário, o equilíbrio, a interconexão e a responsabilidade.

Exemplificando: Quando um gestor testemunha um problema na sua unidade, como um colega discutindo com os outros em relação à execução

de uma tarefa, perguntas afetivas podem ser usadas no calor da emoção para lidar com o que aconteceu:

- Como você acha que o colega se sentiu quando você gritou com ele?
- O que você precisa para se sentir tranquilo em relação à tarefa?
- Você acha que teria outra forma de comunicar a sua necessidade?

O PROCESSO JUSTO E OS ESTILOS RELACIONAIS

As práticas restaurativas visam criar um ambiente participativo e cooperativo, exigindo a construção de um sistema restaurativo que promova uma mudança de paradigma de uma visão punitiva/retributiva para uma colaborativa e restaurativa.

O “processo justo”, como descrito por Bob Costello, Joshua Wachtel e Ted Wachtel na Harvard Business Review, destaca que quando as autoridades fazem coisas “com as pessoas” em vez de “contra elas” ou “por elas”, os resultados tendem a ser melhores. Esse processo justo cria um ambiente seguro, justo e participativo, estimulando o diálogo e a troca de ideias, permitindo a experimentação de novas soluções sem medo de represálias. Além disso, garante que todas as pessoas participantes tenham igual acesso a informações e recursos relevantes para a construção coletiva das melhores alternativas para a comunidade. O processo justo proporciona **engajamento, explicações claras e clareza de expectativas.**

Engajamento: oportunidade de todas as pessoas terem voz e vez, envolvendo-se em decisões que os afetam ao escutar seus pontos de vista e levar em conta suas opiniões. As partes devem ser capazes de expressar suas preocupações e pontos de vista, participar ativamente no processo, se manifestar, apresentar alternativas e serem ouvidas.

Além disso, devem ser informadas e consultadas sobre as decisões tomadas, entendendo as razões por trás delas e tendo a chance de fornecer feedback.

Explicativos: Compreender as razões de uma decisão é essencial. Explicar o raciocínio por trás de uma decisão a quem está envolvido ou é afetado é um princípio importante do processo justo. As partes devem entender seus direitos e responsabilidades, bem como as possíveis consequências da decisão tomada ou do resultado alcançado.

Clareza de Expectativas: É fundamental ter um entendimento compartilhado sobre o que é esperado de todos em termos de comportamentos e regras. Assegurar que todas as pessoas entendam claramente uma decisão e o que é esperado delas no futuro. As decisões devem ser tomadas com base em critérios claros e objetivos, sem preconceitos ou favoritismo. As partes envolvidas devem ter uma compreensão clara das razões por trás das decisões tomadas e de como elas foram alcançadas, garantindo que as decisões sejam justificáveis e consistentes.

O processo justo nas práticas restaurativas exige que as partes envolvidas estejam engajadas, informadas e sejam consultadas, com expectativas e procedimentos claramente explicados. Isso torna os processos justos e legítimos, mesmo que algumas pessoas discordem de certas decisões. Quando as pessoas estão verdadeiramente engajadas e sabem que suas opiniões foram ouvidas, elas têm mais probabilidade de acompanhar mudanças e novas políticas. As práticas restaurativas promovem a felicidade e a realização de mudanças positivas quando as autoridades fazem as coisas "com elas" em vez de "contra elas" ou "para elas". O processo justo também requer que as autoridades tenham domínio da janela da disciplina social ou dos estilos relacionais

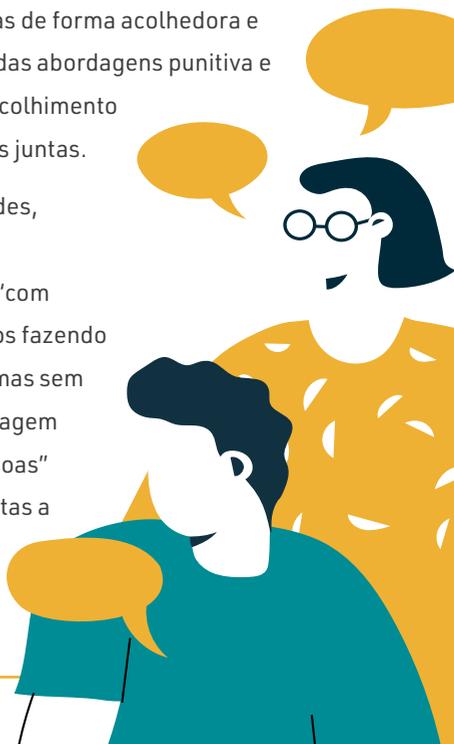
O que são, então, esses estilos relacionais?

A janela da disciplina social trata de como as lideranças exercem sua autoridade em diferentes relacionamentos e funções. As práticas restaurativas incorporam um processo justo, que exige o compartilhamento de poder. Isso não significa que a autoridade não será exercida, mas sim que será feita “com o outro” e baseada em valores e princípios restaurativos.

Tradicionalmente, a sociedade reconhece apenas duas formas de resposta aos erros: punitiva ou permissiva. A resposta punitiva limita as autoridades a opções simplistas, como punir ou não punir, e a intensidade da punição. As práticas restaurativas oferecem novos caminhos além dessa sequência punitiva-permissiva.

Ao examinar a interação entre controle e apoio, surgem novas possibilidades, como o negligente e o restaurativo. No paradigma restaurativo, a opção combina alto controle e alto apoio, onde a autoridade exerce controle e se recusa a aceitar comportamentos impróprios, mas de forma acolhedora e sustentadora. Isso representa a síntese positiva das abordagens punitiva e permissiva, combinando altos níveis de apoio e acolhimento para que as pessoas realizem mudanças positivas juntas.

Ao nos relacionarmos com equipes ou comunidades, podemos fazer com que as pessoas assumam responsabilidade de modo ativo, fazendo coisas “com elas”. Quando simplesmente castigamos, estamos fazendo coisas “para elas”. Quando cuidamos dos problemas sem fazer exigências, estamos fazendo nada. A abordagem restaurativa que envolve e trabalha “com as pessoas” é a mais eficaz e benéfica para obter boas respostas a comportamentos inadequados.





***Autoritativo**: quando não abre mão do poder, mas não o exerce sobre o outro. Exerce-o com o outro!

ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO PARA UMA REUNIÃO RESTAURATIVA

Disponha cadeiras em círculo

- Doenças orgânicas incapacitantes;
- Sugere-se que o ambiente seja organizado em formato de círculo (sem mesas ou obstruções).
- O formato circular permite que todos se enxerguem.
- A forma geométrica do círculo simboliza os princípios fundamentais da liderança compartilhada: igualdade, conexão, inclusão.
- Proporciona foco, comprometimento e participação de todos em um ambiente seguro e respeitoso.
- Retirar as mesas pode ser inicialmente desconfortável para os participantes, mas os benefícios podem ser sentidos no decorrer da reunião.

Escolha um espaço tranquilo

- Certifique-se de escolher um espaço que seja tranquilo e confortável para os participantes.
- O ambiente deve ser livre de distrações e barulhos externos, permitindo que os participantes se concentrem na reunião.

Estabeleça uma área de descanso

- Pode ser uma mesa ao lado, com água, chimarrão, chá ou café.
- Permita que as pessoas participantes possam acessá-la de forma discreta sempre que tiverem necessidade.
- Isso garantirá conforto aos presentes e conseqüentemente mais atenção e disponibilidade para a participação.
- Ninguém consegue manter a atenção quando uma necessidade básica não está atendida.

Use a criatividade

- Tirar as pessoas do ambiente cotidiano de trabalho estimula a criatividade.
- Realize a reunião em um local diferente (ao ar livre, num refeitório, na biblioteca ou em outro espaço).
- Prepare o ambiente para que seja acolhedor.

Cuide do Espaço Virtual

- Participar pelo computador ou notebook, para poder visualizar todas as pessoas participantes.
- Dispor de conexão de Internet que suporte o uso do aplicativo.
- Ter câmera e microfone funcionando e garantir que estejam funcionando corretamente.
- Ter bateria e/ou carregador por perto, para evitar interrupções.
- Estar em local que garanta a privacidade, para garantir um ambiente seguro e confortável e que não haverá interrupções e que não precisará sair antes do término da reunião, em respeito aos outros participantes.
- Garantir que todos os participantes virtuais estejam com o nome correto na sala, para facilitar a identificação e interação.

O CONVITE

Embora, na maioria das vezes, as pessoas participantes sejam convocadas para reuniões de trabalho, transforme a convocação em convite, explicando que a reunião será realizada em outro formato e que a presença de todas as pessoas será muito importante para toda a equipe. Envie um convite escrito para a reunião, seja por e-mail, Teams ou pelo WhatsApp. Certifique-se de incluir data e hora, local e duração da reunião. É importante também explicar por que a reunião é importante e qual é o objetivo (pauta).

Se as pessoas participantes entenderem os motivos da reunião, sua forma e sua duração, estarão mais dispostas a participar e contribuir positivamente. Ao fazer o convite, mostre interesse em suas opiniões e contribuições. Isso pode incentivar uma participação mais ativa e engajada.

OS PRINCÍPIOS DAS REUNIÕES DIALOGADAS

A Resolução CNJ 225/2016, que institui a Política de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário, traz alguns termos, como prática restaurativa, procedimento restaurativo, sessão restaurativa e enfoque restaurativo, para definir as situações de aplicação da JR. Apresenta também os princípios da Justiça Restaurativa, como corresponsabilidade, reparação dos danos, atendimento às necessidades de todas as pessoas envolvidas, informalidade, voluntariedade, imparcialidade, participação, empoderamento, consensualidade e confidencialidade (art. 2º).

No contexto de uma reunião de trabalho, geralmente a participação de todas as pessoas depende de voluntariedade. Por outro lado, a reunião de trabalho que atende aos princípios de valores restaurativos pode ser chamada de reunião com enfoque restaurativo, na qual o princípio da participação e do direito da fala é ponto importante, sendo altamente recomendado o espaço de posicionamento de todas as pessoas. Com isso, garante-se a participação global, com opiniões que se somem e complementem, bem como evita-se um possível desconforto com a presença de pessoas que somente observem e não demonstrem se conectar com o grupo.

A ORDEM DE FALA E O OBJETO DA PALAVRA

O objeto da palavra é essencial para democratizar e aprofundar diálogos, permitindo que todas as pessoas tenham voz e vez. Ele permite a quem o segura falar sem interrupção e a quem ouve focar em escutar, sem se distrair pensando numa resposta. Este objeto é um equalizador poderoso, representando poder compartilhado e respeito.

Quando uma conversa é orientada por um objeto da palavra, as pessoas tendem a falar com mais intenção e quem ouve é instigado a escutar atentamente. Ele controla a ansiedade das pessoas participantes, convidando-as a refletirem antes de falar, trazendo segurança ao diálogo ao evitar interrupções e ampliar os silêncios. Isso encoraja as pessoas a desacelerar e estarem mais presentes, permitindo que tragam suas vulnerabilidades, gerando mais empatia e conexão.

O objeto da fala é imprescindível nos círculos, permitindo a livre manifestação de todas as pessoas, incluindo as mais tímidas, materializando a igualdade no círculo. Nas reuniões dialogadas, sugere-se utilizar o objeto da palavra em algumas rodadas, intercalando com a fala livre tradicional. Em reuniões virtuais, onde não há possibilidade de utilização de um objeto da palavra, quem coordena deve estabelecer uma ordem de fala para garantir que todas as pessoas tenham a mesma oportunidade de manifestação. Pode-se utilizar qualquer objeto que tenha sentido para o grupo ou relação com o tema tratado.



AS DIRETRIZES

Ao iniciar uma reunião, é importante definir com o grupo os combinados ou as diretrizes do encontro. Em qualquer reunião dialogada, é importante garantir que todas as pessoas estejam alinhadas com as “regras” ou “acordos”. A conversa flui melhor quando as pessoas têm clareza dos combinados (lembra-se do processo justo?). Tente sugerir assim: *“Vai nos ajudar a trazer o melhor de nós se concordarmos com coisas simples, como...”*.

O importante é ter a noção de que as diretrizes são os acordos que as pessoas participantes fazem umas com as outras sobre como se comportar no ambiente.

Devem-se estabelecer expectativas claras e consenso para se conseguir um espaço onde as pessoas se sintam seguras para falar de forma autêntica e para se conectar com o outro de um jeito bom.

As diretrizes não são rígidas, são lembretes de reforço das expectativas de comportamento de todas as pessoas dentro do espaço.

- Fala em primeira pessoa, e não em nome de um grupo, da instituição ou de algum movimento: *“Isso é importante para MIM porque...”*;
- Cuidado com o tempo coletivo: ponderar o tempo de sua fala para que todos tenham oportunidade de falar;
- Escuta ativa e empática: escute para compreender, e não para responder. Aprenda a extrair riqueza dos depoimentos de todas as pessoas e perceba como elas se relacionam com o seu universo;
- Perguntas são bem-vindas: perguntas abertas permitem o diálogo e são melhores do que perguntas com respostas “sim” ou “não”;
- Voluntariedade na fala: falar é um convite. Ninguém é obrigado a falar. Se você estiver feliz apenas ouvindo, que assim seja;

- Colaboração: todas as manifestações são bem-vindas;
- Respeito às diferenças.

ABERTURA E ENCERRAMENTO DA REUNIÃO

Aberturas e fechamentos são essenciais para marcar a intencionalidade de uma reunião, ajudando as pessoas participantes a ficarem atentas aos objetivos e estarem plenamente presentes. A abertura influencia a produtividade e adesão das pessoas.

Inspirando-se nas metodologias restaurativas e na Comunicação Não Violenta, recomenda-se iniciar a reunião com uma atividade disparadora, de aquecimento ou de presença. Isso ajuda quem participa a sentir mais segurança, ter clareza sobre a proposta do encontro e se conectar conscientemente com o que irá acontecer.

Sugere-se utilizar vídeos, textos, poesias ou músicas relacionados ao tema da reunião como atividades disparadoras. Para aquecimento, dinâmicas de grupo e enquetes podem ser usadas. Para trazer presença, minutos de silêncio, técnicas de respiração ou atividades de mindfulness são recomendados.

Após a abertura, é interessante repassar o plano da reunião ou a pauta para cuidar das pessoas que se sentem ansiosas por não saberem os objetivos da reunião. É importante lembrar que planos são dinâmicos e outros assuntos podem ser bem-vindos. O encerramento pode utilizar os mesmos expedientes da abertura ou finalizar com um check-out ou uma breve avaliação dos resultados.

CHECK-IN E CHECK-OUT

O início de uma reunião dá o tom, por isso nada melhor do que começar com um bom check-in.

O check-in é uma prática bem conhecida no universo da facilitação, em que alguma atividade inicial de acolhimento é proposta para receber as pessoas participantes e começar os trabalhos. A ferramenta do check-in é de extrema importância pois dará o tom da conversa, além de proporcionar conexão entre as pessoas e fomentar a presença consciente. Na rodada de check-in as pessoas participantes da conversa também começam a se sentir parte daquele momento.

Além de proporcionar um exercício de empatia ao lidar com conteúdo dos demais, e praticar a escuta ativa.

O check-in e o check-out conectam as pessoas com os seus sentimentos, por meio da pergunta de como estão chegando ou como estão se sentindo. Conforme aprendemos na CNV, importar-se efetivamente com as pessoas é a base para relacionamentos mais saudáveis. Seguem alguns exemplos de perguntas norteadoras para o check-in:

- Qual foi o ponto fraco da semana que passou? Qual foi o ponto forte?
- Como você está se sentindo hoje? Há alguma coisa que você ache importante que saibamos?
- O que está trazendo alegria à sua vida neste momento?
- O que você teve que deixar para trás para poder estar aqui agora?

Existem várias formas possíveis de propor um bom check-in, sempre a partir de uma pergunta norteadora inspiradora:

Compartilhar individual: cada pessoa compartilha com o grupo quando o objeto da palavra chegar na sua mão ou quando for a sua vez na ordem de fala da reunião virtual.

Compartilhar em duplas/trios: se estiver em um grupo muito grande ou com pouco tempo, você pode fazer um check-in em duplas ou em trios (tanto no presencial quanto no virtual).

Compartilhar em uma palavra: outra forma de fazer um check-in rápido, mas que cumpre um papel de reflexão e síntese, é convidar as pessoas para compartilhar uma palavra que representa como elas estão chegando para o encontro (pode ser realizado pelo chat ou pelo Mentimeter, se a reunião for virtual).

Conectar com uma analogia: um jeito divertido e leve de começar. Você pode convidar as pessoas para compartilhar como estão chegando fazendo uma analogia com a previsão do tempo, por exemplo. Pode-se utilizar a criatividade para pensar em outras analogias possíveis, como comidas, filmes, curiosidades, etc. (se eu fosse um livro hoje, que livro eu seria?).

Para o check-out valem as mesmas sugestões, com perguntas norteadoras que inspirem a avaliação do que foi dialogado e/ou de como as pessoas participantes estão saindo da reunião. O check-out é um bom balizador para o gestor de como a equipe está saindo do encontro. Seguem algumas sugestões de perguntas para essa etapa:

- Em uma palavra, como você está saindo desta reunião?
- O que de mais importante você está levando daqui?
- O que foi mais útil para você? Qual o aprendizado?
- Como essas reflexões vão ajudar você nas próximas semanas? Ou nas suas atividades diárias?
- O que foi mais difícil para você e qual a sua estratégia para superar?

EXEMPLOS DE PERGUNTAS NORTEADORAS DE REUNIÕES DIALOGADAS

Cinco perguntas poderosas para gestão de mudanças (Curso para líderes: fale bem, engaje mais)

- O que fizemos que funcionou?
- O que fizemos que pode melhorar?
- O que fizemos que não funcionou?
- O que aprendemos com tudo isso?
- O que e como vamos fazer diferente este mês para buscarmos as melhorias de que precisamos?

Perguntas para engajamento (Terry O'Connell)

- Celebre um sucesso desde a última reunião.
- Conte uma lição aprendida desde a última reunião.
- O que vem pela frente?

Quando algo deu errado (perguntas restaurativas de Terry O'Connell)

- O que aconteceu?
- O que você estava pensando naquele momento?
- O que você pensou desde então?
- Quem foi afetado ou afetada pelo que aconteceu? De que maneira?
- Do que você pensa que precisa para corrigir as coisas?

Quando alguém foi prejudicado ou prejudicada (perguntas restaurativas de Terry O'Connell)

- O que você pensou quando se deu conta do que aconteceu?
- Que impacto isso teve em você e nas outras pessoas?
- O que tem sido mais difícil para você?
- O que você acha que precisa acontecer para corrigir as coisas?

DICAS DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV) PARA TRANSFORMAR AS REUNIÕES EM MOMENTOS MAIS AGRADÁVEIS

No curso Comunicação empática para empresas mais humanas, Carolina Nalon nos ensina algumas dicas para facilitar uma reunião utilizando os princípios da CNV, como, por exemplo, ter clareza do que é necessário ser abordado, ter a intenção clara e explícita de conectar as pessoas, compreender as necessidades de todos, controlar a fluidez da reunião, interrompendo se for necessário, usar os quatro passos da CNV se precisar ter uma conversa mais difícil:

Clareza dos pontos e das necessidades que precisam ser atendidas

Clareza sobre os pontos que devem ser discutidos nessa reunião. Quais são as minhas necessidades e que tipo de resolução eu quero ter quando a reunião terminar? Se for possível, começar a reunião perguntando se está todo mundo na mesma página. Checar se todas as pessoas concordam e entendem aonde se pretende chegar.

- Vocês concordam que o que a gente quer com esta reunião é discutir isto, ...?
- Isso serve para ter alinhamento do que se pretende no precioso tempo de condução da reunião.



Faça perguntas com o propósito de conectar

Faça perguntas com o propósito de conectar. Perguntas que acolhem quem são as outras pessoas. Muitas vezes, as pessoas perguntam só para checar se o outro sabe do que ele está falando (foco em quem fala, e não em quem escuta). Em vez de perguntar:

- Quais os principais tópicos que alinhamos na semana passada? (Como se fosse um teste), pergunte:
- O que você lembra como sendo os três principais tópicos da nossa última reunião?

E então você faz a checagem se o que as pessoas pensam é o que você achou que é o principal também. E você tem a oportunidade de se alinhar com o grupo.

Compreenda as necessidades das pessoas envolvidas

Compreenda as necessidades das pessoas envolvidas na reunião. Tente entender o que está por trás do que as pessoas manifestam, quais as necessidades atendidas ou não atendidas. Se alguma coisa ficou confusa, faça a checagem:

- Antes de passar para o próximo ponto, eu só queria saber se o que o João disse foi...? (Necessidades subjacentes ao discurso).
- É isso mesmo?

Interrompa se for necessário

Quando alguém estiver falando por muito tempo e você perceber que as pessoas estão ficando distraídas, não hesite em interromper. Diga:

- Desculpa eu interromper, mas eu estou perdendo um pouco o foco.
- O que você está querendo dizer é isso...?

(Utilize a paráfrase* e devolva a fala para a pessoa confirmar ou corrigir).

Paráfraseamento: Consiste, basicamente, numa síntese do que as partes disseram. Reproduzir o que as pessoas falam, sem alteração de sentido ou significado, mas de um modo mais simples e sucinto, com o objetivo de facilitar o entendimento e demonstrar que se escutou.

Na maioria das vezes, quando uma pessoa está se repetindo muito, é porque ela tem a impressão de que alguém não compreendeu o que ela está dizendo. Quando utilizamos a paráfrase, oportunizando para ela a checagem, ela se sente compreendida. Se alguém parafrasear, isso vai dar um alívio, pois ela vai perceber que alguém a compreendeu.

Use os quatro passos da comunicação não violenta (observar sem julgar, identificar sentimentos e necessidades e fazer pedidos claros e objetivos)

Quando você sentir que precisa falar algo que está incomodando, utilize os quatro passos da CNV. Fale em primeira pessoa sobre os fatos (sem julgamentos), identifique para as pessoas como você se sente em relação ao que foi relatado. Mostre o que você precisa (quais necessidades não foram atendidas) e faça pedidos claros. Isso vai ajudar a falar de uma forma autêntica sem cometer "sincericídio".

Exemplo 01:

- João, novamente você não entregou a tarefa no prazo combinado. Você sempre atrasa suas entregas. O que justifica isso?

Troque por:

- Notei que a tarefa não foi concluída dentro do prazo estabelecido (observação). Eu me sinto frustrado (sentimento) porque precisamos cumprir os prazos para que possamos alcançar nossos objetivos (necessidade). Poderia me contar o que aconteceu?

Exemplo 02:

Passo 1: Descrever os fatos sem julgamentos

Eu gostaria de falar sobre algo que está me incomodando no ambiente de trabalho. Durante as reuniões de equipe, quando uma pessoa fala, às vezes outro interrompe, não permitindo que o colega conclua suas ideias.

Passo 2: Identificar seus sentimentos em relação ao que foi relatado

Isso me deixa desconfortável e frustrado, porque sinto que todos na equipe devem ter a oportunidade de expressar suas ideias de forma completa e ser ouvidos pelos demais.

Passo 3: Identificar quais necessidades não foram atendidas

Eu valorizo a colaboração e a construção conjunta de ideias na equipe. Acredito que todos devem ter a oportunidade de falar e ser ouvidos sem interrupções.

Também valorizo o respeito e a consideração pelos outros colegas.

Passo 4: Fazer pedidos claros e objetivos

Gostaria de pedir que, durante as reuniões, a equipe se comprometa a respeitar o tempo de fala de cada colega e não interromper enquanto a pessoa está falando. Seria ótimo se pudéssemos construir um ambiente de trabalho mais colaborativo e respeitoso, onde todos possam contribuir com suas ideias sem interrupções. Como é isso para vocês?

Conecte-se com o grupo

A conexão gera fluidez, e é importante que as pessoas sintam que a reunião está fluindo.

Se achar interessante – se a instituição quiser integrar a tridimensionalidade na gestão (passar do 2D – pensar/agir – para o 3D – conectar/pensar/agir) –, busque saber como as pessoas estão escutando os seus próprios sentimentos

e verificando as suas necessidades. Isso gera conexão e empatia. Uma boa maneira de fazer isso é utilizando sempre o check-in e o check-out para iniciar ou encerrar uma reunião (conforme já explicado anteriormente).

Assegure equilíbrio entre afetividade e efetividade!

Finalize com uma checagem

Antes de finalizar a reunião, cheque com as pessoas participantes os acordos que foram entabulados nela:

- Então, o que a gente concluiu foi "...".
- É isso mesmo?
- Faltou alguma coisa?
- Algo mais a acrescentar?



OFEREÇA PARA A EQUIPE ESPAÇO SEGURO PARA QUE OS ERROS SEJAM TRANSFORMADOS EM APRENDIZAGEM

Dale Carnegie, no livro “Como fazer amigos e influenciar pessoas”, destaca a importância de oferecer um ambiente seguro para acolher eventuais erros. Uma reunião com enfoque restaurativo pode transformar erros em oportunidades de aprendizagem, beneficiando todas as pessoas envolvidas. Quando o ambiente não é seguro, o jogo da culpa prevalece, causando medo, ressentimento, baixa moral e produtividade.

A Justiça Restaurativa busca autorresponsabilidade, incentivando uma postura mais ativa com a coragem de assumir erros em vez de buscar alguém para levar a culpa.

O jogo da culpa é prejudicial porque fere a autoestima, provoca medo de punição, paralisa e impede o aprendizado. Gastamos muita energia nos defendendo, o que nos impede de ver os erros como oportunidades de crescimento. Um feedback restaurativo bem conduzido sinaliza onde precisamos melhorar individualmente e como equipe.

Ao normalizar o erro, criamos espaços seguros de aprendizado e convivência, onde todas as pessoas são responsáveis pelos resultados e colaboram de forma horizontal, conforme os princípios restaurativos. É tarefa de gestores e gestoras criar esse espaço seguro e promover uma atitude positiva em relação à responsabilidade, por meio de um processo educativo de mudança, que pode começar com reuniões dialogadas.

Prepare-se para lidar com emoções

Ao abrir espaço para um diálogo honesto e seguro em reuniões dialogadas, cria-se a oportunidade para que questões antes ignoradas venham à tona. Este é um processo natural e muitas vezes necessário para a promoção de uma comunicação verdadeira e transformadora. No entanto, é importante compreender que, ao trazer à superfície tensões latentes, os conflitos podem se intensificar.

Essa intensificação, embora natural, exige uma abordagem cuidadosa por parte de quem facilita. É essencial que esta pessoa se mantenha segura e confiante, garantindo que o ambiente permaneça acolhedor e respeitoso, mesmo diante de ânimos exaltados. O papel de facilitar é mediar com empatia e firmeza, impedindo que os conflitos escalem para níveis prejudiciais.

O respeito mútuo deve ser o alicerce desse processo. Por meio dos princípios da Comunicação Não Violenta e da Justiça Restaurativa, é possível criar um espaço em que as emoções possam ser expressas de forma construtiva, promovendo uma troca que fortaleça as relações. Lidar com conflitos e tensões exige paciência, habilidade e, acima de tudo, a certeza de que enfrentar essas situações é o melhor caminho para fortalecer relações e construir um ambiente mais saudável e mais harmônico.



Dicas de leitura sobre práticas restaurativas na gestão de pessoas

Os desafios do juiz-gestor em tempos de pandemia e a contribuição dos círculos de construção de paz – Cristina de Albuquerque Vieira.

A Justiça Restaurativa e a gestão de pessoas: uma oportunidade de avanço do Poder Judiciário brasileiro – Claudio Camargo dos Santos.

Livro eletrônico Justiça Restaurativa: perspectivas a partir da Justiça Federal – TRF4.

Perspectivas de utilização da Justiça Restaurativa na gestão de pessoas no setor público – Ana Cristina Monteiro de Andrade Silva.

Gestão de pessoas na Justiça Federal da 4ª Região sob um paradigma restaurativo – Juliana Mayer Goulart.

Justiça Restaurativa: a experiência do projeto Conversas Necessárias – Cláudia Marlise da Silva Alberton.

Trocando as Lentes: justiça restaurativa para o nosso tempo. ZEHR, Howard. São Paulo: Palas Athena, 2008. 5ª Ed, 2024.



BIBLIOGRAFIA

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 25. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.

COSTELLO, Bob; WACHTEL, Joshua; WACHTEL, Ted.

Círculos restaurativos nas escolas: construindo um sentido de comunidade e melhorando o aprendizado. Bethlehem, Pensilvânia: IRPP, 2011.

GRAHL, Carla de Sampaio. **Apostila do Curso de Introdução à Justiça Restaurativa do CJF** – Módulo IV.

NALON, Carolina. **Comunicação empática para empresas mais humanas**. Curso online. 2017.

POIANO, Camila. **Curso rápido para líderes Fale Bem Engaje Mais**. Curso online, 2022

PRANIS, Kay. **Círculos de Justiça Restaurativa e de construção da paz: guia do facilitador**. Traduzido por Fátima De Bastiani. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2011.

PRANIS, Kay; WATSON, Carolyn Boyes. **Círculos em movimento: construindo uma comunidade escolar restaurativa**. Porto Alegre: AJURIS, 2015.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Traduzido por Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

ANEXOS

Guia para reuniões dialogadas

Baseado na Comunicação Não Violenta (CNV) e na Justiça Restaurativa (JR)

Em síntese:

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Comunicação Não Violenta (CNV) – Desenvolvida por Marshall Rosenberg, a CNV é uma abordagem que promove o diálogo empático e autêntico. Ela se baseia em quatro componentes:



Justiça Restaurativa (JR) – Inspirada em práticas tradicionais e contemporâneas de resolução de conflitos, a JR busca restaurar relações por meio do diálogo, da escuta ativa e da responsabilização mútua. Seus princípios norteadores incluem:

- Voluntariedade
- Escuta e fala com respeito
- Reparação de danos
- Inclusão e corresponsabilidade

OBJETIVO DAS REUNIÕES DIALOGADAS

Criar um espaço seguro, horizontal e empático, onde servidoras e servidores possam:

- Falar sobre desafios ou conflitos de forma construtiva
- Ser ouvidos com respeito
- Compreender o impacto de suas ações
- Colaborar na construção de soluções
- Fortalecer relações e o ambiente de trabalho

Modelos de Roteiros

DICAS PARA FACILITADORES / GESTORES

- Use perguntas abertas e neutras.
- Evite tomar partido; mantenha-se em postura facilitadora.
- Acolha o silêncio; ele também comunica.
- Dê tempo para as pessoas processarem e expressarem.
- Use a escuta ativa: reformule, valide, acolha.
- Reforce o vínculo entre diálogo e pertencimento institucional.

Modelo 1

Tema da reunião

“Transformando desafios em oportunidades”.

Previsão de duração

Duas horas.

Coordenador da reunião

Magistrado ou magistrada, chefe de secretaria ou facilitador ou facilitadora de Justiça Restaurativa, caso haja disponibilidade.

Participantes

A reunião pode ser feita com todas as pessoas que trabalham na unidade ou em minigrupos. No entanto, para cada reunião, deve haver uma pessoa que

coordene e que tenha lido previamente o roteiro.

Abertura

Dar as boas-vindas, acolhendo as pessoas participantes, e explicar o objetivo da reunião.

Acolhida – começando uma reunião diferente...

Escolher uma música, um filme ou um texto que possa servir para acolher as pessoas presentes e/ou introduzir a temática que será trabalhada. Seguem algumas sugestões:

Músicas

“Pra melhorar”, de Marisa Monte: <https://youtu.be/G3SHN7pmDHE>.

“Todo cambia”, de Mercedes Sosa: https://youtu.be/K8XljH4NB_4.

“Não custa nada”, letra e música de Paula Santisteban e Eduardo Bologna:

https://youtu.be/B_YcHd4WC4.

Vídeo

A filosofia Ubuntu revela uma centralidade na pessoa, na sua singularidade, e, simultaneamente, propõe um caminho em que cada um é chamado a tornar-se pessoa.

A filosofia Ubuntu torna evidente que a natureza humana tem no seu centro a relação, o “ser-com-o-outro”. A nova administração do mundo do trabalho hoje nos convida a repensar o nosso foco, colocando as relações no centro das instituições. Melhores relações no trabalho contribuirão para melhores resultados. Dessa forma, é importante fomentar espaços para o cultivo de uma ética do cuidado, construindo novos modos de estar junto, com foco nas pessoas, no bem-estar, na saúde física e mental e na construção de bons

relacionamentos por meio de uma liderança servidora. Nesse sentido, os cinco pilares ou dimensões do Ubuntu nos preparam, como sujeitos, para esse modo de ser e de se relacionar. As cinco dimensões do Ubuntu são autoconhecimento, autoconfiança, resiliência, empatia e serviço: https://youtu.be/hTr2U_B5iic.

Texto

Voltando um para o outro

(Margaret J. Wheatley)

Não há poder maior que o de uma comunidade que descobre o que lhe importa.

Pergunta-te: “O que é possível?” e não “O que está errado?” Continua a perguntar.

Sê consciente do que é importante para ti.

Imagina que muitos outros partilham os teus sonhos. Sê corajoso para iniciar uma conversa significativa.

Fala com as pessoas que conheces. Fala com pessoas que não conheces.

Fala com pessoas com quem nunca falaste antes.

Fica aberto para reparar nas diferenças que encontras à tua volta.

Surpreende-te.

Valoriza a curiosidade mais do que a certeza.

Inclui todos os que se importam em trabalhar no que é possível.

Reconhece que todos são especialistas em alguma coisa. Admite que as soluções criativas vêm de novas ligações. Lembra-te, não se tem medo de pessoas cuja história se conhece.

A escuta autêntica aproxima sempre as pessoas. Confia que conversas significativas podem mudar o mundo.

Confia na bondade humana. Permanece unido.

Combinados da reunião

Quem coordena a reunião lê os combinados abaixo, valida com as pessoas presentes e pergunta se necessitam de algo mais para se sentirem confortáveis.

- Fala em primeira pessoa – e não em nome de um grupo, da instituição ou de algum movimento. “Isso é importante para MIM porque...”;
- objetividade: equilíbrio entre o meu tempo de fala e o do grupo;
- escuta ativa e empática: escute para compreender, e não para responder. Aprenda a extrair riqueza dos depoimentos de todos e perceba como eles se relacionam com o seu universo;
- objeto da palavra: nas rodadas em que for usado o objeto da palavra, somente quem o porta poderá falar, enquanto os demais escutam;
- voluntariedade na fala: falar é um convite. Ninguém é obrigado a falar. Se você estiver feliz apenas ouvindo, que assim seja;
- colaboração: todas as manifestações são bem-vindas;
- respeito às diferenças;
- tempo estimado da reunião;
- possibilidade de ir ao banheiro, levantar para a mesa de apoio, beber água etc.;
- manter o celular no modo silencioso.

Check-in (com o objeto da palavra ou ordem de fala)

Quem coordena a reunião faz a pergunta norteadora e responde. Após, passa o objeto da palavra para a pessoa ao lado, que também responderá à pergunta. E assim sucessivamente.

Sugestões de pergunta norteadora (utilizar somente uma):

- Como você está se sentindo hoje?
- O que lhe traz alegria na sua vida atualmente?

Rodada temática – vamos conversar? (com o objeto da palavra ou ordem de fala)

Quem coordena a reunião faz a pergunta norteadora e responde. Após, passa o objeto da palavra para a pessoa ao lado, que também responderá à pergunta.

E assim sucessivamente. Deve-se lembrar que as respostas têm de ser sempre em primeira pessoa.

Sugestões de perguntas norteadoras (sugerem-se duas rodadas, cada uma com uma pergunta):

- Como eu percebo a minha saúde (física, mental, emocional) durante os processos de mudança?
- O que estou fazendo para cuidar de mim neste momento?
- O que eu preciso para me sentir parte, e não um objeto das mudanças?
- O que eu posso oferecer para o grupo para fazer frente aos novos desafios?

Rodada livre

Quem coordena a reunião ou a pessoa que gerencia a equipe conduz uma rodada livre, sem objeto da palavra, para temas específicos de cada unidade.

Todas as pessoas são convidadas a trazer temas para o debate, se assim entenderem útil ou necessário. Perguntas são sempre bem-vindas, pois permitem o diálogo. Se forem perguntas abertas (isto é, aquelas em que a resposta não será “sim” ou “não”), melhor ainda!

Conclusão e check-out (com o objeto da palavra ou ordem de fala)

Sugestões de pergunta norteadora (utilizar somente uma):

- Em uma palavra, como você está saindo desta reunião?
- O que você está levando deste nosso encontro?

Encerramento

Quem coordena a reunião profere palavras de encerramento.

Modelo 2

Acolhimento e Preparação do Espaço

- Crie um ambiente seguro, acolhedor e sem interrupções.
- Garanta que todas as pessoas se sintam respeitadas e ouvidas.
- Estabeleça acordos de convivência (ex: escuta ativa, não interrupção, respeito mútuo).
- Apresente o objetivo da reunião e os princípios que vão guiar o diálogo.

Roda de Abertura (opcional, mas recomendada)

- Rodada breve de fala para que cada pessoa diga como está se sentindo.
- Pode-se usar uma pergunta guia: *“Como você chega para esta conversa?”*
- Incentive o uso de sentimentos genuínos, promovendo empatia desde o início.

Exposição dos Fatos (sem julgamento)

- Cada parte relata sua percepção dos fatos, com base na observação (CNV).
- Evite rótulos, acusações ou interpretações.

Exemplo: *"Quando você disse..." em vez de "Você me desrespeitou."*

Exploração dos Sentimentos e Necessidades

- Incentive que as pessoas participantes expressem como se sentiram diante dos fatos.
- Ajude a identificar as necessidades universais envolvidas (ex: respeito, segurança, escuta, valorização).
- Promova escuta empática e validação das emoções de todos.

Compreensão do Impacto (Justiça Restaurativa)

Perguntas restaurativas podem ser usadas para ampliar a escuta:

- O que aconteceu do seu ponto de vista?
- Como isso te afetou?
- O que você precisa agora?
- O que poderia ser feito para reparar ou melhorar essa situação?

Construção de Acordos

- Após a escuta mútua, busque ações concretas que atendam às necessidades de todos.
- Os acordos devem ser: claros, possíveis, monitoráveis e respeitosos.
- Registre o que for combinado, se necessário.

Encerramento

- Rodada final de fala: *"Como você está saindo desta conversa?"*
- Reforce os avanços conquistados e os compromissos assumidos.
- Agradeça a participação e destaque o valor do diálogo.

Modelo 3

Preparação do Espaço e dos Participantes

- Convide com antecedência, esclarecendo o objetivo da reunião.
- Estabeleça um local tranquilo, sem interrupções.

- Inicie com uma breve explicação sobre os princípios da CNV e JR.
- Estabeleça acordos de convivência para o diálogo (ex: escutar sem interromper, não julgar, manter sigilo se necessário).

Roda de Abertura

- Permita que cada pessoa diga brevemente como está se sentindo.
- Use perguntas abertas:

"Como você chega para esta conversa?"

"O que espera dessa reunião?"

Compartilhamento de Percepções (Observação)

- Convide cada participante a descrever o que está acontecendo, com base em fatos, sem julgamentos ou acusações.

Expressão de Sentimentos e Necessidades

- Incentive a identificação e verbalização de sentimentos (ex: frustração, cansaço, entusiasmo, insegurança).
- Relacione os sentimentos às necessidades humanas (ex: reconhecimento, colaboração, clareza, pertencimento).

Escuta Restaurativa e Empática

- Pergunte:

"Como isso impacta você?"

"O que você precisa agora?" "Como podemos melhorar juntos?"

Construção de Caminhos e Acordos

- Convide as partes a propor soluções conjuntas, baseadas nas necessidades expressas.
- Transforme as ideias em compromissos concretos.
- Registre os acordos (formal ou informalmente), se for necessário para acompanhamento.

Roda de Encerramento

- Convide cada pessoa a dizer como está saindo da reunião.
- Agradeça a presença e o esforço de escuta e colaboração.
- Reforce a cultura do diálogo como ferramenta de cuidado e gestão.

Modelo 4 – Roteiro de Reunião Dialogada para Resolver Conflito Interpessoal

Objetivo: Facilitar o diálogo entre dois ou mais pessoas que vivenciam uma situação de desconforto ou conflito.

Acolhimento e Apresentação (5 min)

- Dê boas-vindas.
- Explique o propósito da reunião.
- Apresente os princípios: escuta respeitosa, não julgamento, confidencialidade e foco na solução.
- Estabeleça combinados (ex: tempo de fala, não interrupção).

Roda de Abertura (5–10 min)

Pergunta sugerida:

- *“Como você está se sentindo ao iniciar essa conversa?”*

Exposição das Percepções (10–15 min por pessoa)

Cada participante fala a partir de sua vivência, sem interrupções.

Pergunta guia:

- *“O que você tem percebido nesta situação?”*
Quem facilita ajuda a separar fatos de julgamentos e pode usar CNV:
- *“Você poderia descrever o que aconteceu, sem avaliar?”*

Expressão de Sentimentos e Necessidades (10 min por pessoa)

Perguntas guia:

- *"Como você se sentiu diante disso?"*
- *"O que você estava precisando naquele momento?"*

Escuta Empática (opcional – 5 min)

Uma pessoa participante repete com suas palavras o que ouviu da outra pessoa:

- *"Se eu entendi bem, você se sentiu... porque precisava de..."*

Construção de Caminhos (15–20 min)

Perguntas:

- *"O que pode ser feito daqui pra frente?"*
- *"O que cada um está disposto a fazer para melhorar essa relação?"*
- *"Há algum pedido que você gostaria de fazer ao outro?"*

Encerramento (5–10 min)

Rodada final de fala:

- *"Como você está saindo desta conversa?"*

Registrar acordos, se necessário.

Agradecer a disponibilidade e reforçar a importância do diálogo.

Modelo 5 – Reunião Dialogada de Alinhamento de Equipe

Objetivo: Promover escuta e alinhamento em uma equipe diante de tensões, sobrecargas ou problemas de comunicação.

Abertura e Propósito (5 min)

- *"Estamos aqui para escutar uns aos outros e buscar juntos caminhos*

para melhorar nosso ambiente de trabalho.”

- Reforçar os princípios da escuta e respeito mútuo.

Roda de Sentimentos (10 min)

Pergunta:

- “Como você tem se sentido em relação ao trabalho e à equipe ultimamente?”

Identificação de Tensões e Necessidades (15-20 min)

Perguntas:

- “Quais são os principais desafios que você tem percebido?”
- “Que necessidades você sente que não estão sendo atendidas?”
(Ex: necessidade de clareza, apoio, reconhecimento, cooperação)

Escuta Mútua e Validação (10 min)

Facilitador reforça escuta ativa.

Ex: “O que estou ouvindo é que há um sentimento de sobrecarga e desejo de mais cooperação, é isso?”

Construção de Acordos (15-20 min)

Perguntas:

- “O que podemos fazer juntos para melhorar?”
- “Há algo que possamos mudar a curto prazo?”

Registrar compromissos coletivos.

Encerramento (5-10 min)

Pergunta:

- “O que você leva desta conversa?”
- Agradecimento final.



TJPR

