

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”.

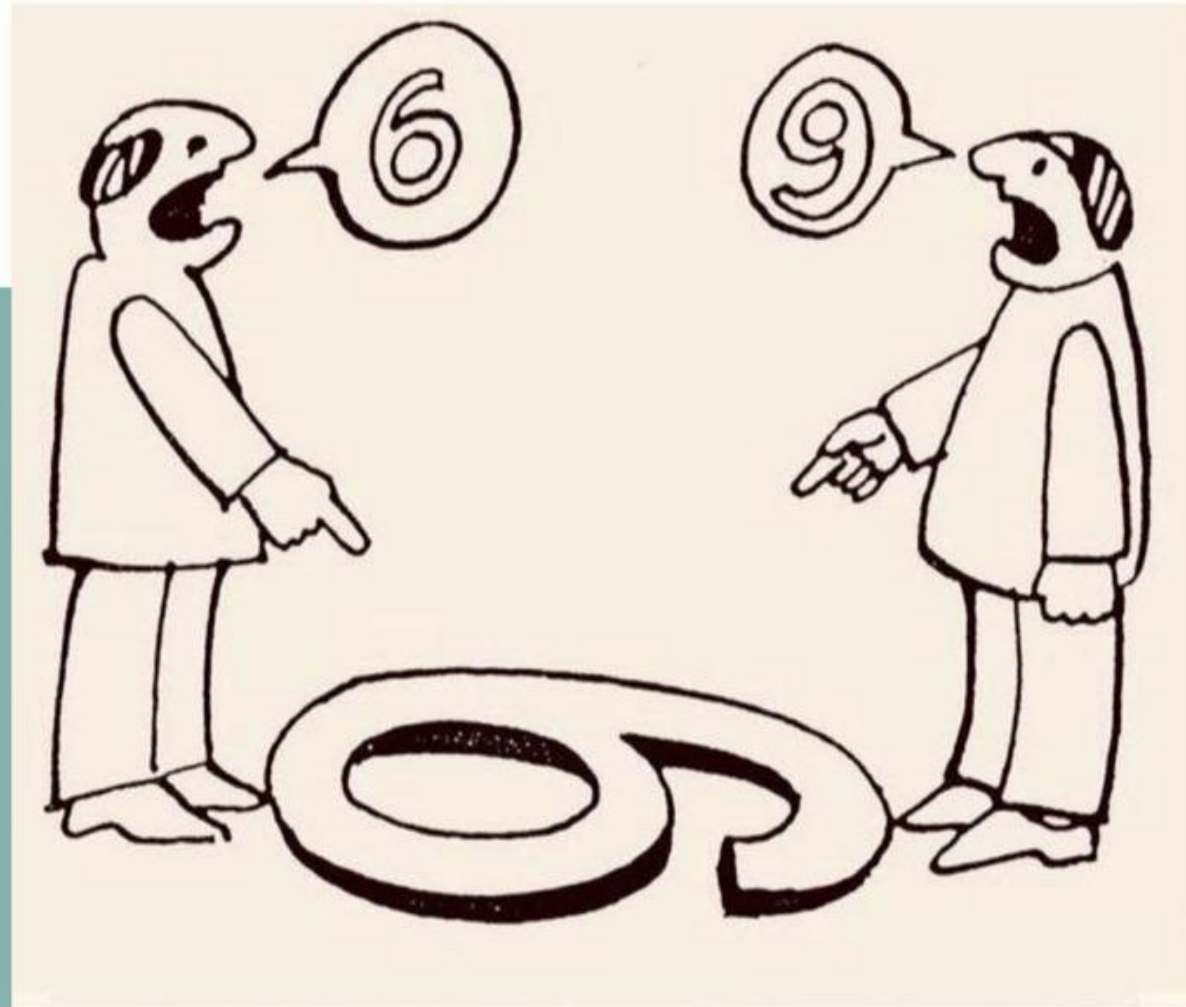
Marie-France Hirigoyen



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

8

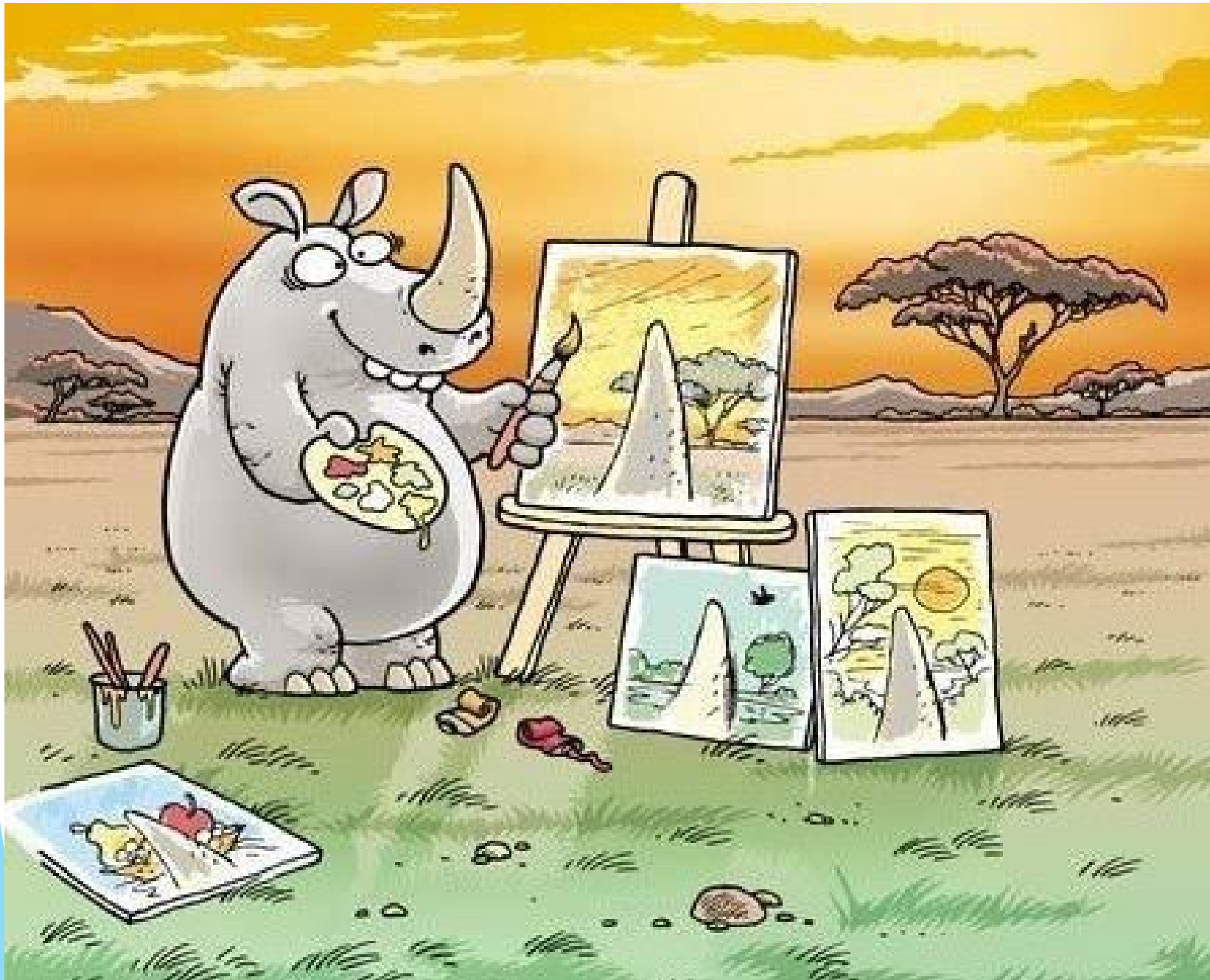
Qual a primeira coisa que você pensa que é essa foto?



Grande reflexão!!

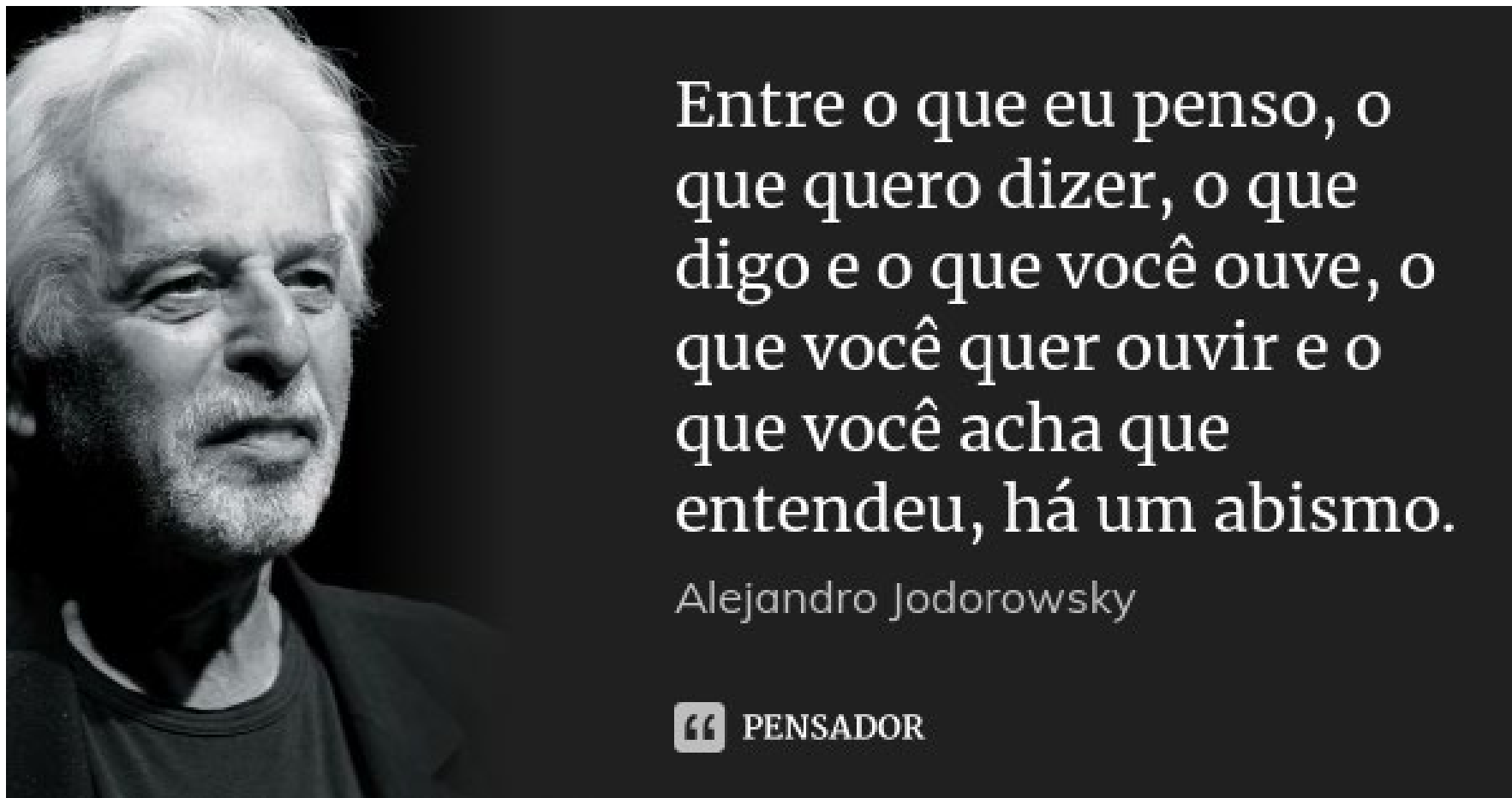


Por mais que a abelha explique à mosca que a flor é melhor que o lixo, a mosca não a entenderá porque sempre viveu no lixo...



Qual
o
risco?

E claro... Comunicação!



Entre o que eu penso, o que quero dizer, o que digo e o que você ouve, o que você quer ouvir e o que você acha que entendeu, há um abismo.

Alejandro Jodorowsky

“ PENSADOR

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

Espiraais 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	Difículta 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
Instagram: @sandra.olivan.bayer
Linkedin: Sandra Bayer

Obrigada!

