

## Texto 5: PAINEL INTEGRADO: GESTÃO DE CONFLITOS

**Texto Grupo A – E. M. AFONSO JOSÉ DA SILVA**

### **Gerenciando conflitos**

**Laila Aninger**

- Pedagoga empresarial com MBA em Gestão Empresarial pela FGV;
- pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior pelo Cepemg e em Planejamento e Gestão pela UnB;
- participante de cursos de extensão em Balanced Scorecard, Gestão de Pessoas e Competências Gerenciais pela FGV;
- consultora do Projeto Linha Direta em Gestão de Desempenho e Educação Básica.

*Na minha civilização, aquele que é diferente de mim não me empobrece; me enriquece.” (Saint-Exupéry)*

Os conflitos existem desde o início dos tempos e são uma realidade sempre presente nas relações humanas e de trabalho. Eles se originam da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, da diferença entre as formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos.

Além disso, nos últimos tempos, o sistema econômico, o mercado e a concorrência têm estimulado comportamentos baseados em princípios de competição, o que parece se refletir nos relacionamentos interpessoais, gerando novos conflitos e acirrando disputas nas mais diversas relações.

Também as instituições de ensino estão sofrendo as conseqüências desse novo comportamento. Muitas estão sofrendo com a existência de inúmeros conflitos interpessoais, nem sempre sabendo lidar com eles, e sentindo, como conseqüência, sua harmonia ameaçada, ou mesmo afetada.

Paradoxalmente, esses mesmos conflitos são importantes para o crescimento e desenvolvimento de qualquer sistema, seja ele social, político, familiar ou organizacional.

Na prática, o que chama a atenção é que a gestão dessas relações, muitas vezes, é resultante mais da visão do gestor e de sua motivação do que propriamente de conceitos teóricos sobre administração.

Dentro desse cenário, desde 1997, o Projeto Linha Direta se destaca pela fundamental contribuição prestada aos gestores escolares. Em parceria com entidades representativas do ensino público e privado de todo o país, vem atendendo aos interesses e demandas do mercado educacional com maestria. A Revista Linha Direta exerce importante papel na formação dos profissionais. A cada mês, busca assuntos pertinentes e atuais, novas tendências, sugestões e opiniões, auxiliando gestores e educadores no exercício de suas funções.

### **Relações interpessoais em instituições de ensino**

A escola, como uma das maiores instituições de formação do caráter humano, cujo ambiente é recheado das mais diversas inter-relações, deve ter como modelo de gestão de conflitos aquele que se baseia no diálogo e em princípios como respeito, confiança e comprometimento.

Sabemos que os espaços onde ocorre maior número de conflitos entre pessoas são os ambientes de convivência diária. E a escola se torna um ambiente favorável devido, além disso, aos vários tipos de relações envolvidas.

Gerenciar uma instituição de ensino implica gerenciar diversos níveis de relação – relação da escola com os alunos, com a família, com os órgãos governamentais, com os funcionários administrativos, professores e equipe

pedagógica, com a comunidade em que está inserida – e também de inter-relação íntima entre as partes: relação professor/aluno, professor/equipe pedagógica, escola/órgãos governamentais, funcionários administrativos/ família e tantas outras.

É em decorrência desse processo de interações que as relações vão se formando. Moscovici (1998) analisa os relacionamentos nas organizações sob esse ângulo.

Nas relações interpessoais, existem atividades a serem executadas e princípios que não podem ser esquecidos: ética, cooperação, responsabilidade, respeito, companheirismo. Todos esses sentimentos influenciam positiva ou negativamente as interações e, conseqüentemente, as atividades desenvolvidas.

Proporcionalmente ao crescimento da organização, cresce a diversidade de idéias, e esse crescimento de percepções e opiniões pode ser um dos principais fatores desencadeadores de conflitos. Por outro lado, essa diversidade contribui para o desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional, desde que o líder e os membros da equipe mantenham um comportamento positivo em relação às diferenças.

### **A gestão de conflitos**

Gerenciar uma instituição de ensino significa interagir com pessoas, conciliar vontades, gostos, emoções e estilos peculiares e mediar interesses, percepções, necessidades e expectativas diversas. Como a gestão de pessoas pode envolver aspectos subjetivos ou inconscientes, é importante considerar esses elementos sutis envolvidos no processo. Assim sendo, gerir organizações implica também gerir pessoas e, conseqüentemente, conflitos.

Podemos definir a gestão de conflitos como a capacidade de prever tensões, identificar as fontes, impedir o crescimento dos desacordos e encontrar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas, visando a uma gestão eficaz.

O tratamento inadequado de um conflito, de qualquer natureza, pode gerar violência, insatisfação, insubordinação e outras anomalias organizacionais.

Mesmo as escolas, instituições com função de educar e formar, não estão livres dos paradigmas dos conflitos e da competição e, na busca de soluções, adotam determinados modelos de gestão que nem sempre alcançam os resultados desejados.

Se olharmos um pouco para trás, iremos perceber que, até há bem pouco tempo, a ausência de conflitos era considerada por muitos como sinônimo de bom ambiente de trabalho, boas relações e sinal de competência.

Muitos profissionais consideravam o conflito como prejudicial ao bom relacionamento entre as pessoas e ao bom funcionamento das organizações. Os conflitos eram vistos de forma negativa, como resultados da ação e do comportamento nocivo de alguns, e estavam associados a agressividade, má índole e sentimentos negativos.

O valor construtivo ou nocivo dos conflitos será determinado pelo tratamento recebido e pela atitude diante das situações. Desenvolver competências individuais e de equipe é a alternativa construtiva de gestão dos conflitos interpessoais.

As tensões que ocorrem podem adquirir valor educativo se forem consideradas como ponto de partida para reflexões sobre a prática. Assim, a possibilidade de analisar a situação, depois de ela ter ocorrido, favorece a compreensão do processo.

#### **· Os conflitos geram repercussão positiva quando:**

- servem de termômetro e indicam que algo não está bem e precisa ser “tratado”;

- atuam como molas propulsoras do crescimento individual e organizacional;
- funcionam como catalisadores para atingir metas;
- são bons elementos de socialização, oferecendo aos participantes de uma equipe a sensação de envolvimento com alguma causa;
- proporcionam a união de equipes em busca de soluções e motivam pessoas a resolverem problemas em conjunto;
- levam à descoberta de novidades que resultem em benefícios para a empresa.

· **Os conflitos geram repercussão negativa quando:**

- causam tensão excessiva nos envolvidos, provocando danos físicos e mentais;
- criam ambientes improdutivos, gerados por desmotivação e incertezas;
- desviam a atenção dos reais objetivos;
- prolongam-se por tempo demais sem solução, causando desgaste nas partes envolvidas, mobilização de recursos e perda de produtividade;
- distorcem comportamentos individuais;
- criam situações que resultam em desperdício de tempo e esforços.

Para Wagner & Hollenbeck (2002), os conflitos podem ser benéficos quando:

1. são resolvidos de forma a permitir discussão, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais;
2. permitem a expressão de reivindicações, ajudando a reajustar recursos valorizados;
3. ajudam a manter o nível de motivação necessário para a busca de inovações e mudanças;
4. ajudam a identificar a estrutura de poder e as interdependências da organização;
5. auxiliam na delimitação das fronteiras entre indivíduos e grupos, fornecendo senso de identidade.

**Estilos de gestão de conflitos**

Administrar o conflito não significa apenas eliminá-lo, mas tratá-lo de maneira assertiva – lembrando sempre que, quando ele é inadequadamente administrado, traz efeitos desfavoráveis.

O bom líder elimina uma série de conflitos através de um planejamento correto. Os conflitos que persistem são vistos como oportunidades. Para estes casos, ele aplica o estilo mais adequado, procurando sempre tirar o máximo proveito da situação conflitante em prol dos objetivos.

Quando se trata de resolver um conflito, existem diversas maneiras de abordá-lo. Analisando essas abordagens, podemos dizer que, na sua essência, existem cinco estilos de gestão de conflitos.

Quanto ao estilo a ser adotado, é recomendável adotar um que leve à solução do conflito de forma pacífica, criando um ambiente positivo para se relacionar, expressar os sentimentos e conviver com as diferenças.

Dois características de comportamento estão diretamente ligadas à escolha do estilo adotado: cooperação e assertividade.

*Ser assertivo significa comunicar-se, agir ou reagir com efetividade, no momento oportuno e de maneira adequada, para que a intenção pretendida seja alcançada.*

A seguir, alguns estilos de gestão de conflitos e suas características:



· **“Evitar”:**

- Trata-se de estilo considerado não-assertivo e não-cooperativo;
- consiste em tentar evitar a existência de conflitos;
- usa de alguns recursos para que esses conflitos não apareçam. Apesar de parecer pouco interessante, esse estilo revela-se positivo quando:
  - os assuntos não são significantes;
  - as informações de que dispomos não são suficientes para resolvê-los;
  - não temos poder para solucioná-los;
  - existe outro indivíduo mais capacitado para resolver o problema em questão.

· **“Calmos”:**

- Trata-se de estilo considerado não-assertivo e cooperativo;
- resume-se em “colocar panos quentes”;
- permite a existência de conflitos, porém sem grandes discussões sobre o assunto;
- desiste de sua posição se o conflito se torna mais acirrado. Esse estilo se revela positivo quando:
  - existe grande carga emocional entre as partes envolvidas;
  - for necessário manter a harmonia;
  - o conflito existente for pautado na personalidade dos envolvidos e na discordância de idéias e opiniões.

· **“Ditador”:**

- É o “dono da verdade”; está sempre certo, e os outros, sempre errados;
- busca a satisfação de seus interesses particulares;
- tem que “vencer” sempre;
- ignora os argumentos da outra parte. Apesar de parecer um estilo totalmente indesejável, pode se revelar positivo quando:
  - a emergência da situação exige uma ação imediata;
  - as conseqüências de uma “derrota” são desastrosas.

· **“Compromisso”:**

- Encontra-se no padrão médio de assertividade e cooperação. Esse estilo se revela positivo quando:

- é essencial a existência de um acordo;
- os pontos de vista são muito diferentes.

· **“Colaborativo”:**

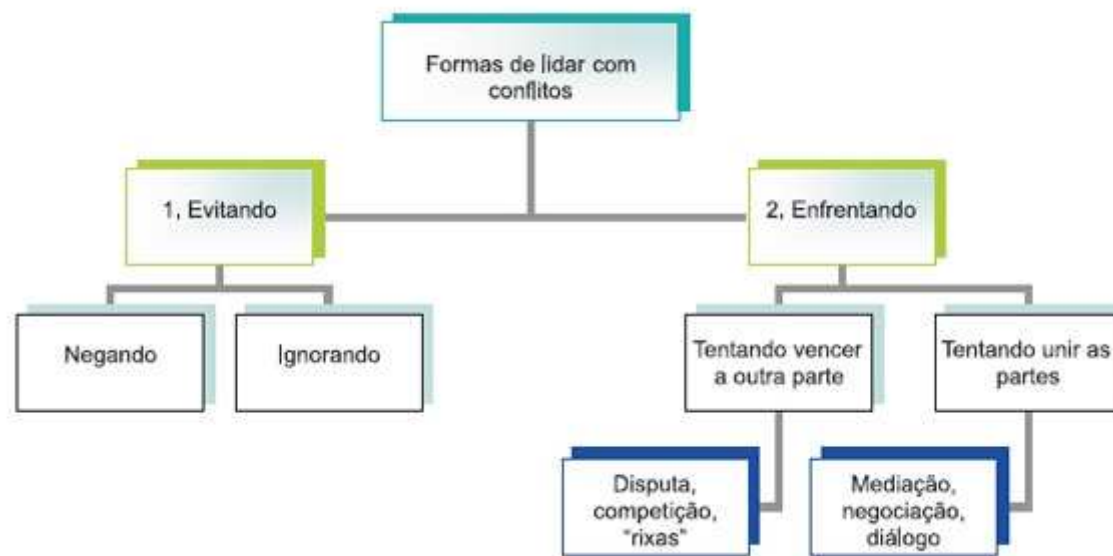
- Consiste, como o próprio nome indica, em colaborar;
- contempla os interesses das partes envolvidas;
- busca um resultado benéfico para todas as partes envolvidas;
- tenta chegar a um acordo comum entre as partes, minimizando as perdas.

**Revela-se positivo quando:**

- o objetivo é o mesmo – a divergência ocorre apenas no modo de atingi-lo;
- existe a necessidade de se obter um consenso;
- há disponibilidade de tempo para amplos debates;
- não existem interesses pessoais envolvidos.

**Conflitos: que atitude tomar?**

Algumas alternativas para indivíduos e equipes tratarem os conflitos são possíveis. Conflitos podem ser negados ou ignorados, ou enfrentados e transformados num elemento auxiliar para o crescimento e amadurecimento dos indivíduos e da organização.



**Mediação de conflitos**

O trabalho cotidiano da mediação é, essencialmente, um trabalho preventivo, e necessita da intervenção de terceiros.

As estratégias de mediação de conflitos podem indicar caminhos facilitadores, porém necessitam de adaptações, de acordo com a situação específica. Mas, basicamente, mediar consiste em impedir que cada divergência diária resulte em um conflito – esta é uma das grandes competências de um grupo.

A mediação tem como objetivo maior refinar as relações e a comunicação entre as pessoas envolvidas, permitindo que os problemas possam ser resolvidos de forma cooperativa, com satisfação mútua.

A mediação contribui com a gestão de conflitos interpessoais, tornando as partes envolvidas conscientes das causas reais que originaram a situação conflitante.

O autoconhecimento estimula as pessoas a se tornarem independentes, confiantes, responsáveis e mais preparadas para a negociação dos conflitos interpessoais.

*“A primeira e suprema responsabilidade de quem pretende administrar é administrar a si mesmo: integridade, caráter, ética, conhecimento, sabedoria, temperamento, palavras e atos.”* (Dee Hock, 1999, p. 134)

A interdependência das relações é criada e desenvolvida a partir da cooperação e do respeito mútuo. Para se atingir a um estágio elevado de cooperação, são necessárias mudanças, e também amadurecimento individual e coletivo. Isto envolve, ainda, o compartilhamento de interesses: objetivos e metas comuns, visão e senso de propósito, aprendizagem contínua, motivação e um relacionamento baseado em confiança e respeito.

Estratégias de cooperação<sup>1</sup>:

- Cooperação burocrática: lógica de minimização dos riscos;
- cooperação de concorrência: lógica da vantagem;
- cooperação contratual: lógica do contrato;
  
- Inscrever-se no longo prazo: perenidade da relação;
- ter um poder de intervenção: poder de dissuasão;
- gerenciar a relação;
- agir com método: fazer emergirem as diferenças;
- favorecer o desenvolvimento de valores comuns.
- cooperação negociada: lógica do “toma lá, dá cá”, nas seguintes condições:

### **Negociação e gestão de conflitos**

*Negociar é a arte de compreender a pluralidade de opiniões e saber acordar entre as partes, de maneira que todos saiam ganhando.*

Negociar é um processo necessário que indivíduos com objetivos comuns ou divergentes usam para apresentar e discutir propostas que levem a um acordo em que ambas as partes saiam ganhando. Consegue-se negociar a partir de um diálogo franco e aberto.

A comunicação é uma das habilidades mais importantes na vida. Ler e escrever, assim como falar e escutar, são as quatro formas básicas de comunicação.

Para que a comunicação seja efetiva, é necessário que ela seja clara, recebida, entendida e confirmada; e, para que ocorra adequadamente, é necessário que ambas as partes tenham as seguintes capacidades:

#### **· Saber comunicar:**

- Comunicação é a base das negociações;
- sem diálogo, não há comunicação nem solução possível para os conflitos;
- a maioria dos erros, desencontros e confusões é causada por comunicação inadequada.

#### **· Saber ouvir:**

- Adotar postura afirmativa, ouvindo ativamente e demonstrando respeito e interesse genuíno pelo interlocutor e

pelo assunto;

- buscar compreender as mensagens, a fim de evitar situações conflitantes;
- evitar críticas e interferências enquanto for o ouvinte.
- Saber perguntar:
- É uma habilidade importante na comunicação eficaz, pois quem pergunta está direcionando a conversa.

*“Eu não disse que não disse isso. Eu disse que não disse que disse isso. Quero deixar isso bem claro”.* (G. Romney)

Alguns passos são importantes para uma adequada resolução dos conflitos, como também para definir o estilo a ser adotado, conhecendo e aplicando alguns saberes:

- Criar uma atmosfera afetiva;
- construir relações de cooperação, confiança e consideração;
- esclarecer as percepções;
- indicar claramente metas e objetivos;
- ser franco quanto ao sentimento de como as coisas caminham;
- criar um ambiente de confiança e respeito mútuo;
- focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- construir uma liderança positiva e compartilhada;
- aprender com o passado olhando para o futuro;
- planejar com competência;
- estabelecer acordos de ganhos mútuos.

Muitos conflitos podem ser tratados como consequência de algumas ingerências. Com a situação de conflito já instalada, um erro na decisão da escolha do estilo de gestão a ser adotado pode trazer consequências nocivas. Cabe aos gestores ampliar sua percepção para que os conflitos tenham sempre valores positivos dentro das instituições.

Fatores importantes contribuem para o fortalecimento da cultura de um grupo e servem como anteparo, impedindo que o conflito progrida: planejamento cuidadoso das ações, comunicação aberta e direta, feedback, liderança participativa e um processo compartilhado de tomada de decisão. Valores e atitudes como responsabilidade, cooperação, confiança e respeito são imprescindíveis à integração e à geração de resultados positivos na produção da equipe.

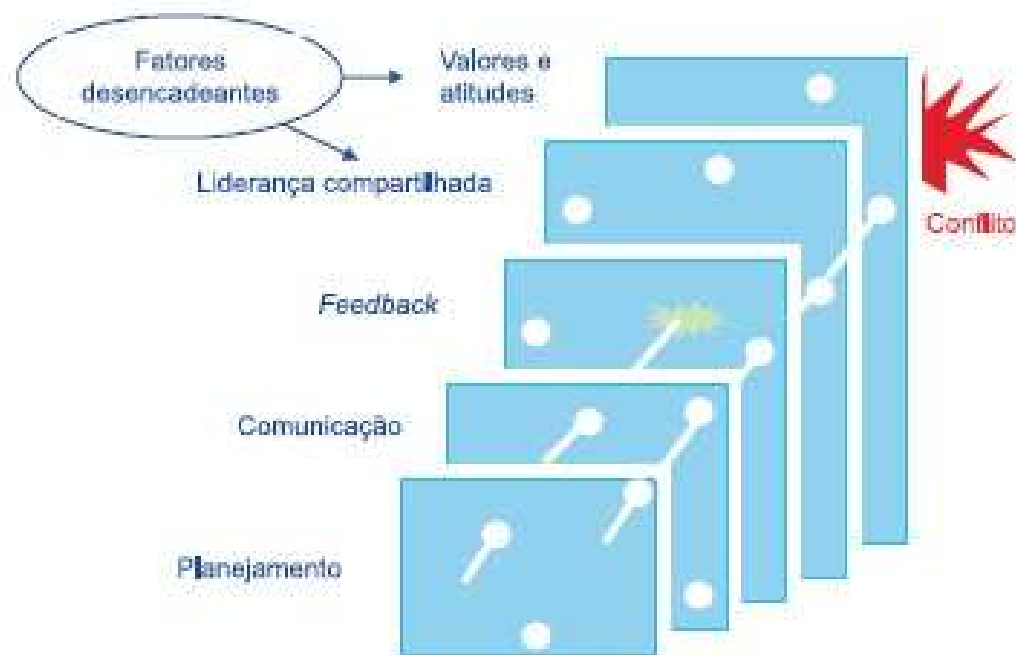


Figura 1 - Adaptação do Modelo do Queijo Suíço, de James Reason

A Figura 1 mostra uma adaptação partindo do Modelo do Queijo Suíço, proposto por James Reason (1999), para acidentes organizacionais. Segundo este autor, o erro é o preço que as pessoas pagam pela habilidade de pensar e agir intuitivamente. É a possibilidade de acertar ou errar que nos dá a capacidade de escolher entre idéias e caminhos diferentes. É esse mesmo mecanismo que possibilita às pessoas crescerem com o aprendizado e com o acúmulo de experiências.

Os conflitos se instalam devido a uma sucessão de falhas, passando pela série de barreiras defensivas existentes no sistema. Uma vez instalados, necessitam de atenção.

### Considerações finais

Um dos maiores desafios dos gestores é administrar os conflitos interpessoais que insistem em ocorrer nos ambientes de trabalho. Mas, ao contrário do que muitos pensam, esses conflitos podem ser uma demonstração da competência dos membros de uma equipe. Pessoas medíocres se acomodam e criam uma falsa atmosfera de harmonia.

Sabemos que não é uma tarefa simples o manejo adequado das relações; porém, um tratamento correto dispensado durante as situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações, pois elas podem se tornar intensas fontes geradoras de mudanças. Das negociações entre as partes envolvidas podem nascer grandes oportunidades de crescimento para todos.

<sup>1</sup>Fonte: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)

### Referências bibliográficas

- AMADO, G.; GUITTET, A. A dinâmica da comunicação nos grupos. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.  
 CHANLAT, Jean-François (Org.). O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas, 1996.  
 CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo: Makron Books, 1993.



GALVÃO, Izabel. Emoções e conflitos: análise da dinâmica das interações numa classe de educação infantil. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

HOCK, Dee. Nascimento da era caórdica. São Paulo: Cultrix, 1999.

JESUINO, Jorge Correia. Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais. Um estudo exploratório. Revista Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, v. 8, n. 1, p. 83 – 97, 2002.

LINKERT, Rensis; LINKERT, Jane. Administração de conflitos – novas abordagens. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1979.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

REASON, James. Human Error. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

\_\_\_\_\_. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate, 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. O processo administrativo. São Paulo: Atlas, 1978.

ROSA, Maria Inês. Trabalho, subjetividade e poder. São Paulo: Edusp, 1994.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

Disponível in: [www.apagina.pt/?aba=7&user=Laila%20Aninger&mid=2](http://www.apagina.pt/?aba=7&user=Laila%20Aninger&mid=2). Acesso em 15/01/2013

**Escuta ativa na escola é o tema do segundo encontro do Circuito Geekie**

(Disponível In: <https://site.geekie.com.br/blog/circuito-geekie-palestra-escuta-ativa-na-escola-com-bete-rodrigues/>  
Acesso 25/03/22)



Lisandra Matias

- abril 13, 2021

**Palestra aconteceu em 8 de abril e mostrou a importância do respeito e da empatia na comunicação para propor soluções e acolher estudantes, famílias e corpo docente**

No segundo de sete encontros do Circuito Geekie – série de palestras e formações pedagógicas online e gratuitas voltadas para educadores(as), coordenadores(as) e gestores(as) educacionais – o tema foi **“Escuta ativa na escola: como acolher estudantes, famílias e corpo docente”**.

Realizada por Bete P. Rodrigues, *coach* de Disciplina Positiva e professora do curso de Práticas Socioemocionais da Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (Cogeae – PUC-SP), a palestra aconteceu na quinta-feira, 8 de abril, e tratou da importância dessa habilidade para os diversos contextos, especialmente o educacional, e de como colocá-la em prática.

**“A escuta ativa é capaz de promover uma comunicação mais assertiva, criar relacionamentos mais respeitosos, encorajadores e harmoniosos, fortalecer vínculos, minimizar conflitos e desenvolver a empatia – a habilidade de não só nos colocarmos no lugar do outro, mas ouvir e enxergar o mundo pela sua perspectiva”**, disse a especialista.

**Afinal, o que é a escuta ativa?**

Bete explicou que o conceito de escuta ativa (*active listening*) surgiu nos anos 1950, com o psicólogo norte-americano Carl Rogers, para se referir a uma escuta mais profunda e empática e diferenciá-la da forma tradicional, mais passiva. “Acreditava-se que a parte ativa da comunicação era o falar e a passiva, o ouvir.”

Ela apontou, no entanto, que a escuta ativa vai além do ouvir:

**“Escuta ativa é escutar além das palavras, profundamente, demonstrando um interesse genuíno e observando toda a linguagem do outro – a verbal e a não verbal. É prestar atenção de uma forma ativa.”**

Nesse contexto, quem escuta não se limita ao conteúdo do que é falado, mas também à forma como é dito, o que inclui atentar para os sentimentos do(a) interlocutor(a), seus gestos e expressão e para os motivos da escolha de determinadas palavras.

**Mais do que ouvir, mostrar interesse**

De acordo com a especialista, para desenvolver uma escuta ativa, contudo, é necessário identificarmos em primeiro lugar que tipo de ouvinte nós somos. “Quando um(a) aluno(a) vem falar algo, você para o que está fazendo para ouvi-lo(a)? Qual é a sua postura enquanto ouvinte?”, perguntou.

Ela destacou que até pode ser que uma pessoa realmente esteja ouvindo a outra enquanto realiza uma atividade, mas o fato de demonstrar que está ouvindo é o que vai fazer a diferença e criar conexão com quem está falando. “Tudo vai depender se a pessoa está se sentindo ouvida, acolhida, respeitada, ou seja, se ela percebe da parte do interlocutor interesse, atenção e empatia.”

Nesse sentido, há pelo menos cinco atitudes esperadas de quem é um(a) bom(boa) ouvinte:



Segundo Bete, demonstrar **interesse** significa prestar total atenção no que a pessoa está dizendo, tanto no assunto em si como na forma de comunicação. Envolve também identificar qual é o sentimento que ela traz e o motivo da fala. Para isso, é preciso ouvi-la com **respeito**, escutando-a verdadeiramente, e com **empatia**, colocando-se em seu lugar.

“Já a **gentileza** do(a) ouvinte pode ser demonstrada na sua educação e na própria postura corporal – o olhar compreensivo e interessado e o tom de voz acolhedor. E a **paciência** implica em respeitar o tempo da outra pessoa e não interrompê-la, de modo que ela possa falar tudo o que precisa e quer dizer”, completou.

### Dicas práticas para escutar ativamente

Para colocar em ação essa habilidade tão importante que é a escuta ativa, a especialista fez cinco recomendações:

#### 1. Ouvir e demonstrar que está ouvindo

Isso pode ser feito por meio do contato visual: o olho no olho em uma situação presencial ou o olhar para a câmera no ambiente digital. No caso de uma criança, pode-se ter o cuidado de se abaixar para manter os olhos na altura do olhar dela.

“A expressão facial que acompanha a narrativa, mais alegre ou mais séria a depender do relato, a linguagem corporal, estar de frente para a pessoa, e pequenas frases ou palavras que expressam o seu entendimento — como balançar a cabeça e dizer “ah”, “puxa”, ou “nossa” — são outros elementos que demonstram a escuta ativa”, diz Bete.

#### 2. Identificar o quê e como está sendo dito

Nesse momento, é o(a) ouvinte que, além de atentar para o conteúdo, vai observar os sinais emitidos por quem está falando. “A expressão facial, o tom de voz, a linguagem corporal, os sentimentos presentes e a escolha das palavras são indícios de como a pessoa está”, relembra a especialista.

#### 3. Manter o foco

Bete conta que a grande reclamação das pessoas que não se sentem ouvidas é a de que o(a) ouvinte costuma estar distraído(a) ou ocupado(a). Por isso, a atenção precisa ser plena.

“Quando a pessoa não se sente ouvida, ela vai observar o(a) seu(sua) interlocutor(a) — se está com o celular na mão, digitando ou olhando para outro lugar. Esses comportamentos podem indicar que o foco ou atenção não está nele(a)”.

Neste caso, a dica é muito simples: “Pare de fazer qualquer outra coisa quando quiser de verdade demonstrar que você é um bom(boa) ouvinte e está usando a escuta ativa”, orienta.

#### **4. Demonstrar interesse e empatia**

Quem está ouvindo também pode expressar empatia e interesse pelo o que é relatado por meio de alguns comentários e perguntas, como “o que você disse naquela situação?”, “o que você fez?” ou “como se sentiu?” para que a pessoa se sinta motivada a dar mais detalhes e informações sobre o assunto.

É preciso, ainda, tomar um certo cuidado com os comentários para não minimizar o problema, ainda que a intenção não seja essa, ou transformar a conversa em um interrogatório.

“São poucas questões que devem ser colocadas para estabelecer esse vínculo e ter uma ideia mais clara do contexto para poder acolher melhor o que a pessoa está dizendo”, explica Bete.

#### **5. Checar a compreensão**

Como nem sempre quem está falando tem a habilidade de transmitir a mensagem que gostaria de forma clara, é importante que o(a) ouvinte faça perguntas, repita palavras e até elabore uma síntese do que ouviu para checar o entendimento.

Se precisar anotar, até mesmo para dar um retorno sobre aquele assunto, Bete recomenda avisar a pessoa. “Mas cuidado para que a anotação não seja um fator de distração. Se você está de verdade presente, com foco, é muito provável que se lembre do que realmente importa.”

#### **O que não fazer**

Assim como algumas ações auxiliam a escuta ativa, outras acabam por dificultá-la. Por isso, é importante **não julgar** quem fala e **não se distrair** durante o diálogo para poder entender os sentimentos envolvidos, motivações e frustrações.

Outro ponto é **não antecipar** a fala da pessoa ou tentar adivinhar o que ela vai contar e, conseqüentemente, o que você vai responder. “Ainda mais quando é um assunto recorrente com determinada pessoa, isso pode acontecer. Mas se você entra nesse modo de antecipar, de julgar e de tentar adivinhar, você não está ouvindo e não se coloca nessa posição de escuta ativa, verdadeira e empática”, observou a especialista.

É importante também se atentar para **não interromper**. “Às vezes, na ânsia de querer resolver logo, a gente finaliza a frase da pessoa — o que é muito desrespeitoso, mas muitas vezes nem nos damos conta.”

Bete ainda chamou a atenção para o **não “roubar a palavra”**. Isso acontece, por exemplo, quando o ouvinte interrompe o que uma pessoa está falando para ele mesmo contar uma experiência pessoal. Não raro, pode vir acompanhado de opiniões, conselhos e até “sermões”.

#### **Olhar atento e respeitoso**

A especialista alertou para o cuidado que professores(as), gestores(as) e pessoas em cargo de liderança devem ter, pois muitas vezes se sentem na obrigação de dar um conselho e tentar resolver o problema do outro, mas nem sempre

a pessoa que está falando deseja isso. “Então, o mais respeitoso é perguntar antes se ela gostaria de ouvir a sua opinião ou como você poderia ajudá-la.”

Esse olhar atento, respeitoso, gentil e paciente deve prevalecer sempre. “Pessoas inteligentes são bons ouvintes, pois sabem ouvir o todo, e não só as palavras, e conseguem, depois de ouvir, entender o contexto para oferecer ajuda. E quem se sente ouvido(a), vai se sentir também respeitado(a), acolhido(a), pertencente, importante e amado(a) — é isso o que todo ser humano quer”, resumiu a palestrante.

## Texto Grupo C – CRECHE SEMENTE DE VIDA

### COMUNICAÇÃO EMPÁTICA E NÃO VIOLENTA

O maior objetivo de se comunicar com empatia é apaziguar uma guerra cotidiana na qual as armas são as palavras duras, gestos agressivos e as vozes exaltadas.

O esforço máximo deve estar centrado na minimização de conflitos, redução de embates, amenização de problemas relacionais e melhora efetiva na convivência.

### POR QUE É TÃO DIFÍCIL NOS COMUNICAR?

Veja o que acontece:



\_\_\_ **Doutor, estou com um problema em minha visão. não estou conseguindo enxergar bem.**

\_\_\_ **Não tem problema. utilize meus óculos, tenho outro em casa.**

\_\_\_ **Mas o senhor nem vai me examinar? como sabe que eu tenho o mesmo problema que o senhor?**

\_\_\_ **Não seja ingrato! estou oferecendo os meus óculos e você ainda reclama!!!**

### O QUE ATRAPALHA A CONVERSA EMPÁTICA

- ≠ julgar o outro – avaliar segundo nosso próprio paradigma.
- ≠ Interpretar segundo nossa perspectiva.
- ≠ Aconselhar de acordo com meus valores.
- ≠ colocar-se na defensiva, justificando-se ou culpando fatos/agentes externos.
- ≠ buscar “vencer” um debate com o interlocutor e provar seu ponto de vista.
- ≠ Querer ser compreendido antes de compreender.

ESPOSA: não aguento mais essa situação.  
MARIDO: mas qual é o problema? → **investigando**  
ESPOSA: trabalhamos tanto e não conseguimos guardar dinheiro para nós.  
MARIDO: calma, com o tempo tudo se resolve. → **aconselhando**  
ESPOSA: já estou esperando esse tempo chegar há 15 anos.  
MARIDO: você não pode pensar assim. Não vê o quanto trabalho para colocar dinheiro em casa? → **avaliando**  
ESPOSA: eu sei disso...  
MARIDO: então poderia reclamar menos e diminuir as despesas com a casa, pois tudo que ganho gasto com você e filhos. → **Interpretando e aconselhando**  
ESPOSA: você tem razão, vamos parar com essa conversa.

*Cada pessoa que esteja disposta a atentar para a sua forma de comunicação pode promover mudanças ao seu redor, em seu círculo familiar, profissional ou social, através de atos de acolhimento das necessidades do outro, da percepção do que ele está comunicando com a agressividade, o cinismo, a indiferença. É sabido que por trás desses comportamentos há uma dor muito grande, que a pessoa tenta mascarar.*

#### **REGRA 1: OUVIR O OUTRO SEM NENHUM TIPO DE PRECONCEITO**

- ♥ Se despir de preconceitos.
- ♥ Ouvir é compreender ao outro através de seus próprios paradigmas, e não dos nossos.
- ♥ Estar disposto a ouvir e cogitar outras possibilidades.
- ♥ Conhecer o que elas possuem de melhor.

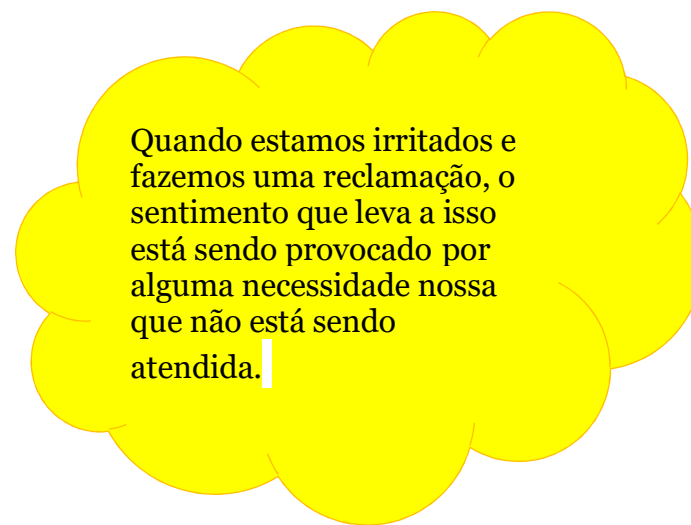
#### **REGRA 2: COMPREENDER O QUE O OUTRO ESTÁ DIZENDO**

- ♥ Prestar atenção às palavras do discurso, mas também, aos gestos e valores implícitos e explícitos na comunicação.
- ♥ Tentar distinguir se o discurso é pautado em opiniões ou sentimentos, necessidades ou estratégias, observações ou juízos de valor, pedidos ou exigências.



### REGRA 3: VALORIZAR AS OPINIÕES DO OUTRO

- ♥ Valorizar não significa pensar e agir do mesmo jeito, mas respeitar as opiniões alheias e continuar estimulando o interlocutor a expor seus pensamentos, ideias e sentimentos.



### REGRA 4: OFERECER FEEDBACKS

- ♥ repita o que o seu interlocutor disse com suas palavras. Exemplo: você quis dizer...; você considera...; você está se sentindo...
- ♥ “quando diz *isso*, você sente *isso*, pois tem necessidade *disso* e então gostaria que eu fizesse *aquilo*?”



#### REGRA 5: SE FAZER ENTENDER

- ♥ Ser claro e objetivo sem perder a educação e gentileza.
- ♥ Faça observações e não avaliações, isto é, diga sobre fatos, sem envolver julgamentos ou avaliações pessoais. Ex.: "Eu acabei de abrir a geladeira e vi que não tinha comida. Acho que você não fez as compras" é um fato observado (com uma inferência explícita), enquanto "Você ficou à toa o dia inteiro" é uma avaliação pessoal.
- ♥ sempre conjugue o verbo na primeira pessoa do singular.
- ♥ ao invés de acusar o outro por atos com os quais não concordamos, dizer como nos sentimos diante deles. Exemplo: ("você me deixou esperando por horas!"), mas focar nos sentimentos ("me senti abandonado quando você não apareceu").
- ♥ Exponha seu ponto de vista ou necessidade ("quando observo *isso*, sinto *isso*, pois tenho necessidade *disso*, então gostaria que você fizesse *aquilo*").

#### REGRA 6: BUSCAR O CONSENSO: O CAMINHO DO MEIO

**Tente chegar a uma solução para os problemas com a pessoa.** Quando fazemos algo com alguém é porque ambos *queremos* — para suprir os nossos desejos —, não porque somos forçados ou nos sentimos culpados. Em alguns casos, dá para tentar chegar a um consenso agradável a todos os envolvidos; em outros, o melhor que cada um pode fazer é seguir um rumo diferente. Se você não estiver pronto para fazer nada do tipo, não tem problema: provavelmente, só precisa de um pouco mais de empatia.

### EXERCÍCIO – MAPA DA EMPATIA

O caminho do meio, evitando sempre os extremos, é a maneira do ser humano se manter feliz. Qualquer excesso é negativo.

(Johnny De Carli)

Lembre-se de uma pessoa com a qual você tem dificuldade de se conectar ou que vive em constante conflito.

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

**o que PENSA E SENTE?** [ Como a persona se sente em relação ao mundo?  
Quais as suas preocupações?  
Quais são os seus sonhos?

**o que OUVE?** [ Quais pessoas e ideias influenciam a persona?  
Quais suas marcas favoritas?  
Quais produtos de comunicação consome?

**o que VÊ?** [ Como é o mundo em que a persona vive?  
Como são seus amigos?  
O que é mais comum no seu cotidiano?

**o que FALA E FAZ?** [ Sobre o que sua persona costuma falar?  
Ao mesmo tempo, como age?  
Quais seus hobbies?

**quais são as DORES?** [ Do que sua persona tem medo?  
Quais suas frustrações?  
Que obstáculos precisa ultrapassar para conseguir o que deseja?

**quais são as NECESSIDADES?** [ O que é sucesso para sua persona?  
Onde ela quer chegar?  
O que acabaria com seus problemas?

## Texto Grupo D – CMEI JARDIM ENCANTADO

### Pessoas viciadas em conflito: perfis em guerra consigo mesmo

(disponível In: <https://amenteemaravilhosa.com.br/pessoas-viciadas-em-conflito/> acessado em 25/03/22)



**Conviver com pessoas viciadas em conflito é como viver em um campo minado.** Elas não só contaminam o ambiente com seu desconforto e com a ansiedade de quem sabe que basta um comentário, um gesto ou uma palavra para que pulem sobre nós, mas também nos contaminam com a tensão própria de quem não faz outra coisa além de travar guerras internas.

Todos nós conhecemos ou já convivemos em alguma ocasião com uma personalidade claramente conflitiosa. Não estamos falando daquele criador de problemas clássico que pode estar agora mesmo em qualquer sala de aula de uma escola, tentando superar sua adolescência e suas crises de identidade. **“Nos referimos a um perfil muito específico que se caracteriza por um comportamento orientado apenas para desestabilizar, quebrar o equilíbrio”** familiar e criar desavenças entre vizinhos e batalhas reais em qualquer cenário de trabalho.

Estamos falando de um vício, de uma busca quase compulsiva pelo conflito. Assim, mais do que considerar algo anedótico, autores tão relevantes como o doutor Bill Eddy, mediador e criador do instituto para resolução de conflitos, nos advertem sobre algo muito específico. **“Em nossa cultura, esse tipo de personalidade está presente em quase qualquer esfera”**. Devemos, portanto, tomar consciência do que está por trás deles para lidar com a situação da melhor maneira.



**Pessoas viciadas em conflitos, a anatomia da raiva**

Poderíamos dizer que a melhor estratégia para lidar com as pessoas viciadas em conflito é evitá-las. No entanto, nem tudo nessa vida se soluciona saindo pelas portas dos fundos, impondo distância ou apagando alguém da nossa lista de contatos. Como seres sociais, somos obrigados a conviver e, mais que isso, **é possível que nós mesmos sejamos uma dessas pessoas**, alguém habituado a recorrer ao conflito quando há algo com o qual não sabe lidar.

Assistentes sociais, advogados, psicólogos ou psiquiatras costumam encontrar com frequência este tipo de personalidade. Porque **as pessoas viciadas em conflito, acredite ou não, estão por trás de muitos processos, denúncias, casos de violência de gênero e disputas trabalhistas**. É uma realidade mais que evidente, um comportamento específico em que há alguém que procura projetar sua raiva sobre os outros. O doutor Eddy estima que se 15% da população adulta apresenta algum transtorno psicológico entre os listados no *Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais* (DSM-V), **pelo menos 10% dessa proporção evidencia o que ele chama de “personalidade de alto conflito”**. Vejamos quais traços e comportamentos são retratados nesse tipo de personalidade.

### **Como são as pessoas viciadas em conflito?**

Algo que devemos entender desde o princípio quando nos deparamos com uma personalidade de alto conflito é que o problema, a disputa ou a reação em excesso que ela projeta sobre nós mesmos não são reais. **O problema não está em nós, mas sim nestas pessoas**, nessa falta de equilíbrio interior, de gestão emocional, de força psicológica. Essas são suas características:

- **Seu estilo de pensamento é tudo ou nada.** Essas pessoas não analisam, não são flexíveis, não tomam nenhum tempo para pesar uma situação. Elas se limitam a gerar um tipo de resposta baseada na agressão ou na crítica quando algo não lhes agrada ou não atende suas expectativas.
- **Baixa eficácia no controle emocional.** Algumas pessoas conflituosas têm um certo controle sobre suas emoções, mas não o fazem com uma única finalidade: manipular emocionalmente os demais. Outros se limitam a projetar sua ira e frustração em outras pessoas até criar atmosferas muito desgastantes.
- **Desestabilizam ambientes e pessoas.** As pessoas viciadas em conflitos são especialistas em espalhar rumores, criticar, empregar comportamentos de dominação, de humilhação, de ofensa contínua.

- **Resistência inexistente à frustração e busca pela culpa.** O viciado em conflito não tolera que algo não saia ou não seja como ele ou ela espera. Não somente se frustra, mas também transforma essa frustração em raiva e busca culpados para projetar sua raiva.
- Seus pensamentos estão sempre dominados por emoções negativas.
- Apresentam incapacidade para refletir sobre o próprio comportamento.
- **Dificuldade de ter empatia com os outros.**
- Evitam qualquer tipo de responsabilidade pelo problema ou por procurar uma solução.

#### **Como lidar com pessoas viciadas em conflito?**

Haverá pessoas mais conflituosas e pessoas com as quais você pode argumentar um pouco mais. Entretanto, em muitos casos, somos obrigados a conviver com perfis tão complexos quanto exaustivos, e é aí que é necessário tomar as medidas adequadas. Um primeiro aspecto que não devemos deixar de lado é o seguinte: **evitemos considerar as reações como algo estritamente pessoal, pois na realidade, esse perfil está em conflito consigo mesmo.**

Portanto, e na medida do possível, não nos desgastemos mais dando explicações e discutindo com alguém que não pode nem quer atender à razão. **Não nos deixemos levar pelas tempestades e nos limitemos a identificá-las para desativar o impacto que possam ter em nós.**

Além disso, a partir de um ponto de vista clínico, também é importante falar sobre como intervir. **O próprio DSM está estudando a possibilidade de incluir a personalidade de alto conflito como um tipo de transtorno a se considerar.** Por isso, não devemos deixar de lado a importância de receber um tratamento psicológico específico. Desse modo, poderíamos trabalhar aspectos tão relevantes quanto o controle emocional, o controle e a origem da raiva, ou como aprender a nos relacionar com os outros por meio da empatia e com comportamentos mais respeitosos.

Concluiremos dizendo que ninguém procura ter uma personalidade conflitiosa. É importante estabelecer certos limites, é evidente, mas também devemos considerar que muitas vezes, **por trás dessa desconfortável máscara de “busca de problemas”, há um fundo de complexidades e feridas escondidas** que demandam atenção.

**Porque tem gente que odeia entrar em conflito; Evitar conflito faz mal;**

(Disponível In: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2021/09/08/odeio-brigar-ou-discutir-sera-que-evitar-conflitos-faz-mal.htm>)

Se por um lado tem quem goste de ver e encarar discussões, por outro há quem prefira manter distância de atritos ou interações que possam levar à discórdia. São aquelas pessoas que dificilmente reagem quando são provocadas para debater determinado assunto, que choram ou então saem do ambiente antes mesmo que o desentendimento se estabeleça. Essa ação de esquiva e de evitar o perigo pode ser considerada uma inibição comportamental, que tem como objetivo não se expor a nenhuma ameaça.

As origens para atitudes de fuga e evitação podem variar muito, indo desde a vontade de não desagradar o outro (por precisar sempre da sua aprovação) até não querer ser visto como alguém agressivo que não tem autocontrole. Outra razão bastante recorrente é o medo de ser julgado ou a percepção de ser avaliado, a ponto de preferir se calar, ainda que discorde do que foi dito.

Escolher não participar de discussões é extremamente legítimo e pode ser indicado quando existe um desejo ou necessidade de se poupar. Mas é preciso estar atento se esse comportamento é recorrente, se gera uma sensação de amedrontamento e de repressão que impede a pessoa de se posicionar diante das adversidades. Os debates fazem parte das relações humanas e são fundamentais para a expansão da consciência —individual e coletiva.

**As vantagens do diálogo**

Além de ser um jeito de ampliar a visão de mundo, participar de diálogos conflitantes é um importante caminho para conseguir diversificar o pensamento. Sem estímulos e reflexões que nos fazem entrar em contato com a diferença e a pluralidade, ficamos mais rígidos e limitados, com sérias dificuldades de negociar pontos de vista. Faz parte inclusive de um avanço civilizatório, como pontua Vinicius Darriba, psicanalista e professor do Instituto de Psicologia da UERJ (Universidade do Estado do Rio de Janeiro). "Tanto pelo aspecto social quanto político, é saudável participar de interações em que haja a contraposição de posicionamentos. Mostra inclusive um amadurecimento da sociedade. Vemos hoje como a falta de condições em conseguir debater e entender o outro pode ser prejudicial para as relações nas mais diferentes esferas."

O docente lembra que a fuga e a não defesa das próprias posições muitas vezes não são escolhas conscientes. "Na fantasia do sujeito, o embate é algo impossível de suportar, a ponto de não aguentar fazer parte da cena que envolve determinado tema ou interlocutor. Isso surge a partir de afetos e sentimentos que travam a pessoa. Só de imaginar, ela já sente ansiedade e angústia, e mesmo sem saber a razão, experimenta o desejo de querer fugir", detalha.

Na avaliação do psicólogo e professor doutor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUC-Campinas, Wanderlei Oliveira, o que tem dificultado o estabelecimento de discussões mais proveitosas é o foco excessivo nos aspectos emocionais.

"Considero que a análise dos fenômenos ou das experiências estão tendo menos importância, já que constantemente as falas e as ideias se voltam para questões pessoais. Sobram ataques aos indivíduos, suas subjetividades e singularidades, o que só agrava o medo de se colocar num debate." Isso reforça a percepção de julgamento em relação às capacidades individuais, o que praticamente torna o sujeito como alvo principal de argumentação no embate.

Muitas vezes, o sujeito se antecipa e evita qualquer manifestação para não criar a chance de ser criticado ou virar motivo de chacota

### **Por que evitar conflitos?**

Muitas pessoas não conseguem se expor por medo ou falta de habilidades sociais. Mas a causa para evitar conflitos pode estar ligada com a ansiedade. Como explicava Freud, um dos principais sintomas dessa emoção, que se manifesta frente ao perigo potencial, é a inibição comportamental. "No caso da espécie humana, frequentemente se traduz em uma esquiva, que não permite ao indivíduo nem experienciar a ameaça", afirma Milena de Barros Viana, psicóloga e professora associada, livre docente, da Unifesp (Universidade Federal de São Paulo).

Essa defensiva está ligada com um pensamento de "e se": e se eu for mal avaliado, reprovado, julgado etc. "O sujeito se antecipa e evita qualquer manifestação para não criar a chance de ser criticado ou virar motivo de chacota. Dentre as experiências de vida, é um comportamento comum àqueles que foram muito protegidos e não aprenderam a lidar com contextos desafiadores ou estressantes", declara a docente.

Lucia Novaes, professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), lista outras possibilidades que levam alguém a querer distância de embates. "Existem casos nos quais a pessoa catastrofiza as consequências de um conflito e não se expõe para minimizar os riscos. Pode acontecer também de filhos que crescem com pais verbalizando que discutir é feio e arriscado, ou então, que aprendem por modelação e imitam comportamentos de esquiva que presenciaram desde a infância."

Ainda é possível que a origem para fugir de conflitos esteja em situações traumáticas vividas ou assistidas pela pessoa em determinado momento da vida, ou simplesmente seja uma questão de temperamento. "Abrange uma tendência inata a ser mais passivo, ao aceitar a opinião ou decisão do outro sem questionar, e depois até sentir raiva de si mesmo por não ter se posicionado. Ou então de ser agressivo, e por não ter controle dos impulsos e saber que pode haver consequências negativas, preferir não se envolver", complementa a professora da UFRJ.

### **Intolerância favorece o afastamento dos atritos**

A psicóloga Lucia Novaes lembra que a empatia é fundamental em qualquer relação e deve ser praticada pelos interlocutores interessados em construir um debate proveitoso. "Você pode mostrar sua opinião começando a dizer que entende o pensamento do outro, mas que possui uma visão diferente." Os desentendimentos geralmente

ocorrem quando alguém é muito rígido em suas convicções e deseja convencer a todos de que suas ideias são as únicas corretas.

Não é raro que essa postura seja acompanhada de palavras ofensivas e críticas desnecessárias devido à dificuldade em lidar com as diferenças, o que atrapalha qualquer tentativa de compreensão do próximo. Dessa forma, o tom agressivo costuma gerar reações de defesa ou ataque, e afasta as chances de novas visões ou interpretações serem alcançadas. O ideal é que seja uma fala assertiva, firme no posicionamento e respeitosa.

"Se eu avalio que o interlocutor é alguém receptivo a ideias, aberto a pensar e a ouvir, e não responde com agressividade, justamente porque entende que discussões fazem parte do crescimento individual e coletivo, não há motivos para fugir dessa circunstância", reforça Wanderlei Oliveira.

A terapia pode ajudar a entender os motivos por trás desse estado de defensiva e a superá-los.

O professor da PUC-Campinas recomenda que além de analisar as posturas dos participantes, outro passo importante antes de iniciar qualquer argumentação é reconhecer qual o repertório que possui sobre o tema e se tem a contribuir com o debate. "É tentar identificar se você tem familiaridade com as bases ou fundamentos científicos que constituem determinado assunto, ou se a sua participação será apoiada somente em achismos ou em frases de efeito", destaca.

### **Não é vergonha buscar ajuda**

O processo terapêutico pode ajudar a pessoa a melhorar essa competência de mapear o contexto e avaliar se é propício para semear suas reflexões. "Consiste numa observação que exige preparo e passa pelo autoconhecimento", resume o psicólogo.

Já Viana aconselha que a situação seja encarada de modo gradativo. "Não é vergonha nenhuma procurar ajuda de um psicólogo ou profissional treinado para conquistar mais estabilidade emocional e lidar melhor com a situação ansiogênica (inibição e evitação) ao se expor diante dos outros. Existem recursos terapêuticos como técnicas de relaxamento e de biofeedback que ensinam a diminuir as alterações fisiológicas que acompanham a ansiedade."

Quando entendemos as razões e conseguimos amenizar ou até dominar essas reações, nos sentimos mais atuantes sobre nossas emoções. "No final das contas, a grande questão é: temos que agir e enfrentar nossa ansiedade e não se deixar ser controlado por ela", diz.

A professora Lucia Novaes diz que a terapia cognitivo-comportamental tem apresentado excelentes resultados para o treino da assertividade, desenvolvimento de habilidades sociais, de resolução de problemas e domínio cognitivo de controle da raiva.

A ideia é deixar de se afastar por causa de interpretações trágicas ou falta de confiança em si mesmo, e saber os meios de se colocar positivamente numa discussão.