

# Conflito, comunicação e Mediação no ambiente de trabalho escolar

**Sandra Bayer**

**24/10/2023**

# O que é conflito?

Conflito consiste numa distinta percepção de interesses, ou na convicção de que as aspirações atuais das partes não podem ser simultaneamente alcançadas.

Xesús Jares

“Conflito é uma crise na interação humana.”

Joseph Folger

# Mas os conflitos são todos iguais?

**O conflito é humano: feito de igualdades e diferenças**

- de origem e regiões (da cidade, do país ou do mundo)
- de estruturas familiares
- de religiões
- de nível de escolaridade
- de cor e etnia
- questões de gênero
- Escolhas políticas
- Nível hierárquico
- etc

**Mas eles são reais?**

Quais os conflitos mais recorrentes em nosso ambiente de trabalho?

O que nos toma tempo, eficiência, paciência, produtividade, alegria, criatividade?

Essas questões são, em sua grande maioria, reais?

# As diferentes formas de assédio

## Assédio moral

“Qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

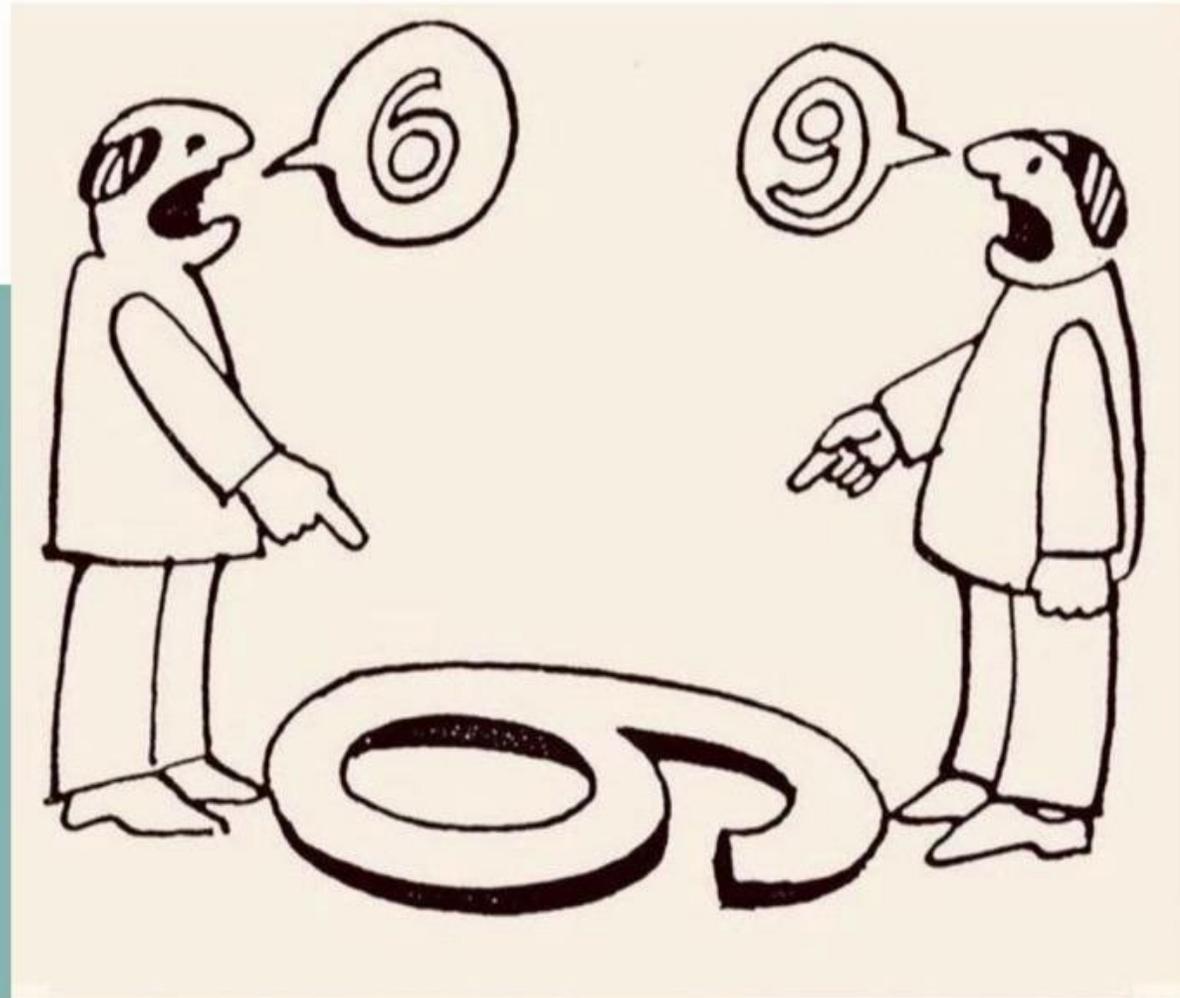
Marie-France Hirigoyen



Conflitos como fruto de

- Ilusões
- Preconceitos
- Paradigmas

**Você consegue olhar a perspectiva do outro?**





O que  
você  
vê?



Qual o nosso ponto de vista?



Qual o nosso ponto de vista?





NA TUA ESCOLA TEM  
NEGROS, ESTRANGEIROS,  
BEM RICOS E BEM  
POBRES?

NÃO,  
NA MINHA ESCOLA  
SÓ EXISTEM  
CRIANÇAS.





Tudo coberto, menos os olhos... Que mundo cruel dominado pela cultura machista!

Nada coberto, a não ser os olhos... Que mundo cruel dominado pela cultura machista!

EVANS

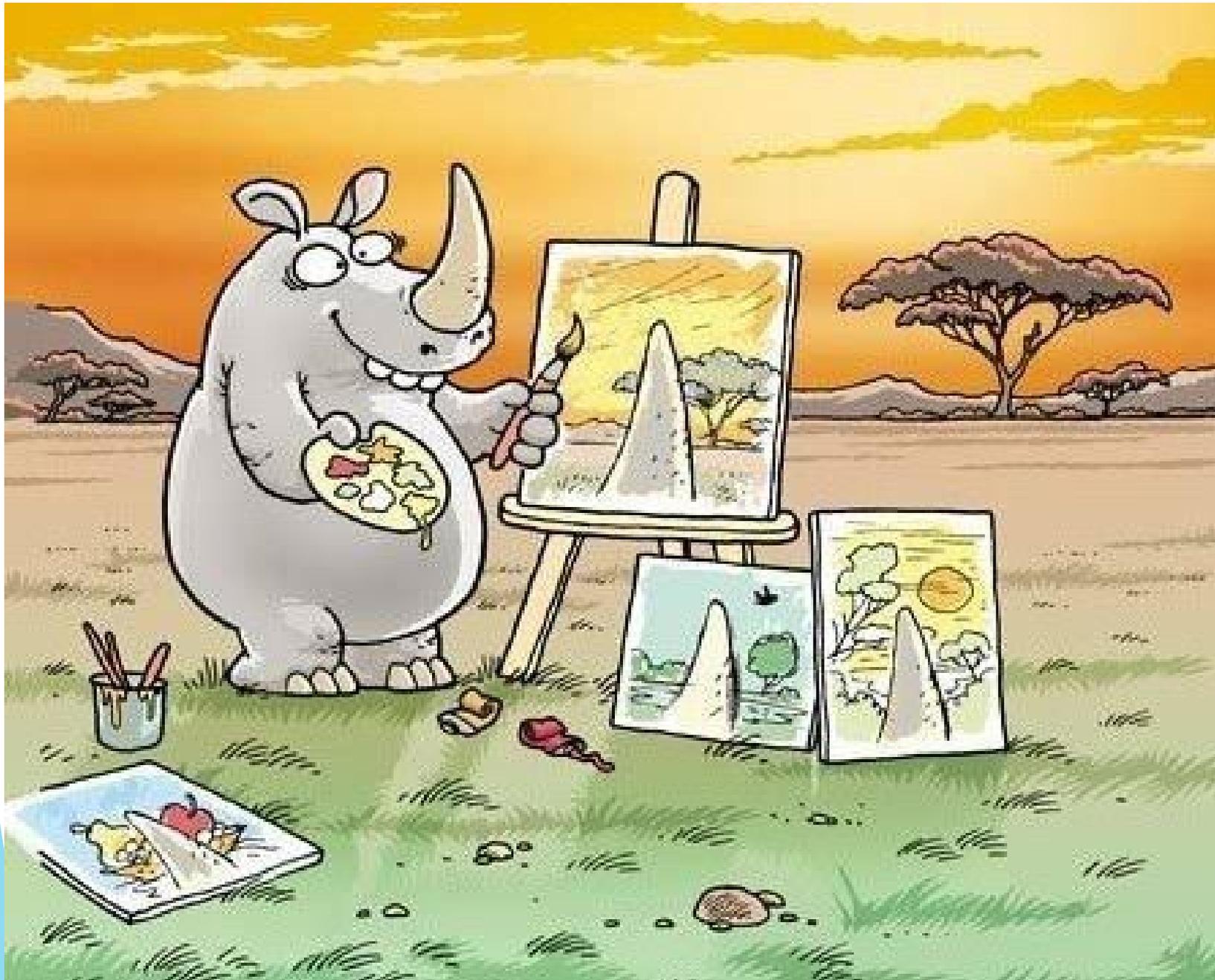
Qual a primeira coisa que você pensa que é essa foto?



# Grande reflexão!!

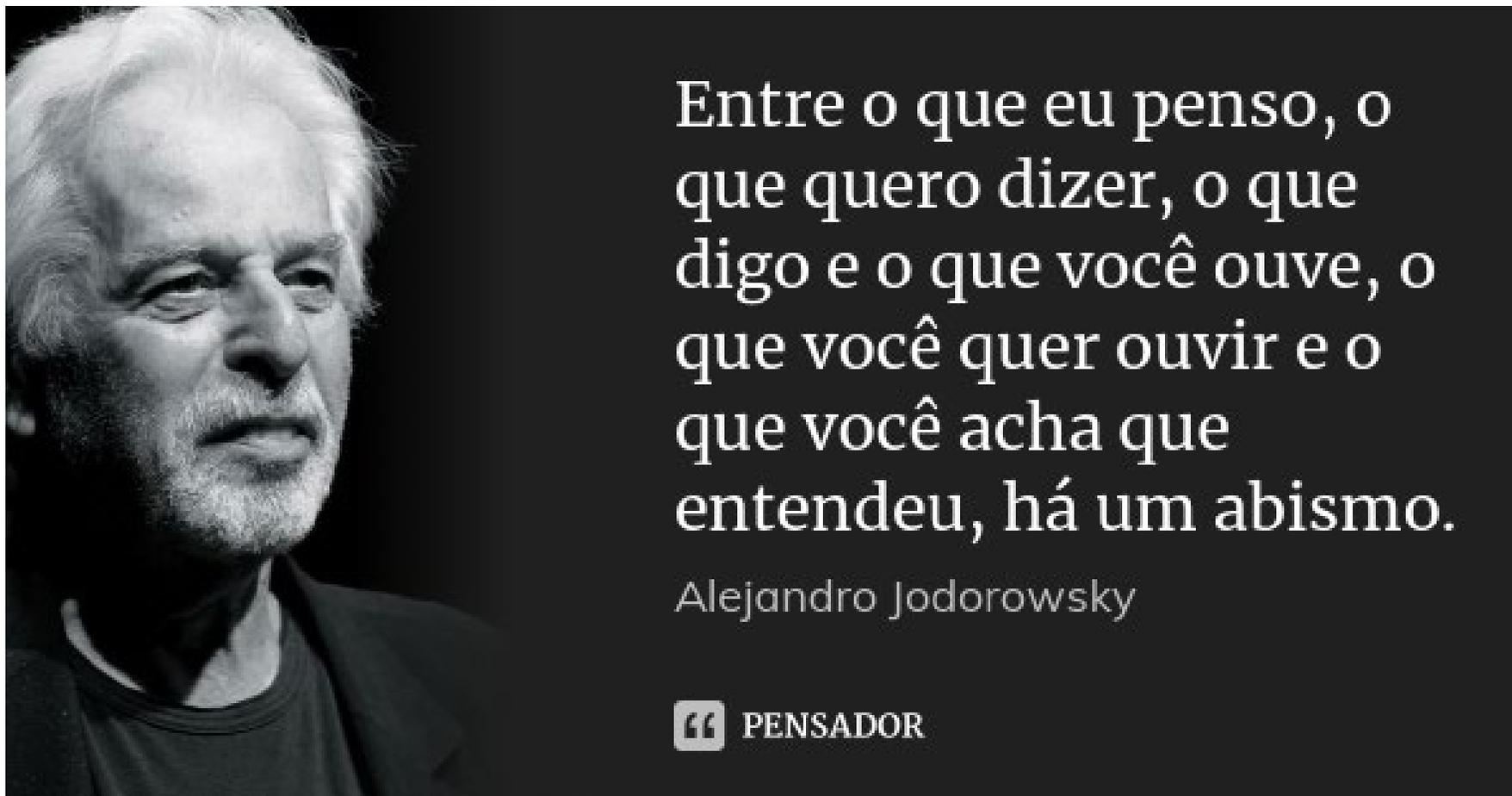


Por mais que a abelha explique à mosca que a flor é melhor que o lixo, a mosca não a entenderá porque sempre viveu no lixo...



Qual  
o  
risco?

# E claro... Comunicação!



# Comunicação

O que é?

Emissor  Receptor

**É só isso?**

# Comunicação envolve:

- Envio da mensagem – qual a qualidade?
- Escuta ativa
- Ruídos da comunicação

# Os 5 Axiomas da comunicação

(Pragmática da Comunicação Humana – Watzlawick)

1. É impossível não comunicar.
2. Toda comunicação tem dois níveis: conteúdo e relação.
3. A natureza de uma relação está na contingência da pontuação das sequências comunicacionais entre os comunicantes.

# Os 5 Axiomas da comunicação

4. A comunicação pode ser verbal ou não verbal.

5. As permutas comunicacionais são simétricas ou complementares, segundo se baseiem na igualdade ou na diferença.

Nos comunicamos através dos seguintes canais:

- Verbal (palavras)
- Para-Verbal (volume, tons, ritmo, etc);
- Não-Verbal ( gestos, posturas, distâncias, cadência de movimentos, etc);
- Contextual (nos apresenta uma pauta de como devemos entender o que se disse) por exemplo: Mãos ao alto no contexto de um assalto ou em uma aula de ginástica.

## Refletindo acerca da Comunicação:

- Grande parte dos conflitos são causados por problemas de comunicação entre as pessoas;
- A comunicação efetiva requer disponibilidade para o diálogo, uma escuta qualificada e linguagem apropriada;
- A reatividade prejudica a tomada de decisão razoável

# Escalada do conflito

## Espirais do conflito

Escalada progressiva de conflito, resultante de um círculo vicioso de ação e reação.

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

Rubin e Kriesberg

Risco de escalada auto e heterodestrutiva - emprego de armamento cada vez mais potente, esquecimento da questão original e prevalência da luta pela vitória; desconsideração das consequências (objetivas ou subjetivas) do processo de disputa

# ESCALADA DO CONFLITO

Divergência



Glasl, Friedrich (1999) – Auto-ajuda em Conflitos. São Paulo - SP. Editora Antroposófica

# Conflito como parte do humano



O conflito em si não é positivo nem negativo, mas sim a forma como reagimos a ele. Segundo Galtung, o que deve ser combatido não é o conflito, mas a violência, enquanto reação

Conflito e confronto - Mario Sergio Cortella

# Manejo do conflito

Favorece a solução	Dificulta a solução
Ter calma	Insultar
Escuta ativa	Ameaçar
Linguagem respeitosa	Culpabilizar, julgar, acusar
Diferenciar o problema da pessoa	Desprezar/ridicularizar
Foco no problema	Ver só a sua perspectiva
Legitimação do sentimento do outro	Generalizar/ etiquetar
Desculpar-se	Descuido verbal
Propor soluções	Violência física
Saber como e quando falar	Relembrar outras questões
Responsabilizar-se/ser parte do problema e da solução	Justificar-se - não assumir responsabilidade



# Comunicação não violenta

A Comunicação Não-Violenta (CNV) é um processo conhecido por sua capacidade de inspirar ação compassiva e solidária. Criada há mais de 40 pelo psicólogo Dr. Marshall Rosenberg.

# Comunicação não violenta

“A CNV parte da observação de que a crescente violência que nos cerca e na qual estamos inseridos é reflexo de uma lógica de ação e relação divorciada de nossos verdadeiros valores. Através de uma série de distinções precisas, o trabalho revela como as formas culturais predominantes de nos comunicarmos, com nós mesmos e com os outros, levam-nos a entrar em choque com colegas, familiares e pessoas com opiniões ou culturas diferentes, e assim iniciar ciclos de emoções dolorosos. Eminentemente prático, o processo oferece alternativas claras aos confrontos em que ficamos presos e à lógica destrutiva da raiva, punição, vergonha e culpa”.(palasathena.org.br)

**Escuta ativa**



# Níveis de escuta

- Ignorar
- Fingir escutar
- Escutar seletivamente
- Escutar atentamente
- **Escutar empaticamente**, verdadeira e generosamente. Sair do nosso marco de referência, do nosso sistema de valores, crenças, princípios etc e entrar profundamente no marco de referência da outra pessoa.

# Atitudes para uma escuta qualificada:

- Estabelecer contato visual;
- Compreender o outro conforme os referenciais deste outro;
- Adotar um tom de voz adequado;
- Cuidar da expressão facial e de gestos acolhedores;

# Atitudes para uma escuta qualificada:

- Postura corporal não julgadora e receptiva;
- Procurar escutar a pessoa até o fim;
- Combinar de antemão possíveis interrupções para fazer perguntas que esclareçam conteúdos ou recuperem os combinados prévios;
- Atenção para a linguagem não verbal.

# Como escutar ativamente o que o outro tem a dizer

- Disposição para que a escuta aconteça;
- A empatia é uma chave importante;
- Buscar uma real conexão entre os participantes do diálogo;
- É preciso um certo esvaziamento de si;
- Suspende julgamentos;

## Como escutar ativamente o que o outro tem a dizer

- Se o pensamento povoa nossa mente enquanto o outro fala o que escutamos será o nosso pensamento e não o que está sendo dito pelo outro;
- As palavras podem ter vários sentidos que dependem da cultura, do contexto histórico e geográfico, além de outros fatores subjetivos;
- Quando falamos ao mesmo tempo fica impossível escutar;
- É preciso estar centrado e acompanhar as falas, as pausas, os silêncios, os gestos, buscar clarificar o que está nas entrelinhas, buscar os significados apresentados pelo outro.

# Escuta ativa: efeitos

- Aumenta a confiança e o respeito
- Coloca-se na postura do não-saber da história do outro
- Diz respeito à qualidade da presença (disponibilidade para escutar, sem interromper e sem contar outras histórias suas ou de outras pessoas piores para amenizar as do interlocutor)
- Dispensa julgamento
- Fortalece a convivência inclusiva, participativa e colaborativa (qualidade do relacionamento)
- Favorece a descrição da percepção e a da realidade do outro

# Escuta ativa: efeitos

- Favorece o aparecimento do não dito
- Admite percepção diferente da própria: colcha de retalhos
- Encoraja a expressão dos sentimentos com o acolhimento (foco na necessidade)
- Reduz tensões
- Estimula a colaboração e o empenho das pessoas na minimização, na redução e na transformação dos conflitos interpessoais
- Transformações recíprocas

# ***Rapport***

***Rapport*** (do francês) é um conceito do ramo da **psicologia** que trata de uma **técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa.**

# Linguagem do “eu”

Você me  
ofende  
quando  
fala  
assim.



Eu me  
sinto  
ofendido  
quando  
escuto a  
sua fala.

# Quatro passos da CNV

- 1.- Contexto – explicar o que você observa
- 2.- Sentimentos – explicar como você se sente quando observa o que observa
- 3.- Necessidades – explicar o que você precisa nessas situações
- 4.- Pedido – pedir o que você precisa, nunca exigir

# Ferramentas de influência que podem ajudar no contexto da comunicação...

- Reciprocidade
- Afeição
- Consenso social
- “Nudges”
- confidencialidade e não retaliação -  
geração de ambiente de confiança

# Mediação

Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Parágrafo único do art. 1º da Lei 13.140/15 - lei de Mediação

Quais são as dificuldades de implantação dessa ideia no ambiente de trabalho?

# Princípios da mediação de conflitos

- ▶ Art. 2º A mediação será orientada pelos seguintes princípios:
- ▶ I - imparcialidade do mediador;
- ▶ II - isonomia entre as partes;
- ▶ III - oralidade;
- ▶ IV - informalidade;
- ▶ V - autonomia da vontade das partes;
- ▶ VI - busca do consenso;
- ▶ VII - confidencialidade;
- ▶ VIII - boa-fé.

Lei de mediação (Lei 13.140/15)

# Ferramentas da mediação - de comunicação, de negociação, de procedimento

comunicação	negociação	Procedimento
Rapport	A separação de pessoas de problemas	Comediação
Linguagem do “eu”	Acondicionamento das posições e interesses das partes	Mapeamento do conflito
Esclarecimento	Identificação de propostas implícitas	Encontros individuais /sessões privadas/caucus
Escuta ativa	Colaboração nas ideias	Enquadramento
Espelhamento	Opções de ganho mútuo	Parada técnica
Externalização	Pauta subjetiva e objetiva	Espaço
Reenquadre	Critérios objetivos	Posição na mesa
Perguntas	MANA e PANA	
Resumo recontextualizado	Teste de realidade	



O que a  
mediação pode  
agregar no  
ambiente de  
trabalho?

# Autoconhecimento e mediação

- Sócrates: conhece-te a ti mesmo
- A necessidade de manter a imparcialidade (ou multiparcialidade???)
- Escuta, empatia e paciência
- Nem tudo o que é bom pra mim é bom pra você....
- A mediação não é para toda pessoa, todo momento e todo contexto

# Qual o objetivo real da mediação?



***“Para que haja paz não basta ausência de violência, é necessária a presença de uma interação e interrelação positiva e dinâmica: apoio mútuo, a confiança, a reciprocidade e a cooperação.”***

***John Paul Lederach***

Email:  
[sandra.bayer@institutodaccord.com.br](mailto:sandra.bayer@institutodaccord.com.br)  
Instagram: @sandra.olivan.bayer  
Linkedin: Sandra Bayer

**Obrigada!**

