

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

ARIADENES ALVES SANTOS DE OLIVEIRA

LIMITES E POSSIBILIDADES DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM IES PRIVADAS

São Leopoldo

2014

ARIADENES ALVES SANTOS DE OLIVEIRA

LIMITES E POSSIBILIDADES DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM IES
PRIVADAS

Trabalho Final de
Mestrado Interinstitucional,
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Área de concentração: Religião e
Educação

Orientadora: Laude Erandi Brandenburg

São Leopoldo

2014

BANCA EXAMINADORA

1º
Examinador: Laude Brandenburg
Prof.ª Dr.ª Laude Erandi Brandenburg (Presidente)

2º
Examinador: Remi Klein
Prof. Dr. Remi Klein (EST)

3º
Examinador: Beatriz Daudt Fischer
Prof.ª Dr.ª Beatriz Terezinha Daudt Fischer (Unisinos)

AGRADECIMENTOS

Ao Deus da minha história, autor e consumidor da minha fé.

Ao meu esposo, Jaime de Oliveira Filho, pelo apoio e companheirismo nessa caminhada tão importante na minha vida.

Aos meus filhos Thiago, Saulo e Lucas, razão da minha vida. Aos meus irmãos e amigos e a todos que diretamente ou indiretamente me ajudaram nessa etapa.

Aos professores da Escola Superior de Teologia, pessoas exemplares em responsabilidade, carinho e, por que não dizer, cuidado.

À minha amada orientadora, Dra. Laude Erandi Brandenburg. Agradeço pelo apoio e cuidado. Que Deus continue te abençoando com todas as sortes de bênção material e espiritual em Cristo Jesus.

Ao professor Remí por sua atenção e carinho. Pela ajuda e apoio nas horas mais difíceis de minha vida acadêmica. Muito obrigada!

Agradecer também aos colegas da turma do MINTER. Foi, realmente, um prazer fazer parte de uma turma tão eclética e que me fez enriquecer de conhecimento.

À Faculdade Batista Brasileira, seus diretores e sua reitoria, por me propiciar a vivência acadêmica e profissional necessária para a análise e a aplicação dos meus conhecimentos. Em especial à Dr^a Andréa Brandão Kraus pelo apoio e presença constante na nossa caminhada acadêmica.

RESUMO

O trabalho de pesquisa apresenta um estudo sobre mediação de conflitos a partir do diálogo nas IES particulares, na ordem da mensalidade e matrícula. Para tanto, precisamos inicialmente entender o conceito de conflito, bem como a sua natureza, tipos e métodos de resoluções de conflitos. A mediação como uma das ferramentas para dirimir ou evitar os conflitos, os princípios da mediação, bem como o ofício e os limites do mediador. Essa mediação passa pelo diálogo e pela escuta sensível dos litigantes. O estudo busca identificar práticas desenvolvidas de mediação e prevenção do conflito a partir de uma comunicação eficaz. Apontam-se os limites existentes nessa mediação de conflitos devido à natureza complexa e subjetiva do ser humano e às reais possibilidades que o mediador tem em prevenir ou resolver conflitos em IES privada. Algumas possibilidades são detectadas e podem melhorar o relacionamento entre aluno e IES.

Palavras-chave: Mediação de Conflito. Diálogo no Conflito. Relacionamento.

ABSTRACT

This research paper presents a study on conflict mediation based on dialog in private Higher Learning Institutions [HLI], related to monthly payments and enrollments. For this it is necessary to first understand the concept of conflict, as well as its nature, types and methods of conflict resolutions; mediation as one of the tools to solve or avoid conflicts, the principles of mediation, as well as the role and the limits of the mediator. This mediation goes through dialog and through sensitive listening to the litigants. The study seeks to identify practices developed for mediation and for the prevention of conflict based on efficacious communication. Existing limits to this conflict mediation are pointed out due to the complex and subjective nature of the human being and to the real possibilities which the mediator has in preventing or resolving conflicts in a private Higher Learning Institution [HLI]. Some possibilities are perceived which can improve the relationship between the student and the HLI.

Keywords: Conflict Mediation. Dialog in the Conflict. Relationship.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 ENTENDENDO A NATUREZA DO CONFLITO.....	13
1.1 Tipos de conflitos e sua adequação aos métodos de resolução.....	15
1.2 Mediação de conflitos.....	20
1.2.1 O que é mediação?.....	22
1.2.2 Princípios da mediação	23
1.2.3 Limites da mediação e o ofício do mediador	25
1.2.4 Diferentes modelos de mediação.....	27
1.2.5 Os ADRs (<i>Alternative Dispute Resolution</i>)	29
2 DIALOGICIDADE E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	33
2.1 Educação dialógica e diálogo.....	34
2.1.1 Diálogo - dialogicidade.....	35
2.1.2 As relações e a dialógica.....	38
2.2 A importância dialógica do eu-tu buberiano para a construção do diálogo	40
2.3 Relação entre a escuta sensível em Barbier e o diálogo em Paulo Freire	45
2.4 Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.....	49
2.4.1 A empatia como uma das ferramentas para solução de conflitos.....	52
2.4.2 Usando a empatia para afastar o perigo	57
2.5 Confiança e convivência.....	58
2.6 Práticas desenvolvidas pelo setor financeiro para diminuir os conflitos na Faculdade Batista Brasileira (FBB).....	60
2.6.1 Medidas Preventivas	61
2.6.2 Termo de Ajustamento de Conduta – TAC	62
2.6.3 Espaço de diálogo no portal do aluno.....	62
CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS.....	67

INTRODUÇÃO

As instituições educacionais vêm passando por inúmeras transformações que ensejam diversos e complexos conflitos. Com isso, surge a necessidade de se refletir sobre a existência de meios pacíficos e amigáveis de resolução de conflitos, entre os quais se destaca a mediação, que se apresenta como importante meio para tentar solucionar as divergências que venham a se desenvolver na instituição de ensino.

O meio mais adequado para a solução de conflitos nas IES privadas deve passar, inicialmente, pela compreensão positiva dos problemas, visto que, nesses casos, é necessária a manutenção dos vínculos entre a instituição, os alunos e os responsáveis.

Para a solução de conflitos na IES privada faz-se necessária a possibilidade do diálogo e de escuta, em que torna-se imprescindível o respeito mútuo. A mediação possibilita a transformação da cultura do conflito em cultura do diálogo, na medida em que estimula a resolução dos problemas pelas próprias partes. A valorização das pessoas é um fator importante, uma vez que são elas os atores principais e responsáveis pela resolução da divergência, haja vista que o conflito neste trabalho é considerado sob uma visão positiva. O conflito normalmente é compreendido como algo negativo, que coloca as partes umas contra as outras. A mediação tenta mostrar que as divergências são naturais e necessárias, pois possibilita o crescimento e as mudanças quanto ao que é considerado como uma má-administração do conflito ou relações não estabelecidas entre as partes.

O objetivo deste trabalho é analisar os limites e as possibilidades de atuação do setor financeiro em mediar os conflitos jurídico-sociais, na ordem da matrícula e mensalidades existentes nas IES privadas. Pretende-se analisar a hipótese de que através da adoção de políticas de mediação e diálogo e de práticas preventivas de conflitos no setor financeiro se consegue uma redução considerável e efetiva de demandas irem para a área jurídica.

O interesse de tratar sobre esse tema surgiu em 2010, diante de várias demandas jurídicas por parte do alunado. Na base das motivações para o presente trabalho de investigação encontra-se o fato decorrente de que esta pesquisadora

trabalha na Coordenação do Núcleo de Atividades Complementares e presenciou várias insatisfações por parte do alunado em resolver seu problema da ordem financeira da matrícula. Os estudantes faziam sua grade de disciplinas a serem cursadas adquirindo o status de pré-matriculado no sistema integrado da secretaria geral da IES e não pagavam sua matrícula no setor financeiro. Os mesmos frequentavam a sala de aula como ouvintes, mas queriam ter os direitos de um aluno devidamente matriculado. Com isso, conflitos começavam a se manifestar no setor financeiro a partir das mensalidades que não foram liquidadas nas datas certas. Os alunos não concordavam com o valor cobrado nas devidas mensalidades, e, por esse motivo, iam para a área jurídica reclamar aquilo que consideravam um valor correto. Assim deflagrava-se um conflito. Consideramos que seria útil e pertinente, sob o ponto de vista científica, aprofundar as possibilidades e limitações do setor financeiro em mediar conflitos nas IES particulares.

Diante disso, pretende-se estudar as seguintes questões: Em que consiste um conflito? O que é mediação de conflito? Como tratar do conflito decorrente das questões financeiras? Quais as estratégias de mediação na solução do conflito no setor financeiro? Que possibilidades existem de encaminhamento do assunto?

A metodologia utilizada para o referido estudo é a pesquisa bibliográfica, que é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Foi também realizada uma consulta informal com o setor financeiro da IES sobre a possibilidade de utilizar-se de parâmetros teóricos da mediação de conflitos no encaminhamento das negociações. Esses encaminhamentos são analisados no decorrer do trabalho.

Fundamenta-se este trabalho nos estudos realizados por Georg Simmel (1986) por trazer a natureza social do conflito; Luis Alberto Warat (2004) por tratar do ofício do mediador; e Lilia Sales (2007) por tratar da mediação de conflitos no âmbito jurídico. Pretende também discutir a partir da categoria político-social do diálogo em Paulo Freire e com base no diálogo eu-tu (indivíduo) proposto por Martin Buber. Percebe-se a questão do diálogo e da escuta como ferramentas para a mediação dos conflitos.

No primeiro capítulo busca-se desenvolver o conceito de Mediação de conflitos e sua adequação aos métodos de resolução e seus princípios norteadores.

Além disso, serão enfocados os modelos e tipos de conflitos, seus limites, bem como o ofício do mediador e os diferentes tipos de mediação.

Já no segundo capítulo analisa-se a dialogicidade como ponte no processo de conflito nas relações intrapessoais, interpessoais, envolvendo uma escuta sensível. Busca-se trazer a técnica não violenta para analisar o relacionamento interpessoal, além de identificar pontos em que as teorias apresentadas conversam com a prática da metodologia adotada pela instituição. Procura também discutir em que conversam e de que forma convergem os saberes da mediação de conflitos e da relação de escuta e solidariedade buscadas pela IES.

1 ENTENDENDO A NATUREZA DO CONFLITO

Para começar a falar sobre mediação de conflitos é necessário conceituarmos conflito, o que faremos a partir do conceito de conflito social desenvolvido por Georg Simmel, teórico alemão.

Simmel, ao tratar da natureza sociológica do conflito, destaca que “o conflito não é algo que tem somente conotações negativas. Ele é necessário, pois, proporciona construção e integração dentro de uma determinada sociedade. Os conflitos são vistos, percebidos e destacados como socialmente importantes, por promover interações de convivência sociais.¹” O conflito possui a capacidade de constituir-se num espaço social, onde os indivíduos na sociedade confrontam-se e procuram estabelecer novas interações e novos relacionamentos desfazendo limites antigos e estabelecendo novos limites de relacionamento. O conflito é um elemento dos mais corriqueiros e intensos nas diversas sociedades e também possui algo de positivo.

George Simmel parte assim da premissa de que “o conflito reproduz-se junto às ações interativas e relacionais sociais, ou seja, em todas aquelas produzidas no interior da sociedade”.² Nesta perspectiva, Simmel faz a seguinte ponderação: “Admite-se que o conflito produza ou modifique grupos de interesse.”³ Assim, quando o conflito passa a ser considerado como uma forma de relações e interações sociais, surge a possibilidade de abrir um espaço de construção e desconstruções, quer sob as instituições, estruturas, arranjos, processos e relações e interações sociais.

Simmel aponta que “uma das virtudes do conflito reside no fato de que ele (o conflito) cria um espaço onde as partes podem encontrar-se em um mesmo plano situacional e, desta maneira, impõe-se nivelamento, onde as partes podem dialogar sobre a trama que ele encerra”.⁴

O conflito é a substância existente nas mais diversas relações entre os indivíduos na sociedade. O entendimento sobre os conflitos sociais vem assumindo uma importância relevante para a compreensão da realidade social contemporânea.

¹ SIMMEL, Georg. *A natureza sociológica do conflito*. São Paulo: Ática, 1983. p. 45.

² SIMMEL, 1983, p. 125.

³ SIMMEL, 1983, p. 126.

⁴ SIMMEL, 1983, p. 128.

Para Simmel, “[...] se toda interação entre homens é uma associação, o conflito afinal, é uma das mais vividas interações”.⁵ Assim o conflito nasce das divergências de ideias dos atores que participam e atuam em uma dada sociedade mutante e adaptativa, por isso precisamos constantemente ressignificar as nossas ideias para que se dê uma mudança eficaz, ou seja, que tenha uma ruptura com ideias dogmáticas e tradicionalistas carregadas de preconceitos e de verdades e valores imutáveis e nos leve a outra mentalidade criativa e inovadora que nos faça confrontar o problema a partir das várias perspectivas (teoria) e confrontá-las na prática, através do ouvir e procurar entender o outro.

A mudança real no seio da sociedade dar-se-á pela decisão dos seres humanos que juntos se entendem através do diálogo e que esse diálogo se transforme em uma nova postura diante do mundo; de passarmos a agir e pensarmos de formas diferentes a partir desse novo conhecimento, pois o ser humano deve ser visto de modo coletivo, não apenas “homem massa”, que supere o antagonismo existente numa dada sociedade.

Muszkat compõe a notação de conflito do ponto de vista da psicanálise e na perspectiva constitutiva. Conforme Muszkat, na psicanálise fala-se de “conflito psíquico (intrapessoal) quando o indivíduo se opõe a exigências internas contrárias. E o conflito (interpessoal) com exigências, expectativas, idealizações pessoais contrárias uma às outras. Essa divergência de ideias faz parte das relações humanas”.⁶

Existem conflitos internos, ou seja, consigo mesmo com o que acreditamos e como nos comportamos a partir do que cremos. Às vezes existe uma disfunção, ou seja, falamos uma coisa e agimos de outra maneira e isso causa conflito intrapessoal. Crenças e valores conflitantes também causam conflitos internos e os vários papéis que o indivíduo desempenha podem causar conflito entre eles.

E os conflitos externos, que surgem quando não há concordância com as regras e normas impostas na nossa sociedade, trazem angústias para aqueles que são contrários às ideias da comunidade. Administrar conflitos deve ser uma das prioridades da IES, pois esses conflitos (fatores) determinam quais decisões devem

⁵ SIMMEL, 1983, p. 123.

⁶ MUSZKAT, Malvina Ester. *Guia Prático de Mediação de Conflitos: em famílias e organizações*. São Paulo: Summus, 2005. p. 29.

ser tomadas. Os conflitos existentes entre grupos surgem a partir de choque de comportamento e de metas estabelecidas que bloqueiam e modificam o comportamento de um outro grupo.

Luiz Alberto Warat trata sobre o conflito a partir da psicanálise, então percebe conflito como uma oportunidade vital e não uma calamidade em nossas vidas. Pois o conflito nos proporciona o aprendizado e nos ajuda a termos responsabilidades sobre nossa própria vida, para aprendermos a arriscar, a confiar no outro, a expressar os nossos sentimentos”.⁷ Para ele o conflito é necessário para o desempenho do indivíduo, pois promove mudanças positivas e significativas no convívio social, uma vez que o mesmo gera ideias, cria oportunidades, produz movimentos e inovação e estimula ambiente de auto-avaliação e mudança.

Existem vários tipos de conflitos, pois o ambiente institucional educacional é um lugar onde se encontram diversos tipos de pessoas e cada uma delas com sua etnia, cultura, religião, educação, personalidade e opinião. Através dessas diferenças, é comum que existam conflitos de inúmeras formas, pois cada um tem sua maneira de ser e nem sempre respeita ou concorda com a do outro. Assim, cada caso deve ser analisado e entendido para que se tome uma decisão assertiva para solução do mesmo, utilizando métodos específicos para resolução de cada um deles.

1.1 Tipos de conflitos e sua adequação aos métodos de resolução

Os conflitos intersubjetivos podem adquirir as mais variadas feições, dependendo do seu objeto, da capacidade de entendimento entre as partes etc. Não é difícil constatar que um conflito familiar possui características diferentes de um conflito na instituição de ensino e que ambos requerem tratamentos diversos. Diante dessa realidade, faz-se necessário explicitar que para cada tipo de conflito é mais apropriado este ou aquele método de solução.

Existem conflitos que demandam conhecimentos extremamente técnicos. Há conflitos em que não se vislumbra a menor possibilidade de acordo e que necessitam da força coercitiva do Estado para a sua resolução. Por sua vez, existem conflitos decorrentes de relações que as partes querem preservar e conflitos

⁷ WARAT, Luis Alberto. *Surfando na Pororoca: o ofício do mediador*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

decorrentes de relações continuadas, como as relações familiares, que se perpetuam no tempo. Outros, mais simples, extinguem-se com um acordo celebrado entre as partes, sem se perpetuarem no tempo.

Os conflitos existentes dentro de uma organização afetam a forma como os gestores tomam decisão, pois os mesmos precisam adaptar-se ao problema eminente e tentar buscar soluções eficientes e eficazes, para que possam crescer, mudar e sobreviver. Os gestores devem gerenciar a cooperação e a competição entre seus colaboradores e como isso está interferindo no bom rendimento da instituição.

Cada um busca seus próprios interesses em detrimento aos interesses da organização ou mesmo dos outros grupos. Mesmo sendo o conflito algo natural inerente à natureza humana, devemos buscar modelos de conflitos que os definam para poder entendê-los e poder atuar de maneira positiva quando os mesmos surgem, por isso falaremos sobre o modelo de conflito de Pondy.

Para Pondy o conceito de conflito consiste em: “conflito como um processo que consiste de cinco episódios sequenciais de estágios”.⁸ Que são eles:

- **Estágio 1:** Conflito latente: Neste momento ainda não existe um conflito franco, mas existem vários fatores que colaboram no ambiente para que se concretize, como por exemplo as diferenças de hierarquias.

De acordo com Pondy,

[...] todo conflito emerge porque uma diferenciação vertical e horizontal conduz ao estabelecimento de diferentes subunidades de organização, com diferentes objetivos e diferentes percepções sobre como melhor alcançá-los. [...] cinco fontes potenciais de conflito entre subunidades podem ser identificadas: interdependência de subunidades, objetivos diferentes de subunidades, fatores burocráticos, critérios incompatíveis de desempenho, competição por recursos.⁹

Independente de qual o fator ou fatores que está ou estão provocando o conflito, deve-se sempre focar no objetivo central da organização, para que se possa maximizar as habilidades do pessoal e criar valor ao decorrer do processo. O conflito instala-se por meio de um processo que se inicia a partir da comunicação, seja sua

⁸ PONDY, 1967, 296-320 *apud* JONES, Gareth R. *Teoria das Organizações*. Trad. Luciane Pauleti. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. p. 324.

⁹ PONDY, 1967, *apud* JONES, 2010, p. 323.

escassez ou o excesso de informação, juntamente com a presença de fatores e condições que criam oportunidades para a produção de conflitos.

- **Estágio 2:** Conflito Percebido: Os colaboradores já conseguem perceber o conflito. De acordo com Pondy o “cada subunidade começa a analisar por que o conflito está emergindo e os eventos que levaram a isso”.¹⁰ Após perceber a origem do conflito, deve-se ter cuidado para que os grupos não entrem em outro conflito ao buscar soluções para aquele conflito já percebido. Só a partir do diálogo e do respeito ao pensamento do outro é que se consegue isso.

Pessoas e/ou grupos com metas e objetivos diferentes podem entrar em choque entre si, pois, a falta de habilidade em promover e manter o diálogo acirra mais ainda as diferenças de ideias em um ambiente organizacional. As diferenças também na estrutura de crenças e de valores das pessoas são um dos fatores de conflito.

- **Estágio 3:** Conflito sentido. O conflito após ser percebido é também sentido, ou seja, os colaboradores respondem emocionalmente uns aos outros. Diferentes percepções e as emoções diferenciadas estão relacionadas ao fator de conflito; se uma das partes envolvidas tiver afetada e tiver consciência disso, poderá contornar e reprimir a emoção através do autodomínio; se a parte envolvida não tiver essa consciência dessa percepção do conflito, a emoção sentida pode gerar confusão nas emoções, por exemplo voltadas ao medo, à tristeza à raiva ou até invasão de território.

Segundo Pondy,

[...] as subunidades em conflito com rapidez respondem emocionalmente umas para as outras. É comum cada subunidade bater o martelo e assumir uma posição polarizada, do tipo nós x eles, pondo a culpa do conflito inteiramente sobre a outra parte.¹¹

Para se evitar a polarização de atitudes, é preciso que as parte em conflito exponham suas queixas e possam ser ouvidas pelo outro.

O diálogo é necessário para que se chegue a um consenso, desta forma ambas podem esclarecer seus pressupostos em relação à visão do problema e

¹⁰ PONDY, 1967, *apud* JONES, 2010, p. 325.

¹¹ PONDY, 1967, *apud* JONES, 2010, p. 325.

poder compreender os motivos umas das outras. O conhecimento das perspectivas do outro ajuda a mudar atitude do grupo, promovendo um ambiente organizacional cooperativo, forte e solidário, pois, quando o consenso é perdido, as brigas viram ordem do dia, e o conflito torna-se destrutivo.

- **Estágio 4:** Conflito manifesto. Nesta fase deve-se ter muito cuidado e muita habilidade, pois os colaboradores podem criar um espírito de vingança contra os outros, culminando em lutas e agressões verbais e psicológicas.

De acordo com Pondy,

[...] uma unidade tenta sabotar os objetivos da outra. O conflito manifesto pode assumir diferentes formas. Agressão aberta entre as pessoas e grupos é comum. [...] uma forma bem eficaz de conflito manifesto é por agressão passiva, frustrando os objetivos da oposição não fazendo nada.¹²

Nesta fase do conflito a integridade intergrupala e interpessoal se rompem, necessitando que seus gestores façam todo o possível para evitar que o conflito chegue a este estágio, pois a comunicação já foi rompida e por causa do acúmulo de conflito que se foi formando precisando de habilidade técnica e relacional para reestabelecer a harmonia no ambiente da organização. Os conflitos tornam-se visíveis, onde as declarações, as ações e as reações das partes e dos envolvidos são manifestas e latentes. Os comportamentos são tentativas de implementar as intenções de cada uma das partes conflitantes.

- **Estágio 5:** Consequência do Conflito: Neste estágio, se as fontes do conflito não forem resolvidas, as disputas e rixas aflorarão em outro momento. Cada tomada de decisão leva a uma consequência na resolução do conflito.

Como diz Pondy,

Cada episódio de conflito conduz a uma consequência do conflito, que afeta o modo como ambas as partes percebem e reagem nos episódios futuros. [...] Se o conflito não é resolvido, a consequência será comprometimento do relacionamento de trabalho, e a cultura organizacional será envenenada por uma permanente falta de cooperação.¹³

As consequências do conflito são: a sabotagem que pode ser velada ou aberta, deslealdade, tanto para com os outros, autopreservação com fugas de

¹² PONDY, 1967, *apud* JONES, 2010, p. 325.

¹³ PONDY, 1967, *apud* JONES, 2010, p. 326.

responsabilidade, acomodação, onde se renuncia em nome de um suposto interesse, alienação buscando outros interesses, descomprometimento, desligamento, tendência a atribuir a responsabilidade ou a culpa aos outros.

Quando o conflito é percebido como um movimento para produzir mudanças, essa visão muda toda a percepção e o comportamento das pessoas, promovendo resultados positivos dentro das instituições. Pessoas que se disponibilizam a ouvir obtêm mais conhecimentos (não podemos ser criativos sem o devido conhecimento) sobre os fatos existentes e por isso podem ser mais criativas na resolução de conflitos, pois a criatividade está relacionada à capacidade de criar e de produzir ideias e olhares redefinidos para uma dada situação, encontrando uma nova forma de lidar com ela. A pessoa criativa vê em cada problema uma oportunidade, pois a forma de encará-lo é diferenciada, ela vê a solução e não o problema, sendo proativas e não reativas em relação aos mesmos.

A gestão de conflitos a partir do diálogo da escuta é uma estratégia mais inteligente, pois envolve a inteligência emocional e a racional, para conduzir as partes a resultados que sejam satisfatórios para as partes envolvidas.

O conflito humano é necessário, mas não pode chegar ao nível de rompimento com a comunicação entre o grupo e interpessoal, pois a cultura organizacional fica contaminada e o ambiente torna-se impróprio para uma relação salutar com os clientes internos, bem como os clientes externos, causando insatisfação.

Cada caso, cada situação, adequa-se mais ou menos aos vários métodos de resolução de conflitos, consensuais ou não.

Nesse caso especificamente desse estudo o conflito passa a ser algo de um teor positivo, momentâneo, de construção. O meio adequado para a solução de conflitos nas IES privadas deve passar, inicialmente, pela compreensão positiva dos problemas, visto que, nesses casos, é necessária a manutenção dos vínculos entre a instituição, os alunos e/ou responsáveis.

Para a solução de conflitos na IES privada faz-se necessária a possibilidade de diálogo e de escuta, onde torna-se Imprescindível o respeito mútuo. Segundo Freire, o diálogo enquanto comunicação é a essência da mediação, quando chama a atenção de que:

A palavra viva é diálogo existencial. Expressa e elabora o mundo, em comunicação e colaboração. O diálogo autêntico - reconhecimento do outro e reconhecimento de si, no outro – é decisão e compromisso de colaborar na construção do mundo comum. Não há consciências vazias; por isto os homens não se humanizam, senão humanizando o mundo.¹⁴

Para Freire o diálogo é essencial para se relacionar e perceber o outro, colocando-me disponível e acessível ao outro, trazendo assim segurança no que venha a ser discutido.

1.2 Mediação de conflitos

A mediação de conflitos como meio de solução de controvérsias pode ser uma contribuição na mudança de paradigmas, por possibilitar uma cultura do diálogo e aferir sua relevância para evitar conflitos judiciais na IES privada.

A mediação é uma técnica extrajudicial de resolução de conflitos, por meio da qual as próprias partes, com o auxílio imparcial de um terceiro, buscam dialogar para resolver os seus conflitos de forma satisfatória. Nesses termos, diz Lília Sales:

Mediação representa assim um mecanismo de solução de conflitos pelas próprias partes que, movidas pelo diálogo, encontram, uma alternativa ponderada, eficaz e satisfatória, sendo o mediador a pessoa que auxilia na construção desse diálogo.¹⁵

Assim, interferir na administração dos conflitos implica, em um primeiro momento, admitir que esses, são naturais e inerentes ao ser humano, propulsores do progresso, como salienta Sales, pois “sem conflito seria impossível haver progresso e provavelmente as relações sociais estariam estagnadas em algum momento da história”.¹⁶

Para Muszkat, “a mediação de conflitos é um procedimento que traz em si a potencialidade de um novo compromisso político capaz de reduzir a desigualdade e a violência”.¹⁷

Falar em redução de violência significa que a mediação tem um caráter voluntário, ou seja, as partes têm o poder de escolher como será e findará o

¹⁴ FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Paz e Terra, 1987. p. 21.

¹⁵ SALES, Lília Maia de Moraes. *Justiça e mediação de conflitos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. p. 28.

¹⁶ SALES, 2007, p. 23.

¹⁷ MUSZKAT, 2005, p. 9.

processo. Conhecendo e administrando essa possibilidade, o conflito pode ser bem administrado através do poder que cabe às partes de decidir sobre o assunto que está sendo abordado, utilizando estratégias e procedimentos diferenciados para se chegar a um resultado positivo para as partes.

Diz ainda que:

No caso da mediação de conflitos, a lógica formal é de pouca utilidade se não levarmos em conta que, para além do discurso manifesto (posição), existe um discurso não expresso, algumas vezes inacessível para o próprio indivíduo (interesse).¹⁸

Por esse motivo nossa mente, sentimento e alma devem estar vazios, devemos observar e entender o que o outro está falando de forma verbal e não-verbal.

Ao falarmos sobre conflitos devemos sempre ter em mente a correlação entre o mesmo e o poder existente nas relações entre os litigantes, um poder que se constrói e opera entre as pessoas que fazem parte dessa relação. Assim diz Muszkat:

[...] examinar o poder no campo das interações sociais, com o qual nós, mediadores, temos de interagir. [...] devemos entender os mecanismos do poder como uma estratégia utilizada numa correlação de forças, o que implica considerar que: o poder nunca é exterior ao sujeito; pressupondo o poder como uma interioridade e o poder é relacional.¹⁹

A concepção de poder sai do reducionismo negativo, propõe uma superação como algo necessário e que temos que interagir normalmente na sociedade. Sendo algo construído a partir das relações entre os sujeitos, que se comunicam mediante vários discursos, e que nem sempre são explícitos. A partir dessa relação entre o sujeito que se constrói a comunicação entre os sujeitos, se houver uma má distribuição entre o compartilhamento do poder se dá o conflito.

“É nesse momento de crise que as estratégias de mediação podem ser úteis na redistribuição dos poderes”.²⁰ O poder surge da dependência de uma das partes, que necessita de reconhecimento. Diz ainda que “o poder pode determinar a

¹⁸ MUSZKAT, 2005, p. 29.

¹⁹ MUSZKAT, 2005, p. 48.

²⁰ MUSZKAT, 2005, p. 49.

conduta do dominado, seja pela força, seja pelo consentimento.”²¹ O dominado pode criar resistência sendo reativo a qualquer tipo de discurso elitista.

A partir dessa concepção Muszkat diz:

Partindo dessa perspectiva, pode-se classificar o poder, do ponto de vista de sua prática, como construtivo ou autoritário. O poder autoritário implica em desempoderamento do outro, ou seja, o indivíduo que detém o poder centraliza todas as suas decisões não permite sugestões ou participação do outro, não acredita que o outro é capaz e tenha responsabilidade e criatividade. Enquanto o poder construtivo ambos são empoderados, existe uma relação mais democrática e descentralizadora e compartilhada.²²

A democratização torna o ser humano responsável, ele não precisa de normas punitivas ou controladoras para saber sobre o que se deve fazer na organização, ele sabe e compreende seu papel no mundo cooperativo. A autonomia do indivíduo se dá no momento em que ele reflete e toma sua própria decisão, ou seja, diferente da heteronomia em que o indivíduo se deixa levar pelas opiniões dos outros, sem refletir sobre a mesma.

O empoderamento é um novo enfoque de aquisição de poder baseado nas relações sociais democráticas e na lógica do poder compartilhado. É um processo de aquisição de autoconfiança e auto-estima que se articula por meio da cooperação e da solidariedade. Por isso, o empoderamento inclui a transformação individual e a ação coletiva. Permite ao sujeito adquirir consciência crítica de sua situação e do mundo, de forma a tornar-se protagonista da própria história.²³

Assim a mediação baseia-se na lógica do poder construtivo, que consiste no diálogo e na cooperação entre as pessoas num espírito de solidariedade.

A mediação de conflito deixa de ser uma simples negociação para ser uma autocomposição, ou seja, onde as partes envolvidas no conflito têm a autonomia e a responsabilidade pela tomada de decisão sobre o assunto conflitivo.

1.2.1 O que é mediação?

A mediação, enquanto espécie do gênero de justiça consensual, pode ser definida como uma forma de solução de conflitos sociais e jurídicos. Feitas essas considerações, passemos à conceituação de mediação: mediação é o método

²¹ MUSZKAT, 2005, p. 51.

²² MUSZKAT, 2005, p. 51.

²³ MUSZKAT, 2005, p. 53.

consensual de solução de conflitos, que visa a facilitação do diálogo entre as partes, para que melhor administrem seus problemas e consigam, *por si só*, alcançar uma solução. Administrar bem um conflito é aprender a lidar com o mesmo, de maneira que o relacionamento com a outra parte envolvida não seja prejudicado.

A mediação lida com seres humanos, com relações humanas que se modificam a partir dos sentimentos e dos momentos vividos. Cabe ao mediador compreender esses sentimentos e esses momentos. Portando-se com humildade para escutar e não impor decisões e, principalmente, exercitando a prática de mediação de conflitos, os mediadores alcançarão a sensibilidade e a sabedoria necessárias para a realização de uma mediação exemplar.²⁴

A mediação é mais adequada para aqueles conflitos oriundos de relações continuadas ou cuja continuação seja importante, como as relações familiares, empresariais, trabalhistas, escolar ou de vizinhança, porque permitirá o restabelecimento ou o aprimoramento das mesmas. A esses casos é mais adequada a mediação, mas pode-se utilizar outros métodos, da mesma forma que se pode utilizar a mediação para a solução de outros tipos de conflitos. É o método mais indicado para esses casos porque possibilita a compreensão do conflito pelas partes, para que possam melhor administrá-lo e evitar novos desentendimentos no futuro.

Na mediação, os conflitos só podem envolver direitos patrimoniais disponíveis ou relativamente indisponíveis. Isso porque apenas esses direitos podem ser objeto de acordo extra-judicial. Feito um acordo, este pode ou não ser homologado pelo Judiciário, a critério das partes.

1.2.2 Princípios da mediação

A mediação possui algumas características e princípios peculiares, entre os quais se destacam:

- a) *Voluntariedade e liberdade das partes:*** Para Sales “o princípio da liberdade das partes significa que as partes devem estar livres para resolver o conflito através da mediação, não podendo sofrer qualquer tipo de ameaça ou coação.”²⁵ A mediação é voluntária e as pessoas devem ter a liberdade de

²⁴ SALES, 2007, p. 86.

²⁵ SALES, 2007, p. 23.

escolher esse método como forma de lidar com seu conflito. Também devem tomar as decisões que melhor lhes convierem no decorrer do processo de mediação e optar por dar continuidade ou não ao processo;

- b) *Confidencialidade e privacidade:*** O processo de mediação é realizado em um ambiente privado. As pessoas em conflito e o(a) mediador(a) devem fazer um acordo de confidencialidade entre si, oportunizando um clima de confiança e respeito, necessário a um diálogo franco para embasar as negociações. Se eventualmente os advogados das partes também participarem de alguma sessão de mediação, devem ser incluídos neste pacto de confidencialidade;
- c) *Participação de terceiro imparcial:*** Na mediação, as partes são auxiliadas por um terceiro dito “imparcial”, ou seja, o(a) mediador(a) não pode tomar partido de qualquer uma das pessoas em conflito. Idealmente, deve manter uma equidistância com a pessoa “A” e a pessoa “B”, não podendo se aliar a uma delas;
- d) *Economia financeira e de tempo.*** Informalidade e Oralidade. Em relação ao processo judicial, a mediação possui um procedimento informal, simples, no qual é valorizada a oralidade, ou seja, a grande maioria das intervenções é feita através do diálogo;
- e) *Reaproximação das partes.*** A mediação busca aproximar as partes, o contrário do que ocorre no caso de um processo judicial tradicional. Para a mediação, não basta apenas a redação de um acordo. Se as pessoas em conflito não conseguirem restabelecer o relacionamento, o processo de mediação não terá sido completo;
- f) *Autonomia das decisões / Autocomposição:*** É através da autocomposição que o acordo é obtido pelas próprias pessoas em conflitos, auxiliadas por um ou mais mediadores.

O mediador não pode decidir pelas pessoas envolvidas no conflito; a estas é que cabe a responsabilidade por suas escolhas, elas é que detêm o poder de decisão. O mesmo deve ser percebido como um agente de transformação social, por estar proporcionando às partes a oportunidade de adquirir uma nova cultura de soluções de conflitos à base do diálogo.

Como salienta Sales, “O mediador facilita a comunicação, estimula o diálogo, auxilia na resolução de conflitos, mas não os decide”.²⁶

g) Não-competitividade: na mediação deve-se estimular um espírito colaborador entre as partes. Não se determina que uma parte seja perdedora e a outra ganhadora, procura-se estimular o modelo ganha-ganha, para que ambas possam ficar satisfeitas com a resolução de seus problemas.

Assim a mediação tem por finalidade dar ao mediador a possibilidade de rever seus padrões de conduta e produzir ferramentas que sirvam para administrar diferenças existentes entre os seres humanos, permitindo que as partes fiquem mais flexíveis relaxando sobre suas posições rígidas e fechadas para recomposição de uma nova ideia, um novo desenho de pensamento fundamentado nos interesses das partes, instalando o diálogo onde ele antes não existia. A mediação nessa perspectiva cria uma qualidade transformativa da relação social.

1.2.3 Limites da mediação e o ofício do mediador

Não podemos falar sobre mediação sem dar ênfase ao papel do mediador, que apesar de ser feita por qualquer pessoa, a mesma deve ter certas habilidades e competências para que haja eficiência e eficácia no resultado pretendido.

O mediador pode ser qualquer pessoa capaz. Não se exige formação acadêmica ou nível de escolaridade, porquanto ele só precisa ser alguém de confiança das partes. Porém, para exercer esse ofício, é preciso ser capacitado para a prática da mediação, que exige uma profunda vontade de ajudar o outro.

A maturidade do mediador é requisito para uma mediação bem sucedida, portanto, o mediador deve ser maduro para enfrentar uma sessão de mediação. As atitudes, os comportamentos e as palavras do mediador devem ser comedidos, pois suas ações podem prejudicar o processo de mediação, fazendo, inclusive, com que a situação se torne mais grave.

Não é possível abordar um processo de mediação por meio de conceitos empíricos, empregando-se a linguagem da racionalidade lógica. A mediação é um processo do coração; o conflito, precisamos senti-lo ao invés de pensar nele; precisamos em termos de conflito, sê-lo para conhecê-lo. [...] Os conflitos reais, profundos, vitais, encontram-se no coração, no interior

²⁶ SALES, 2007, p. 47.

das pessoas. Por isto é preciso procurar acordos interiorizados. É por isso que a mediação precisa conhecer outro tipo de linguagem. Ela precisa da linguagem poética, da linguagem dos afetos, que insinue, a verdade e não a aponte diretamente; simplesmente sussurre, e não grite.²⁷

O mediador deve estar preparado conceitualmente, no que se refere, a saber, profundamente sobre o caso envolvido e emocionalmente, sendo compreensivo, solidário e compreender o outro. Cabe ao mediador ajudar as partes quando se vê em uma situação de desigualdade de poder.

Como já falado anteriormente, para Muszkat o poder é visto como uma das estratégias de comunicação. Assim, “o mediador deve evitar deter-se na pergunta sobre quem é o dono do poder para pesquisar, quando e como os poderes se expressão entre as partes”.²⁸

Cabe ao mediador assegurar a plena autonomia das partes durante o processo de mediação.

Diz ainda que “o mediador deve sempre tomar essa dinâmica de poder como estratégia, que deve ser avaliada com muita atenção (sem preconceitos); neutralizar, equilibrar e confrontar diretamente o poder e sua forma de comunicação sem desconsiderar seu próprio poder de mediador; considerar que as diferentes partes nunca têm o poder absoluto, do contrário, não haveria conflito”.²⁹

As pessoas precisam de alguém que as escute com atenção, que se abstenha em expressar sua opinião e críticas, capaz de transformar uma situação impossível numa nova possibilidade, capaz de propor negociar interesses e necessidades das partes.

O mediador deve buscar o equilíbrio dos poderes para que os conflitos sejam resolvidos de forma produtiva, transforma o poder autoritário e centralizador em poder construtivo e solidário, como agente de transformação social.

Um bom mediador deve ser capaz de aceitar a diversidade, garantindo a equidade, a redistribuição de poderes, a legitimação das partes e o respeito ao estatuto sociocultural dos sujeitos. Essa postura não rejeita a

²⁷ WARAT, 2004, p. 35.

²⁸ MUSZKAT, 2005, p. 55.

²⁹ MUSZKAT, 2005, p. 55.

subjetividade do mediador, e sim adequa a um exercício de reflexão sobre seu envolvimento.³⁰

O mediador exerce influência sobre as decisões, ele não é neutro, mas pode criar um campo não-adversarial e democrático onde as partes possam desconstruir as diferenças e chegar a um acordo ganha-ganha, ou seja, o mediador procura soluções que tragam satisfação para ambas as partes, este sim é o modelo perfeito da mediação.

O mediador deve assim procurar compreender a realidade dos mediados, sem preconceitos ou valores pessoais que possam vir a interferir de forma negativa em sua atuação devendo manter a imparcialidade, pois não deve demonstrar preferência entre os mediados, buscando que o outro confie nele, não só pelas suas competências que demonstra, tomando sempre cuidado em manter o devido equilíbrio de poder entre elas, conduzindo o processo de maneira consciente e prudente, através de um constante aprendizado e aperfeiçoamento, capaz de conduzir e promover a participação efetiva das partes.

Cabe ao mediador redesenhar os sistemas de poder por meio das noções de poder relacional e de comunicação, melhorando e incentivando a escuta entre as pessoas, criar uma cultura que incentive a mediação dentro das organizações para que essa nova lógica possa subsistir e criar um novo espaço de pertencimento. Consegue-se isso por ser o mediador independente e se manter equidistante das partes durante todo o processo, mas sempre procurando manter o dialogo no ambiente institucional.

1.2.4 Diferentes modelos de mediação

Ao falarmos sobre o ofício do mediador devemos também falar sobre os diferentes tipos de mediação. No chamado Modelo Tradicional diz Muszkat, “originário da Escola de Direito de Harvard, o mediador é o facilitador de uma comunicação pensada de forma linear, de um conflito construído sobre uma relação de causa e efeito”.³¹ Esse método é mais pragmático, engessado e barato.

Sobre o método Circular Narrativo, diz Muszkat, “[...] modelo de mediação voltado fundamentalmente para o campo da família, no qual resgatam também a

³⁰ MUSZKAT, 2005, p. 59.

³¹ MUSZKAT, 2005, p. 69.

teoria da comunicação e algumas técnicas utilizadas pelas terapias familiares. Este método procura desconstruir velhas narrativas, dando oportunidade para que novas possam ser construídas e, então, surja (ou não) um acordo”.³² Esse método procura a interdisciplinaridade para mediar o conflito, procura entender as causas e os fatores que estão presentes nas relações e, portanto, nos conflitos. Focado na transformação das pessoas, o acordo final positivo é consequência dessa transformação.

Muszkat também fala sobre o método de mediação de Carl Slaikeu: “a importância da mediação não está exclusivamente centrada na solução do conflito, e sim na possibilidade de elevar a consciência individual dos sujeitos e da sua capacidade de reconhecer os interesses, necessidades e pontos de vista da outra parte, o que por si só já representa um ganho pessoal e social”.³³

Modelo Transformativo de Bush e Folger: “o foco é o de promover transformações de caráter, que eles denominam crescimento moral, por meio da revalorização e do reconhecimento das pessoas”.³⁴ Para eles não importa o acordo, mas a mudança nas pessoas e na formas das mesmas se relacionarem a partir dessa mudança.

O advogado Daniel Bustelo Eliçabe propõe um modelo de mediação baseado na interdisciplinaridade. Diz ele: “a orientação é resultante de uma equipe em que a interdisciplinar define o encaminhamento dos casos”.³⁵ É esse modelo que tomaremos como fundamentação do trabalho por acreditar que as relações se dá mediante um processo interdisciplinar onde todos estão interligados e são interdependentes, ou seja, uma atitude negativa de uma determinada pessoa pode estar interferindo negativamente ou positivamente na vida e mudança de pessoas e sociedades.

Para conhecimento e fundamentação serão referenciados outros tipos de resoluções de conflitos além da mediação, por acreditar que não existe um processo de mediação em que não estejam inseridos os processo os princípios de negociação e conciliação, por isso falaremos deles também.

³² MUSZKAT, 2005, p. 70.

³³ MUSZKAT, 2005, p. 70.

³⁴ MUSZKAT, 2005, p. 70.

³⁵ MUSZKAT, 2005, p. 70.

1.2.5 Os ADRs (*Alternative Dispute Resolution*)

Aqui falaremos sobre outros métodos de resolução de disputas. Como a Negociação que, segundo Muszkat,

[...] é um processo de comunicação que busca uma base comum de interesses entre duas ou mais partes em conflito, a fim de mover as pessoas de uma posição inicial divergente, levando-as a conversarem e buscarem acordo entre si.³⁶

O método de como se gerenciará o conflito dependerá da fonte do problema. Assim como a mediação a negociação busca resoluções de conflitos, entre ideias opostas, enquanto a mediação tem como base o diálogo da escuta, promovendo a mudança entre as ideias antes opostas. Não que ambos concordem plenamente sobre a ideia agora conhecida, mas houve uma escuta e através dela houve uma reformulação das ideias anteriores, ou seja, antes uma tese, depois uma antítese e agora uma síntese e aí sucessivamente. Pois somos seres incompletos e por isso estamos em constante aprendizado e adaptação ao meio ambiente externo a nós que é dinâmico e multativo. Mas existe também dentro desse processo a conciliação que se dá entre as partes motivadas, ou conduzidas por um terceiro que de forma mais racional possível tenta chegar ao meio termo, ou seja, um ganha-ganha.

Na Conciliação pretende-se a “harmonização de litigantes ou pessoas desavindas. Nessa técnica, um terceiro proporciona às partes a minimização das diferenças entre seus interesses, conduzindo-as a uma concessão mútua”.³⁷

Assim o conciliador conduz o processo de resolução do litígio, pois as partes se sentem sem condições de entre elas mesmas chegarem racionalmente a um consenso; necessitando de outrem para fazê-lo.

Outra técnica de que falaremos é a arbitragem. Nessa o terceiro é que vai utilizar de seu poder de mando e vai decidir o que acha melhor para as partes. Percebam que a negociação e a conciliação buscam compor, ou seja, participação não só das partes como do terceiro e que a solução do conflito vai depender da vontade das partes, já na arbitragem a vontade das partes termina no momento em que o árbitro é escolhido.

³⁶ MUSZKAT, 2005, p. 71.

³⁷ MUSZKAT, 2005, p. 72.

Arbitragem: “processo de negociação no qual o árbitro, após ouvir as partes, tem o poder de tomar decisões. As partes escolhem o árbitro e se comprometem previamente a submeter-se às suas decisões”.³⁸

Cabe ao mediador escolher a técnica adequada à parte da situação real, ele deve definir que estratégia se aplica melhor a cada situação concreta, não confundir a mediação com a estratégia utilizada para conduzi-la, o mesmo deve prestar atenção nas posições (verbais e não-verbais) assumidas pelas partes e traçar estratégias de ação, levando em conta o caráter da mediação, os interesses ocultos e os meios e métodos a serem adotados.

Na mediação o que deve ser observado e seguido para que haja êxito no processo dialético-dialógico é o respeito e a autodeterminação das partes, entendendo que o conflito é algo inerente ao ser humano, por isso deve ser visto como algo positivo, mas que não deve chegar aos extremos, com isso proporcionar um número maior de alternativas para se chegar a um acordo, sendo flexível nos seus padrões de conduta, proporcionando uma comunicação clara e promovendo empatias que estimulam a autonomia e a autodeterminação das partes envolvidas no jogo de poder, com isso todos conseguem desenvolver e aumentar os níveis de consciência sobre si mesmo e sobre o outro na construção da alteridade e respeito pelas diferenças.

O mediador deve utilizar aportes teóricos transdisciplinares, ou seja, abastecer-se das várias áreas do conhecimento, tendo uma visão holística do problema e levar também em conta a diversidade como: diferenças de classe social, étnica, religião, desconstruindo preconceitos existentes, com isso proporcionando a valorização e o reconhecimento dos sujeitos envolvidos. A mediação deve estimular a reflexão crítica, criando espaços para uma maior consciência de si mesmo e ampliar a consciência a respeito das necessidades e dos pontos de vista do outro, despertando no outro a vontade de mudar e isso só acontece se o mediador desenvolve sua habilidade de argumentação e convencimento.

Na mediação o processo decisório é mais rápido e autodeterminado, o tempo dos querelantes, o custo do investimento seja sentimental ou psicológico é menor, pois busca-se o custo-benefício para as partes, ou seja, o processo ganha-

³⁸ MUSZKAT, 2005, p. 72.

ganha evitando inimizades e ressentimento, por ser um processo voluntário, olhando a necessidade das partes, permitindo a flexibilização e a discussão dos interesses em questão e o acompanhamento da implementação do acordo.

O diálogo pode ser um caminho de encaminhamento nesse processo do acordo.

2 DIALOGICIDADE E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

É a partir do diálogo que se constrói um relacionamento baseado na solidariedade e na credibilidade necessária a qualquer IES privada que tem um compromisso com o outro.

Freire destaca que:

A palavra viva é diálogo existencial. O diálogo necessita de reconhecimento do outro e reconhecimento de si, no outro é decisão e compromisso de colaboração na construção do mundo comum.³⁹

A dialogicidade é essência na educação como prática da liberdade. Freire chega a afirmar que “o diálogo é este encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para pronunciá-lo não se esgotando, portanto, prática de liberdade na relação eu-tu”.⁴⁰ Outra vez diz “o diálogo se impõe como caminho pelo qual os homens ganham significação enquanto homem”.⁴¹

Por isso, o diálogo é uma característica existencial. E se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformados e humanizados, não pode reduzir-se a um ato de depositar ideias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de ideias a serem consumidas pelos permutantes, e aponta que:

Não é também discussão guerreira, polêmica, entre sujeitos que não aspiram a comprometer-se com a pronúncia do mundo, nem a buscar a verdade, mas a impor a sua.⁴²

A proposta do diálogo envolve mais do que um meio para se dar a comunicação entre as pessoas; nele estão contidas duas dimensões que são essenciais: a ação e a reflexão sobre o conteúdo abordado, ambas são interdependentes, não podendo ser separadas, nem haver dicotomias, pois se não for desta maneira o dialogo se torna ineficiente.

³⁹ FREIRE, 1987, p. 20.

⁴⁰ FREIRE, 1987, p. 78.

⁴¹ FREIRE, 1987, p. 79.

⁴² FREIRE, 1987, p. 79.

2.1 Educação dialógica e diálogo

A partir do diálogo estabelecemos relação e cumplicidade com o outro, não tendo a dominá-lo com as minhas verdades. Eu exercito a escuta.

Para Paulo Freire, o diálogo

[...] pressupõe o amor. Não há diálogo, porém se não há um profundo amor ao mundo aos homens e mulheres. O amor é o fundamento do diálogo. Se não amo o mundo, se não amo a vida, se não amo os homens não me é possível o diálogo.⁴³

Freire nos diz que:

[...] não há diálogo, se não há humildade. Como posso dialogar, se me admito como um homem diferente, virtuoso por herança, diante dos outros, meios “isto” em que não reconheço outros eu.⁴⁴

É reconhecer a minha finitude e limitação, que eu não tendo todo o saber do mundo, meu saber é limitado e por isso o outro me completa, por ele saber coisas que eu não domino.

Freire volta a afirmar que:

[...] autossuficiência é incompatível com o diálogo. Não há também diálogo se não há uma intensa fé nos homens. Fé de criar e recriar. Fé na sua vocação de ser mais, que não é privilégio de alguns eleitos, mas direito dos homens.⁴⁵

Precisamos do outro; não existe a transformação e a mudança de mundo sem a consciência e interdependência do outro.

E chega a afirmar que o “homem dialógico é crítico, sabe que se o poder de fazer, de criar, de transformar, é um poder dos homens, sabe também que podem eles em situação concreta, alienados, ter este poder prejudicado.”⁴⁶ O homem crítico e consciente é quem tem o poder real da transformação do mundo positivamente, sem reflexão(logos) e ação (práxis), não existe mudança sonhada e planeja, de um mundo melhor, para as gerações futuras.

⁴³ FREIRE, 1987, p. 82.

⁴⁴ FREIRE, 1987, p. 81.

⁴⁵ FREIRE, 1987, p. 81.

⁴⁶ FREIRE, 1987, p. 82.

Sem esta fé nos homens o diálogo é uma frase. Transforma-se na manipulação. O dialogo só deve promover um clima de confiança entre seus sujeitos. A confiança vai fazendo os sujeitos dialógicos cada vez mais companheiros na pronuncia do mundo. Se falha esta confiança, é que falham as condições discutidas que é um falso amor uma falsa humildade, uma debilitada fé nos homens não podem gerar confiança. A confiança implica o testemunho que um sujeito dá aos outros de suas reais e concretas intenções.⁴⁷

Dizem uma coisa e fazem outra, não levando a palavra a sério, não pode ser estímulo à confiança. Não existe, tampouco, dialogo sem esperança. A esperança está na própria essência da imperfeição das pessoas, levando-as a uma eterna busca (que se dá na comunicação); há nos seus sujeitos um pensar verdadeiro. Pensar crítico reconhecido entre eles uma inquietável solidariedade.

Este é um pensar que percebe a realidade como processo, que a capta em constante devenir e não como algo estático. O dialogo pressupõe abertura, disposição, respeito interesse pelo outro, querer aprender a ouvir, uma posição própria a compartilhar (falar), confiança no outro.

2.1.1 Diálogo - dialogicidade

Segundo Freire, a dialogicidade

[...] tem papel central para uma educação libertadora, é o diálogo verdadeiro. Diálogo como processo dialético problematizador; através do diálogo podemos olhar o mundo e a nossa existência em sociedade como processo, algo em construção e em constante transformação.⁴⁸

Nessa perspectiva, o diálogo é a força que impulsiona o pensar crítico-problematizador em relação à condição humana no mundo.

Através do diálogo podemos dizer o mundo segundo nosso modo de ver. Além disso, o diálogo implica uma práxis social, que é compromisso entre a palavra dita e a nossa ação humanizadora. Essa possibilidade abre caminhos para repensar a vida em sociedade, discutir sobre nosso ethos cultural, sobre nossa educação, a linguagem que praticamos e a possibilidade de agirmos de outro modo de ser, que transforma o mundo que nos cerca.

⁴⁷ FREIRE, 1987, p. 82.

⁴⁸ FREIRE, 1987, p. 79.

Conforme Freire, a palavra assume o sentido de dizer o mundo e fazer o mundo. Ou seja, palavra verdadeira é práxis social comprometida com o processo de humanização. Nesse processo, ação e reflexão estão dialogicamente constituídas.

[...] ação e reflexão de tal forma solidárias, em uma interação tão radical que, sacrificada, ainda que em parte, uma delas, se ressentem, imediatamente, a onde não há palavra verdadeira que não seja práxis. Daí que dizer a palavra verdadeira seja transformar o mundo.⁴⁹

O homem percebe e interpreta o mundo não só a partir da sua razão, mas através dos sentidos e intuições que experiência no mundo, e a partir de sua vivência o percebe e o interpreta, logo, as habilidades e competências adquiridas devem estar associadas ao fazer, à atitude e às ações de realizar aquilo que acreditamos, para a real transformação do mundo.

No capítulo 3 da *Pedagogia do Oprimido*, Freire explicita as condições do diálogo verdadeiro e sua implicação para uma educação humanizadora consciente. O diálogo freiriano deve começar já nas “busca do conteúdo programado, em que estão implicados saberes diferentes, que não podem ser impostos por alguém, mas pode emergir a partir da comunicação esperançosa sobre a condução no mundo. O desafio freiriano é construirmos novos saberes a partir da situação dialógica que provoca a intenção e a partilha de mundos diferentes, mas que comuniquem sonho e esperança de juntos construirmos o nosso ser.

A ação dialógica é atitude que se contrapõe à domesticação a coisificação e que se faz pela educação entre pessoas em libertação. Pessoas que assumem sua condição crítica, transcendem em relação com o mundo, e com outras pessoas.

O conflito para Freire é fundante para o exercício do diálogo e para a construção do conhecimento decorrente da criação, recriação dos seres humanos. Para agir em uma situação de conflito, é necessário e primordial que possamos compreender o que cada uma das partes deseja.

A atitude de aluno, responsáveis pelo setor financeiro, gestores e pais que estejam interagindo num contexto comum de construção coletiva, de apreciação através do diálogo. Todos devem compartilhar as noções de ser humano, de

⁴⁹ FREIRE, 1987, p. 77.

sociedade e mundo, tomando consciência dos outros de si e do mundo, em diálogo, percebendo a educação como prática de liberdade.

Paulo Freire em seu primeiro livro publicado, *Educação como prática da liberdade*, ao homenagear seus pais, enfatiza a importância da dialógica: “Com ambos aprendi, muito cedo, o diálogo”. Já na abertura da obra, em sua primeira página, inicia tratando de ‘relações’ que, no seu entender, estão essencialmente ligadas à dialógica e à conquista da liberdade.

Entendemos que, para o humano, o mundo é uma realidade objetiva, independente dele, possível de ser conhecida. É fundamental, contudo, partirmos de que o [ser humano], ser de relações e não só de contatos, não apenas está ‘no’ mundo, mas ‘com’ o mundo. Estar ‘com’ o mundo resulta de sua abertura à realidade, que o faz ser ente de relações.⁵⁰

Ouvir e ser escutado implica no outro. Isto, certamente, significa relação, troca, multilateralidade. Aí, como contraponto, lembro que, entre opressor e oprimido não há diálogo, não há relação verdadeira. A dialógica potencializa e é a própria essência dessa perspectiva, que traz como foco as relações autênticas. Relações autênticas só se consolidam no diálogo.

A dialogicidade só é possível nas relações verdadeiras, democráticas. Isso é vital para uma escuta efetiva e transformadora, onde os aspectos relevantes do problema são enfatizados demonstrando o interesse pelo que está sendo dito, outro aspecto a ser visto é repetir e salientar as emoções que foram reveladas pelo outro, ou seja, eu me importo pelo que você diz e sente e depois fazer uma síntese das ideias colocadas no diálogo para entender o que o outro realmente quer, pois isso valoriza o esforço que a pessoa tem em revelar suas ideias.

Como diz Paulo Freire, o ser humano é um ser de relações pessoais, impessoais, corpóreas, incorpóreas, concretas e imaginárias, Divinas, mundanas, espirituais etc.⁵¹ Relação significativa que implica em diálogo, diálogo que implica em relação significativa, abertura, reflexividade, pluralidade na singularidade, transcendência, criticidade, consequência, temporalidade, contextualização, responsivo a desafios, proativa, no e com o mundo.

⁵⁰ FREIRE, 2000, p. 47.

⁵¹ FREIRE, 2000, p. 49.

A dialógica freireana, enquanto instância superadora dos conflitos, concretiza-se em relações horizontais balizadas pela fé no outro, instituída pelo afeto ao outro, viabilizada pela humildade e confirmada pela criticidade.

Mudar a linguagem faz parte do processo de mudar o mundo. A relação entre linguagem-pensamento-mundo é uma relação dialética, processual, contraditória.⁵²

2.1.2 As relações e a dialógica

O conceito de relações guarda em si, como veremos, conotações de pluralidade, de transcendência, de criticidade, de consequência e de temporalidade. “[...]. Estar com o mundo resulta de sua abertura à realidade, que o faz ser o ente de relações”.⁵³

No jogo das relações, o humano vai consolidando a humanização do mundo por meio da cultura. Fazendo-se criador e recriador, movimenta-se objetivando a compreensão, a razão de ser das coisas, dos seres, dos fatos, dos eventos, dos fenômenos. Por outro lado, é no diálogo que a relação estabelece um intercâmbio significativo, por meio da linguagem que media a relação entre pensamento e mundo. Na dialógica freireana, o ciclo gnosiológico se consolida, unindo conhecer ao compartilhar, a pesquisa ao ensino.

A radicalização, que implica no enraizamento que o ser humano faz na opção que fez, é positiva, porque preponderantemente crítica. Porque crítica e amorosa, humilde e comunicativa. O [ser humano] radical na sua opção, não nega o direito ao outro de optar. Não pretende impor a sua opção. Dialoga sobre ela. “Está convencido de seu acerto, mas respeita no outro o direito de também julgar certo. Tenta convencer e converter, e não esmagar o oponente”.⁵⁴

Para Freire, a educação é vista como ato de enfrentamento amoroso. Nesse contexto, o diálogo se erige como instância transformadora, crítica. “A educação é um ato de amor, por isso, um ato de coragem”.⁵⁵ Não pode temer o debate. A

⁵² FREIRE, 1987, p. 68.

⁵³ FREIRE, 1987, p. 98.

⁵⁴ FREIRE, 1987, p. 94.

⁵⁵ FREIRE, 1987, p. 92.

análise da realidade. Não pode fugir à discussão criadora, sob pena de ser uma farsa. E afirma que somente num método dialogal se pode fazê-la.

Paulo Freire, afirma a dialógica como “essência da educação como prática da liberdade. [...] quer dizer, palavra verdadeira, que é trabalho, que é práxis, é transformar o mundo”.⁵⁶ Demarca que o diálogo começa na busca do conteúdo.

A palavra verdadeira é aquela que é refletida e que a partir dessa reflexão modifica o agir dos interlocutores mudando o mundo. A palavra inautêntica se dá de duas maneiras: quando não há reflexão sobre a palavra (do outro e a minha), eu ajo por agir (ativismo) sem pensar sobre se a palavra é verdadeira ou não, ação pela ação sem reflexão impossibilita o diálogo. Posso também tornar essa palavra inautêntica no momento em que a transformo em mero verbalismo (palavra vazia, sem comprometimento para transformar) sem ação (atitude) necessária para transformação positiva da sociedade.

Qualquer dessas formas de diálogo (dicotômica) gera-se formas inautênticas de existir e de pensar, gerando e reforçando a alienação.

O diálogo é uma ferramenta essencial nesse tipo de relação aluno e instituição. Como diz Freire:

É no diálogo que nos opomos ao antidiálogo tão entranhado em nossa formação histórico-cultural, tão presente e, ao mesmo tempo, tão antagonico ao clima da transição. O antidiálogo, que implica uma relação de A sobre B, é o oposto a tudo isso. É desamoroso. Não é humilde. Não é esperançoso; arrogante; autossuficiente. Quebra-se aquela relação de “empatia” entre seus pólos, que caracteriza o diálogo. Por tudo isso o antidiálogo não comunica. Faz comunicados.⁵⁷

Desta forma, a prática do diálogo exige que ambos, Instituição e aluno, pratiquem o exercício do saber escutar e saber expor suas ideias; a escuta pressupõe o interesse verdadeiro pelo o que o outro está falando, por isso devemos ouvir com todo o nosso ser, através do ouvir diminuimos as distorções das mensagens, pois, verificamos que se entendemos o que foi falado melhoramos assim todos os níveis de relacionamento. Saber escutar não significa aceitar de forma passiva tudo o que foi colocado. Pelo contrário, segundo Freire: “[...] é

⁵⁶ FREIRE, 1987, p. 92.

⁵⁷ FREIRE, 1987, p. 69.

escutando bem que me preparo para melhor me colocar ou me situar do ponto de vista das ideias [...]”.⁵⁸

Com base nessas exigências, que vêm a oferecer indicativos sobre o meio adequado de solução de conflitos para as questões das IES privadas, iniciou-se o estudo sobre a mediação.

2.2 A importância dialógica do eu-tu buberiano para a construção do diálogo

O pensamento de Martin Buber tem sido de grande importância nas várias ciências humanas, mas trataremos sobre a sua importância para a resolução de conflitos intrapessoais (comunicação da pessoa com ela mesma, ou seja, a partir de um diálogo interno consigo mesma), pois, quanto mais você conhece de si mesmo, maior possibilidade se cria para entender os outros, e interpessoais (diálogo entre as pessoas), onde as pessoas interagem umas com as outras pessoas de forma empática e proativa. A força do diálogo pode ajudar a superar barreiras de preconceitos e intolerâncias religiosas nas sociedades contemporâneas.

Para Buber, o diálogo inicia-se a partir de duas palavras-princípios: Eu-tu (mundo das relações) e Eu-Isso (mundo das experiências). Debruçaremos sobre a palavra-princípio Eu-tu, para falarmos sobre mudanças intrapessoais, interpessoais e intergrupais na percepção e na atitude diante do mundo.

A primeira palavra-princípio Eu-tu decompõe-se de fato, em um Eu e um tu, mas não proveio de sua justaposição, é anterior ao Eu. A segunda, o Eu-Isso, surgiu da justaposição do eu e Isso, é posterior ao eu. O eu está incluído no evento primordial da relação, através da exclusividade desse evento. Neste evento, por sua própria natureza, tomam parte somente dois parceiros na sua total atualidade, o homem e aquilo que o confronta. Assim o mundo se torna um sistema dual, e o homem já sente aí aquela emoção cósmica do eu, mesmo sem ter ainda conhecimento.⁵⁹

Diz Buber que a “atitude do homem é dupla de acordo com a dualidade das palavras-princípio que ele proferir”.⁶⁰ Por isso o mundo também é duplo, um mundo bem ordenado e um mundo onde existem símbolos indicadores da ordem do mundo.

Um mundo bem ordenado [...] este inspira confiança, até certo ponto, [...] ele pode ser retomado, repetido com olhos fechados e experienciado com olhos

⁵⁸ FREIRE, 1987, p. 130.

⁵⁹ BUBER, Martin. *Eu e Tu*. Trad. Newton Aquiles Von Zuben. São Paulo: Centauro, 2001. p. 50.

⁶⁰ BUBER, 2001, p. 51.

abertos ele está aí, junto à sua pele, se tu o consentes, encolhido em tua alma, se tu assim o preferes. [...] mesmo que ele se apresente de um modo diferente a cada um, ele está pronto a ser para ambos um objeto comum, mas nele tu não podes te encontrar com o outro. Sem ele tu não podes subsistir, tu te conservas graças à sua segurança mas se te reabsorveres nele, será sepultado no nada.⁶¹

Diz ainda que: “O tu se manifesta como aquele que simultaneamente exerce e recebe a ação, sem estar, no entanto, inserido numa cadeia de causalidade, pois, na sua ação recíproca com o eu, ele é o princípio e o fim do evento da relação”.⁶² Por isso que o Tu não pode ser tratado como um Isso (objeto de conhecimento), ele não pode ser ordenado, estruturado e coordenado, pois senão ele deixa de ser Tu, sendo, então, coisificado.

O homem não pode ser visto como um mero objeto (Eu-Isso) que observamos, contemplamos e manipulamos, como um meio para se chegar aos nossos interesses; antes devemos enxergá-lo como um ser livre (Eu-Tu), um ser de vontade e por isso um ser de intenção que deve ser ouvido e aceito em toda sua diversidade.

Diz ainda que:

Quando o homem diz Eu, ele quer dizer um dos dois. O Eu ao qual se refere está presente quando ele diz Eu. Do mesmo modo quando ele profere Tu ou Isso, o Eu de uma ou outra palavra-princípio está presente. [...] Aquele que profere uma palavra-princípio penetra nela e aí permanece.⁶³

Estamos em constante relação uns com os outros, numa atualidade permanente e transformadora. O ser humano necessita do outro em sociedade para criar e se proteger.

Quando nos abrimos ao diálogo, o outro revela-se e passamos a conhecer o que não estava conhecido, existe uma reciprocidade, em que eu também me revelo a mim mesmo e ao outro. É a partir dessa dialética de tese, antítese e síntese que eu me modifico e modifico o mundo ao meu redor. Nossa existência concreta dá-se a partir do compromisso da reflexão entre a práxis e o logos, ou seja, quando busco refletir sobre a minha prática e como a mesma impacta na transformação do mundo.

⁶¹ BUBER, 2001, p. 70.

⁶² BUBER, 2001, p. 70.

⁶³ BUBER, 2001, p. 72.

Martin Buber apresenta-nos sua visão de comportamento moral do indivíduo a partir da reciprocidade fundamentada na dialogicidade, na entrega de quem dialoga sob forma de responsabilidade, cuidado, empatia, decisão, amor, capacidade de formar e de cultivar vínculos, reconhecimento da diferença, abolindo a dominação e a manipulação do outro como coisa. Diz ele que: “o homem não pode viver sem o Isso, mas aquele que vive somente com o Isso não é homem”.⁶⁴

Segundo Buber, “O eu se realiza na relação com o Tu; é tomando eu que digo Tu”.⁶⁵ não há existência sem comunicação e diálogo. Sendo o ser humano um ser de relações, ele já nasce com essa capacidade de interrelacionamento, ele é um ser de intersubjetividade, que se relaciona com o outro e com o objeto que está no mundo.

O homem se torna eu na relação com o tu. O face-a-face aparece e se desvanece, os eventos de relação se condensam e se dissimulam e é nesta alternância que a consciência do parceiro, que permanece o mesmo, que a consciência do Eu se esclarece, aumenta cada vez mais.⁶⁶

Para se dar essa relação é necessário o diálogo que envolve a escuta a abertura entre quem dialoga, e nessa dialogicidade eu me encontro, me descubro no outro (alternância). A abertura dá-se quando eu me disponibilizo a ouvir o outro, eu me coloco em silêncio para me doar e com essa atitude eu ganho a confiança do outro.

Essa relação exige entrega, reflexão e ação sobre as coisas que são faladas e discutidas, não mero verbalismo ou simples palavras vazias sem sentido, mas palavras que exigem transformação dos indivíduos que se relacionam com os outros e com a própria sociedade, pois é inadmissível a reflexão sem a ação, assim com a ação sem a devida reflexão. Diz Buber: “o lugar dos outros é indispensável para a nossa realização existencial”.⁶⁷

Para ele é necessário investir no ser humano enquanto ser intersubjetivo, numa busca contínua e permanente na relação inter-humana para resgatar o humano nessa sociedade cada dia mais excludente e tecnicista.

⁶⁴ BUBER, 2001, p. 72.

⁶⁵ BUBER, 2001, p. 57.

⁶⁶ BUBER, 2001, p. 68.

⁶⁷ BUBER, 2001, p. 13.

É na relação dialógica que se busca o fundamento, o sentido da existência humana. Onde não existe ação sem reflexão, fazer é criar, inventar é encontrar. Dar forma é descobrir. Ao realizar eu descubro. Eu conduzo a forma para o mundo do Isso.⁶⁸

O ser humano para ser integral deve ter uma visão holística do mundo ao seu redor, deve considerar tudo, pois é a partir desses conhecimentos adquiridos que eu conheço e travo uma relação indissolúvel, buscando constantemente com o outro respostas aos problemas do mundo de forma criativa, inovadora e crítica; é na relação dialógica que Eu me encontro no outro (Tu), que me faz lembrar a minha responsabilidade e meu respeito pelos ideais do outro.

Relação é reciprocidade. Meu tu atua sobre mim assim como Eu atuo sobre ele. Ação mútua entre o meu Tu que se revela a mim, antes desconhecido por mim, e o meu Eu que conheço e que atua em meu Tu. O homem não pode viver sem o Isso, mas aquele que vive somente com o Isso não é homem.⁶⁹

A linguagem é o poder que a humanidade tem de se expressar, é na linguagem que eu me redescubro, me redefino e me modifico e mutuamente ressignifico o outro e modificamos o mundo, pois a linguagem possui o ser e possibilita a abertura ao mundo e ao outro, é a partir da palavra que se invoca a relação, ela está além de nomes e significados, ela é a priori, ela no momento em que é proferida pode instaurar modos diferentes de existir e coexistir no mundo, tornando-o um lugar melhor para se viver e cultivar a paz entre os povos.

É a partir do verbo que os seres humanos se descobrem e passam a entender a realidade vital de suas existências e passam a se descobrir e a descobrir os outros, na experiência concreta com a vida. A experiência para Buber valia mais que qualquer sistematização conceitual. Reflexão e ação (*logos* e *práxis*) estão intimamente relacionados, não há divisão (ruptura), não existe uma distinção entre elas.

O diálogo aparece como o lugar do encontro, pois na invocação da palavra-princípio Eu-Tu é que fundamentamos a nossa existência, ora sendo a palavra essencialmente dialógica, ela atravessa, penetra e perpassa a relação, pois, o diálogo não é apenas o mero relacionamento entre pessoas, vai além diz respeito à

⁶⁸ BUBER, 2001, p. 56.

⁶⁹ BUBER, 2001, p. 72.

sua atitude para consigo mesmo e para com o outro, devendo existir confiança mútua.

A reciprocidade é fundamental na relação, diz Buber: “relação é reciprocidade. Meu Tu atua sobre mim assim como eu atuo sobre ele”.⁷⁰ A reciprocidade só é possível mediante uma relação face-a-face, é o Tu que a mim aparece de forma íntima e que sempre está presente, pois sempre me encontro na relação com ele, estamos em constante aprendizagem e quando nos propomos a conhecer e prender sem reservas e limites iniciamos um ciclo de reciprocidade entre as pessoas e a sociedade em que estamos inseridos.

A relação dialogal na prática educativa, para Buber, só se constrói por meio da confiança, da reciprocidade, do comprometimento, e do cuidado que marca todo o encontro, própria de um diálogo autêntico de valores adotados e vivenciados nas próprias instituições. Este o faz com o intento de despertar na vida do educando e corpo administrativo, bem como nos próprios educadores, a vontade de possuir o desejo por uma vida centrada e orientada por uma ação, que o faça atingir uma formação de um grande caráter.

Só o ser humano é um ser que inova e é, por isso, que somente ele é capaz de valorar e implementar esses valores na sociedade onde vive.

Nas várias relações sociais os seres humanos se relacionam através da relação do amor ou do ódio. O amor torna o ser totalitário (está inserido no reino da palavra-princípio da relação), reconhece sua relatividade e limitações, renuncia a si para acolher e entender o outro. Enquanto a relação pelo ódio deixa o ser humano cego. Diz Buber:

[...] ódio por sua própria essência permanece cego; não se pode odiar senão uma parte de um ser. Aquele que, vendo um ser na sua totalidade, deve recusá-lo, não está mais no reino do ódio, mas no limite humano da possibilidade em dizer Tu.⁷¹

O ódio proporciona uma relação imediatista e vazia, tornando o Tu (outro) uma coisa (objeto) submisso e dependente. O amor não pode ser imediatista, antes duradouro e que se dá no processo de atualização contínua. Segundo Buber:

⁷⁰ BUBER, 2001, p. 60.

⁷¹ BUBER, 2001, p. 60.

[...] o próprio amor não pode permanecer na relação imediata; ele dura, mas numa alternância de atualidade e de latência. O homem que, agora mesmo era único e incondicionado, não somente à mão, mas somente presente, que não podia ser experienciado mas somente tocado, torna-se de novo um Ele ou ela, uma soma de qualidades, uma quantidade com forma. Agora eu posso, de novo, extrair dele o colorido de seus cabelos, de sua voz ou da sua bondade; porém enquanto eu fizer isso, ele não é mais meu Tu ou não se transformou ainda novamente em meu tu.⁷²

O ser humano é um ser dual e por isso sua forma de percepção é múltipla. Ao se deparar com um problema ele deve entender tudo o que o cerca (conhecer) para só assim tomar uma decisão de forma mais assertiva. Diz ainda Buber: “Cada tu, neste mundo é condenado, pela sua própria essência, a tornar-se uma coisa, ou então, a sempre retornar à coisidade”.⁷³ Quando deixamos de nos doar, passamos a ver os outros como coisas, objetos em meio a outros tantos objetos, sem forma, sem luz e sem cor.

O ser humano por ser dual tem diferentes interpretações e visões, às vezes contraditórias acerca de um mesmo fato (evento), pois suas experiências de vida são diferentes e sua percepção dá-se conforme vivenciou as suas experiências de vida. Por isso as pessoas dão significados diferentes às palavras, causando um ruído na comunicação, levando a uma percepção distorcida do indivíduo.

2.3 Relação entre a escuta sensível em Barbier e o diálogo em Paulo Freire

O diálogo pressupõe a Escuta. Ao falarmos sobre diálogo e comunicação não podemos deixar de abordar a habilidade da escuta.

O poder da escuta é destacado na perspectiva de René de Barbier, principalmente o aspecto da escuta sensível, pois privilegia o espaço de interação entre os indivíduos, visto que nesse espaço se dá o desenvolvimento da pessoa e a sua mudança em relação ao mundo real. A escuta sensível aliada ao diálogo busca incessantemente a singularidade do indivíduo e a sua autonomia em relação a sua percepção e a sua interpretação dos mundos interpessoais e a sua relação com o meio social.

Troca mútua entre quem escuta e quem fala, onde ambos se doam para que haja aceitação e entendimento da incompletude do ser humano. A escuta sensível é

⁷² BUBER, 2001, p. 61.

⁷³ BUBER, 2001, p. 61.

um processo e como tal deve-se estar atento de como está essa escuta em que nível de doação e tolerância para com o outro. À medida que nos predispomos a conhecer o outro, suas ideias, sua alegria, seus medos e receios. Estamos nos dando a chance de também de nos conhecer, e com isso crescemos e passamos a enxergar o mundo de perspectivas diferentes, trazendo assim respostas diferentes a problemas existentes.

Mesmo com a tecnologia, o relacionamento face a face com as pessoas é inevitável (mesmo on-line), portanto, devemos buscar maior qualidade nesse relacionamento e a proposta da escuta sensível propõe entrar em totalidade da relação com o outro.

Segundo Barbier, “escutar é a sensibilidade de estar atento ao que é dito, ao que é expresso através de gestos e palavras, ações e emoções”.⁷⁴ Ouvir está relacionado aos sentidos; a escuta sensível esta relacionada ao ver-ouvir e sentir e agir.

É indispensável lembrar que o homem permanecerá, para sempre, um ser dividido entre o silêncio e a palavra, e que somente a escuta do pesquisador poderá penetrar e captar os significados do não-dito. A pessoa que se dispõe a escutar não basta que tenha ouvidos, é necessário que ela realmente silencie sua alma. Silencie para perceber aquilo que não foi dito com palavras, mas que talvez tenha sido expresso em gestos, ou de outra forma.⁷⁵

Escuta sensível é ouvir sem um pré-julgamento, sem medir e comparar, é deixar que o outro se revele na sua totalidade. Não estamos dispostos a escutar, com o nosso egoísmo.

Da mesma forma que o indivíduo, o grupo, para se conhecer, precisa da interpretação do outro, não do *grande decifrador* ou inexorável decodificador, aquele que trabalha com as aparências, mas do *espelho-ativo*, isto é, aquele que reflete e também se envolve, que não tem medo do conflito para juntos se desvendarem. O outro é o pesquisador, *hermeneuta da existência*, o intérprete da vida, cujo projeto é fazer com que o grupo atinja a *autonomia elucidada*, a capacidade de se autogovernar a partir dos esclarecimentos postos.⁷⁶

⁷⁴ BARBIER, René. A escuta sensível na abordagem transversal. In: BARBOSA, Joaquim (Org.). *Multirreferencialidade nas ciências e na educação*. São Carlos: EdUFSCar, 2002. p. 140.

⁷⁵ BARBIER, 2002, p.141.

⁷⁶ BARBIER, 2002, p.169.

Só precisamos nos dar a oportunidade de nos deixar revelar e de ser vistos, desnudados diante e perante o outro sem máscaras e dissimulações. É necessário perceber o que não foi verbalizado ou simbolizado, mas que foi sentido no mais profundo do indivíduo.

É indispensável lembrar que o homem permanecerá, para sempre, um ser dividido entre o silêncio e a palavra, e que somente a escuta do pesquisador poderá penetrar e captar os significados do não-dito. A pessoa que se dispõe a escutar não basta que tenha ouvidos, é necessário que ela realmente silencie sua alma. Silencie para perceber aquilo que não foi dito com palavras, mas que talvez tenha sido expresso em gestos, ou de outra forma.⁷⁷

Barbier propõe princípios norteadores para que se dê uma boa escuta, como veremos a seguir:

- a) **Compreender por empatia** – segundo Barbier, “a noção de escuta sensível tem a ver com escutar/ver e com a atitude meditativa, no sentido oriental do termo. Apoia-se, portanto, na empatia”;⁷⁸
- b) **Relação de confiança** – ouvir é um momento de se estabelecer uma relação de confiança mútua. Sobre esse aspecto, Barbier explicitou: “[...] proposições interpretativas poderão ser feitas com prudência”;⁷⁹
- c) **Coerência do pesquisador** – o indivíduo não perde sua identidade, ele não precisa necessariamente concordar com tudo que o outro diz, ele precisa compreendê-lo e aceitar suas ideias. Ao se predispor ao ouvir, ele naquele momento suspende suas posições, seus valores e suas crenças, para perceber o seu Tu;
- d) **Hiperobservação da consciência** – devemos estar atentos às necessidades do outro.

[...] estado de hiperobservação, de suprema atenção – o contrário de um estado dispersivo de consciência. E por isso a escuta, nesse caso, é de uma sutileza sem igual. A escuta é sempre uma escuta-ação espontânea. Ela age sem mesmo pensar nisso. A ação é completamente imediata e adapta-se perfeitamente ao acontecimento.⁸⁰

⁷⁷ BARBIER, 2002, p. 141.

⁷⁸ BARBIER, 2002, p. 93-100.

⁷⁹ BARBIER, 2002, p. 97.

⁸⁰ BARBIER, 2002, p. 100.

Ouvir para compreender exige uma sensibilidade maior em relação ao outro, dificilmente conseguida sem que se crie espaço para o diálogo autêntico. A escuta sensível, traz como pressuposto uma troca mútua, entre quem fala e quem escuta, processo envolve doação entre os sujeitos para que haja assim a aceitação total da complexidade e incompletude do ser humano, onde cada um (ambos) não perdem sua identidade, eles continuam acreditando nas suas ideias, mas, antes procuram colocar-se no lugar do outro e pensar como o outro, para que possa compreendê-lo.

Pois o conhecimento nos aproxima do outro. Necessitamos ter uma visão holística e sistêmica dos problemas dos outros, para que possamos tomar atitudes assertivas nas nossas diversas relações.

A escuta proporciona o reconhecimento do outro, a aceitação, a confiança e a solidariedade mútua entre quem fala e quem escuta. A escuta é um dos caminhos que permitem a aproximação dos sujeitos, que estabelece a confiança para as relações interpessoais e entre os grupos que falam para ser escutados e os grupos que se permitem deixar escutar. A escuta sensível pode ser definida segundo Barbier, como: “um movimento de ‘escutar-ver’, que se apoia na empatia”.⁸¹

Antes de julgar as pessoas devemos nos colocar no lugar do outro, reconhecer sua finitude e incompletude, seus defeitos e qualidades e sua singularidade. É imaginando como esta pessoa se encontra e que ela está passando, é que podemos reconhecer seus medos e incompletudes, é ver a partir da sua percepção que envolve experiência a vivência e a sua cultura e crenças sobre o objeto observado, passando a ressignificar o seu conhecimento adquirido a partir dessa nova visão e aceitá-lo incondicionalmente.

O sujeito que escuta não diminui, por isso, seu direito de discordar, mas apenas exerce a capacidade de respeitar a opinião contrária a sua, o pensamento divergente, a expressão diferente. O ouvinte, dessa forma, faz uso de uma escuta positiva no sentido de não impor uma opinião ou postura autoritária em relação ao ser que lhe fala.

É a complexa e necessária tarefa de compreender o outro, dentro do seu contexto, e não sobre nossas interpretações pessoais. Como diz Barbier: “A escuta

⁸¹ BARBIER, 2002, p. 2.

sensível não limita, não delimita, ao contrário, ela busca explorar os caminhos até então desconhecidos”.⁸²

A escuta sensível deve abarcar todos os profissionais, sejam da área educacional ou não, mas que atuam com a complexidade do ser humano. E justamente por isso os profissionais da área da educação superior devem estar atentos a essas diversidades, apresentando posturas flexíveis e afetividade no seu modo de relacionar-se com o corpo discente.

2.4 Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais

Ao falar sobre mediação e o ofício do mediador não se pode deixar de referenciar as técnicas que o mesmo deve obter para que toda a sua comunicação, seja ela verbal e não verbal, expresse empatia e contribua para um comportamento não violento em relação ao outro e a nós mesmos, ajudando no processo de negociação do conflito ora existente.

Segundo Rosenberg,

[...] um tipo de comunicação alienante da vida é o uso de julgamentos moralizadores que subentendem uma natureza errada ou maligna nas pessoas que não agem em consonância com nossos valores.⁸³

A comunicação deve passar pela compaixão, não pelo crivo do pré-julgamento. Esse julgamento sem ouvir e ter empatia com o outro, segundo citado por Rosenberg acima, é uma comunicação alienante da vida, onde eu não deixo o outro falar e nem me disponho a entendê-lo.

Ele diz ainda que “[...] a comunicação alienante da vida nos prende num mundo de ideias sobre o certo e o errado, um mundo de julgamentos, uma linguagem rica em palavras que classifica, e dicotomizam as pessoas e seus atos”.⁸⁴ Quando não conhecemos algo a fundo, nosso comportamento é reativo e não proativo que quer resolver o problema. Assim, não convém julgar o outro, com expressões do tipo certo ou errado. Essa atitude reativa impede de nos mostramos,

⁸² BARBIER, 2002, p. 97.

⁸³ ROSENBERG, M. B. *Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006. p. 37.

⁸⁴ ROSENBERG, 2006, p. 38.

ou seja, que eu revele o que se passa dentro de mim e me impede de ouvir as necessidades do outro, nos atemos em classificar, determinar erros e analisar os outros, em vez de nos concentrarmos no que as pessoas estão efetivamente querendo.

Para Rosenberg:

[...] é importante não confundir juízos de valor com julgamentos moralizadores. Todos fazemos juízos de valor sobre as qualidades que admiramos na vida; por exemplo, podemos valorizar a honestidade, a liberdade ou a paz. Os juízos de valor refletem o que acreditamos ser o melhor para a vida. Fazemos julgamentos moralizadores de pessoas e comportamentos que estão em desacordo com nossos juízos de valor, por exemplo: a violência é ruim; pessoas que matam outra são más.⁸⁵

Ao emitirmos juízos de valor que consideramos serem bons para toda comunidade, pois esses valores foram passados culturalmente, não significa que todos da comunidade aprovem, ou seja, concordem com os mesmos valores. Tendo discordância de valores, pode-se estar emitindo um juízo moralizante, ou seja, julgando as pessoas e o seu comportamento baseado naquilo que se acredita e não naquilo que a pessoa também acredita. Rosenberg fala ainda que “julgar as pessoas estimula a violência”.⁸⁶ Devemos escutar as pessoas e não criticá-las sem poder dar uma chance para entendê-las.

Veja o que diz Muszkat sobre o poder da escuta:

[...] quando alguém nos escuta com atenção, abstendo-se de julgamentos, críticas e opiniões, pode despertar em nós algo surpreendentemente novo, capaz de transformar uma situação aparentemente impossível numa nova possibilidade, despertando nossa disposição e coragem de negociar possíveis interesses e necessidades.⁸⁷

Por isso que Freire e Buber falam tanto do poder do diálogo e da comunicação para um bom relacionamento, pois as pessoas que estão dispostas, ou seja, se disponibilizam a ouvir e entender o outro, criam portas e possibilidades de mudança, pois a mudança não só ocorre com aquele que ouve, mas com aquele que fala e isso cria inúmeras possibilidades.

⁸⁵ ROSENBERG, p 2006, p. 39-40.

⁸⁶ ROSENBERG, 2006, p. 40.

⁸⁷ ROSENBERG, 2006, p. 94.

Para Rosenberg outra forma de julgamento é o uso de comparações, ele diz: “comparações são formas de julgamento, capazes de bloquear a compaixão tanto pelos outros quanto por nós mesmos”.⁸⁸

Por isso devemos não ser tão exigentes conosco e com os outros, pois podemos nos frustrar e ser infelizes por não atingir o ideal esperado pela sociedade.

O referido autor diz ainda que existe outro tipo de comunicação alienante da vida que é a negação de responsabilidade. Diz que “a comunicação alienante da vida turva nossa consciência de que cada um de nós é responsável, por seus próprios pensamentos, sentimentos e atos”.⁸⁹ Para ele a linguagem utilizada de maneira irresponsável pode obscurecer nossa consciência e passamos a nossa responsabilidade para os outros.

Negamos responsabilidade por nossos atos quando os atribuímos a forças vagas e impessoais, por causa de políticas, regras e regulamentos institucionais, quando os papéis são determinados pelo sexo, idade e posição social, por impulsos incontroláveis.⁹⁰

A linguagem consciente não implica em ausência de escolha, antes a consciência que temos sobre as nossas escolhas, mesmo que sejam poucas, ou que ao tomá-las possam vir a nos prejudicar. As nossas escolhas devem ser pautadas no bem-estar da comunidade, não só em nosso próprio bem-estar; por isso devemos encorajar uma linguagem que aumente a consciência da responsabilidade pessoal de cada um.

Segundo Rosenberg, “Ficamos perigosos quando não temos consciência de nossa responsabilidade por nossos comportamentos, pensamentos e sentimentos”.⁹¹ Somos cruéis quando aceitamos tudo sem criticarmos, sendo passivos e subservientes.

[...] comunicar nossos desejos como exigências é outra forma de linguagem que bloqueia a compaixão. É uma forma de comunicação comum em nossa cultura, especialmente entre aqueles que detêm posições de autoridade.⁹²

⁸⁸ ROSENBERG, 2006, p. 41.

⁸⁹ ROSENBERG, 2006, p. 45.

⁹⁰ ROSENBERG, 2006, p. 43.

⁹¹ ROSENBERG, 2006, p. 45.

⁹² ROSENBERG, 2006, p. 46.

Devemos ser humildes em aceitar as ideias dos outros e seu jeito de ser e se comportar, não querer que os outros se modifiquem e se comportem a partir das nossas exigências. Não devemos nos utilizar de sanções punitivas para que os outros façam o que desejamos, pois a comunicação alienante também está relacionada ao conceito do bem e do mal, do certo e errado, punição e recompensa.

As pessoas podem mudar por meio do diálogo por acreditar que tudo muda o tempo todo e isso beneficia a todos, e não porque vão ser punidos.

Diz ainda que “A maioria de nós cresceu usando uma linguagem que, em vez de nos encorajar a perceber o que estamos sentindo e do que precisamos, nos estimula a rotular, comparar, exigir e proferir julgamentos”.⁹³

A nossa linguagem deve estimular o melhor das pessoas, suas habilidades e competências, não as nossas imperfeições e limitações, pois somos seres inacabados que sempre devem estar em processo de conhecimento. A linguagem de uma sociedade dominante e hierarquizada visa busca a competição, evitando a compaixão e, conseqüentemente, a empatia no relacionamento pessoal.

Rosenberg fala que “Quando estamos em contato com nossos sentimentos e necessidades, nós, humanos, deixamos de ser bons escravos e lacaios”.⁹⁴ Devemos nos conscientizar de que somos responsáveis por nossos próprios pensamentos, sentimentos e atitudes.

2.4.1 A empatia como uma das ferramentas para solução de conflitos

O diálogo para produzir mudanças entre seus interlocutores requer que ambos se comprometam um com o outro, que nesse processo de escuta um possa prestar atenção no que o outro fala, sente, pensa e necessita. Para isso temos que nos comprometer, ou seja, ter empatia com o outro.

Segundo Rosenberg, empatia é “a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo”.⁹⁵ Ou seja, devemos ouvir com todo o nosso ser, nos esvaziarmos os ouvidos, o intelecto e com a alma, ou seja, com todos os sentidos devemos estar desbloqueados e abertos para o novo, pois só assim há transformação real. Ouvir o

⁹³ ROSENBERG, 2006, p. 47.

⁹⁴ ROSENBERG, 2006, p. 48.

⁹⁵ ROSENBERG, 2006, p. 133.

outro é reconhecer o valor que essa pessoa tem, ouvir demanda escolha, que envolve dominar a própria emoção e ansiedade de falar e esperar, até o outro terminar com a sua fala, significa deixar de lado suas próprias crenças sobre aparência e valores sociais e aceitar as diferenças.

Ele diz ainda que “[...] quando os sentidos estão vazios, então todo o ser escuta. Então ocorre uma compreensão direta do que está ali mesmo diante de você que não pode nunca ouvir com os ouvidos ou compreender com a mente”.⁹⁶ Esvaziamento consiste em nos despir das ideias preconcebidas e julgamentos moralizadores a respeito das pessoas.

Martin Buber descreve essa qualidade de presença que a vida exige de nós quando diz:

Apesar de todas as semelhanças, cada situação da vida tem, tal como uma criança recém-nascida, um novo rosto, que nunca será visto novamente. Ela exige de você uma reação que não pode ser preparada de antemão. Ela não requer nada do que já passou; ela requer presença, responsabilidade; ela requer você.⁹⁷

Não é fácil manter a presença da empatia, pois ela requer atenção e escuta. Não somos educados para isso, em nossa sociedade imediatista e egocêntrica. Gostamos de dar conselhos e de previamente julgar os outros sem uma devida fundamentação; olhamos para elas, mas não estamos com elas.

O ingrediente chave da empatia é a presença: estamos totalmente presentes com a outra parte e com aquilo pelo que ela está passando. Essa qualidade de presença distingue a empatia da compreensão mental ou da solidariedade. Embora possamos ocasionalmente escolher nos solidarizarmos com os outros ao sentir o que eles sentem, é útil ter consciência de que nos momentos em que estamos oferecendo nossa solidariedade, não estamos oferecendo nossa empatia.⁹⁸

A solidariedade pode só suscitar em nós piedade, essa solidariedade que julga e rotula as pessoas tende a bloquear o tipo de presença que a empatia requer que estejamos vazios dos preconceitos, e abertos para escutar as necessidades reais e os sentimentos do outro.

⁹⁶ ROSENBERG, 2006, p. 134.

⁹⁷ BUBER, Martin. *Eu e Tu*. Trad. Newton Aquiles Von Zuben. São Paulo: Centauro, 2001. p. 51.

⁹⁸ ROSENBERG, 2006, p. 13.

Rosenberg afirma que “Não importa que palavras as pessoas usem para se expressar, procuramos escutar suas observações, sentimentos e necessidades, e o que elas estão pedindo para enriquecer suas vidas”.⁹⁹

No diálogo devemos nos concentrar nos sentimentos e nas necessidades implícitos e chamar o outro para as suas responsabilidades, dando-lhe um retorno, retroalimentação ou feedback da situação. Rosenberg chama esse retorno de parafrasear o que foi compreendido.

Se recebemos com precisão a mensagem, de outra pessoa, nossa paráfrase confirmará isso para ela. Por outro lado, se nossa paráfrase estiver incorreta, a pessoa terá a oportunidade de corrigi-la. Outra vantagem de escolher repetir a mensagem para a outra pessoa é que isso lhe dá tempo para refletir no que disse e uma oportunidade de mergulhar mais profundamente em si mesma.¹⁰⁰

Os retornos do entendimento do que está sendo falado não é de grande importância para que haja uma comunicação, sem ruído, criando nos seus interlocutores confiança e comprometimento.

Rosenberg sugere que a paráfrase seja em forma de perguntas que revelem nossa compreensão e que estimulem qualquer correção se for necessária. Segundo Rosenberg:

As questões podem se concentrar em: o que os outros estão observando; como os outros estão se sentindo e quais necessidades que estão gerando esses sentimentos; o que os outros estão pedindo. Diz ainda que essas perguntas requerem que procuremos perceber o que está acontecendo dentro das pessoas, ao mesmo tempo em que as estimulamos a corrigir-nos, se o que percebemos não for correto.¹⁰¹

Pode-se ir além das aparências, mas às vezes a necessidade real da pessoa não está tão explícita; precisamos assim nos conectar com a realidade afetiva da outra pessoa. Por isso devemos fazer perguntas corretas que nos tragam pistas e informações da real necessidade da pessoa; essas informações devem ser observadas na comunicação verbal e não-verbal em que o corpo fala (postura, timbre da voz etc.).

⁹⁹ ROSENBERG, 2006, p. 13.

¹⁰⁰ ROSENBERG, 2006, p. 139.

¹⁰¹ ROSENBERG, 2006, p. 140.

Afirma ainda que “Não há regras infalíveis com relação a quando se deve parafrasear, mas de modo geral é seguro presumir que pessoas que expressam mensagens intensamente emocionais apreciarão nos ouvir repetir o que ouvimos delas”.¹⁰² Assim, podemos ou não parafrasear as afirmações do outro; devemos levar em conta também o contexto e a cultura da pessoa.

Diz mais que “[...] todo o tipo de crítica, ataque, insulto e julgamento desaparece quando concentramos nossa atenção em ouvir os sentimentos e necessidades por trás de uma mensagem”.¹⁰³ Quando nos esvaziamos e fazemos a pergunta certa podemos perceber mais claramente e atender as necessidades insatisfeitas, suprimindo a necessidade e melhorando o bem-estar de cada pessoa.

Segundo ele, “Somente nos sentimos desumanizados quando nos enredamos em imagens pejorativas de outras pessoas ou pensamentos negativos sobre nós mesmos”.¹⁰⁴ Nos humanizamos quando nos abrimos para o que os outros têm a nos dizer, criando e proporcionando oportunidades para ajudar as pessoas que estão ao nosso redor. É uma experiência excepcional quando alguém está conectado a nós com empatia, demonstrando interesse sincero e genuíno por seus sentimentos e suas necessidades, sem pressa em dar soluções quaisquer para o seu problema.

Mantendo nossa atenção concentrada no que está acontecendo dentro dos outros, oferecemos a eles uma chance de explorar e expressar seu eu interior com profundidade.¹⁰⁵

Permanecendo em empatia, possibilita-se que o outro atinja níveis mais profundos de si mesmo, podendo assim se revelar sem máscaras ou subterfúgios. As pessoas que recebem empatia tendem a se sentir mais aliviadas e menos tensas, por perceberem que foram plenamente compreendidas e, a partir disso, criar possibilidades de resposta que antes não haviam sido percebidas.

Para termos empatia precisamos primeiramente resolver nossas carências e problemas pessoais, pois, como daremos algo que não temos? Diz Rosenberg, “[...] Se não temos a capacidade ou a disposição de oferecer empatia, apesar de nossos esforços, isso é geralmente um sinal de que estamos carentes demais de empatia

¹⁰² ROSENBERG, 2006, p. 144.

¹⁰³ ROSENBERG, 2006, p. 144.

¹⁰⁴ ROSENBERG, 2006, p. 145.

¹⁰⁵ ROSENBERG, 2006, p. 147.

para podermos oferecê-la aos outros”.¹⁰⁶ Devemos estar conscientes dos nossos sentimentos, sair da defensiva ou da capacidade de oferecer empatia e ser proativos e escutar as nossas necessidades para que possamos dar empatia àqueles que necessitam.

Para o referido autor, “é espantoso como problemas que parecem insolúveis se tornam solúveis quando alguém escuta. Como confusões que parecem irremediáveis viram riachos relativamente claros correndo, quando se é escutado”.¹⁰⁷

A empatia realmente impacta na vida das pessoas que a recebem, criando possibilidades de entender melhor o seu mundo a partir de um novo olhar, com perspectivas diversas, e colocar esse novo conhecimento em prática, fazendo uma releitura diária do seu dia-a-dia. É necessário ouvir e escutar o outro sem julgamento, sem tentar mudá-lo ou moldá-lo conforme seus interesses, deixando-o consciente de sua responsabilidade no mundo e para com os outros.

Rosenberg relata que:

[...] um professor de faculdade descreveu como os relacionamentos entre alunos e professores foram afetados quando vários membros do corpo docente aprenderam a ouvir com empatia e a se expressar de forma mais vulnerável e honesta. Os estudantes se abriram cada vez mais e nos contaram a respeito de vários problemas pessoais que estavam interferindo em seus estudos.¹⁰⁸

Esse tipo de relacionamento para ser implementado numa instituição é difícil, pois existem estruturas formais que hierarquizam as normas, criando ordens e julgamentos, e isso prejudica um relacionamento mais profundo. Com isso perdemos a capacidade de sermos mais vulneráveis e olhamos para o outro e não tanto para as normas e regras.

Termina dizendo que “quanto mais nos conectamos com os sentimentos e necessidades por trás das palavras das pessoas, menos assustador se torna nos abriremos para elas”.¹⁰⁹ Certas normas e hierarquias nos impõem a não demonstrar vulnerabilidade, ou seja, devemos manter e aparentar ser durão e centralizador, por receio de perdermos a autoridade ou o controle.

¹⁰⁶ ROSENBERG, 2006, p. 150.

¹⁰⁷ ROSENBERG, 2006, p. 159.

¹⁰⁸ ROSENBERG, 2006, p. 161.

¹⁰⁹ ROSENBERG, 2006, p. 162.

2.4.2 Usando a empatia para afastar o perigo

Devido à dinâmica competitiva da nossa sociedade vigente as pessoas estão muito violentas e sem paciência. A violência começa com expressões corporais de impaciência e termina com violência verbal e quiçá corporal.

Por isso Rosenberg fala que “a capacidade de oferecer empatia à pessoa em situações tensas pode afastar o risco de potencial de violência”.¹¹⁰ Assim, as pessoas quando percebem que estão sendo ouvidas e que estamos fazendo um feedback das suas reais necessidades, ao invés de julgá-las ou trazer respostas prontas para o seu problema oferecendo empatia e tentando ouvi-las, escutar seus sentimentos.

Devemos também ter empatia com aqueles que nos dizem não, fazendo que a negatividade da resposta não venha para o lado pessoal. Segundo Rosenberg,

Devido à nossa tendência a entender como rejeição quando alguém diz Não! Ou Não quero fazer isso!, é importante que sejamos capazes de ter empatia com essas mensagens. Se as tornarmos como pessoais, podemos nos sentir magoados sem compreender o que realmente está acontecendo dentro da outra pessoa.¹¹¹

Nem tudo sai ou é da forma que gostaríamos, devemos ter empatia com os outros, principalmente com os nossos superiores, para poder entendê-los e o porquê do seu não para conosco.

Empatia envolve não só a conversa, o diálogo como conduzi-lo, mas também como reanimá-lo, se a conversa estiver morna e sem muito sentido, devemos nos ater para trazer a conversa de volta à vida, claro que com empatia devemos reconduzir a conversa, criando assim um tipo de conexão.

Para Rosenberg, “tenha empatia pelo silêncio escutando os sentimentos e necessidades por trás dele”.¹¹² As pessoas falam também através do silêncio, embora seja difícil permanecer na empatia com alguém que não se expõe ou fala. As pessoas se tornam vulneráveis quando não sabem como os outros estão reagindo às suas palavras. Pode-se tomar o silêncio como uma desaprovação ou indiferença, mas pode ser também uma aprovação ou um consentimento. Cabe a

¹¹⁰ ROSENBERG, 2006, p. 164.

¹¹¹ ROSENBERG, 2006, p. 166.

¹¹² ROSENBERG, 2006, p. 167.

cada um de nós nos concentramos no que poderia estar acontecendo no interior da pessoa.

Sobre o impacto da empatia nas pessoas Roserberg diz: “Continuo a me espantar com o poder curativo da empatia. Repetidas vezes tenho testemunhado pessoas transcendendo os efeitos paralisantes da dor psicológica, quando elas têm contato suficiente com alguém que as possa escutar com empatia”.¹¹³

O que torna diferente o escutar com empatia é a capacidade que desenvolvemos de estar presente com o outro, de escutá-lo, de perceber seus sentimentos e suas necessidades, que está vivendo naquele momento sem críticas ou julgamentos.

2.5 Confiança e convivência

Para que a mediação dê realmente certo é preciso que a instituição tenha ou se proponha a criar valores para fundamentar o diálogo, Para isso é necessário criar espaços para o diálogo entre os clientes e colaboradores. Estratégias como reuniões periódicas com a Diretoria Geral, diretoria Acadêmica e a direção do setor financeiro tornam-se necessárias. Nessas reuniões são enfatizados o diálogo da escuta por ser uma ferramenta transformacional que ajuda a desenvolver e promover valores democráticos e éticos, pela demonstração significativa e eficaz de novos padrões de condutas e comportamento dos colaboradores e clientes a partir do problema.

Um desses valores é a alteridade. Segundo Sinner,

[...] um primeiro aspecto central é a alteridade. A pluralidade implica diversidade, e a comunidade em uma democracia é impensável sem reconhecer a pluralidade de cada membro da sociedade. Por isso o respeito a alteridade, o reconhecimento à diferença e o direito de ser diferente são essências.¹¹⁴

Somos diferentes por sermos seres subjetivos e singulares, portanto devemos respeitar a subjetividade de pensar e de perceber o mundo de maneira diversa dos outros.

¹¹³ ROSENBERG, 2006, p. 168

¹¹⁴ SINNER, Rudolf von. *Confiança e Convivência: Reflexões Éticas e Ecumênicas*. São Leopoldo, RS: Sinodal, 2007. p. 38

Um segundo aspecto abordado pelo referido autor é a participação. Sinner diz que: “este conceito é central para o discurso sobre a sociedade civil. No Brasil ele está implícito na luta por cidadania. Cidadania é, em primeiro lugar, o direito de ter direito [...]”.¹¹⁵ Esse conceito exige reconhecimento e atitude de também poder se expressar, acesso às informações de uma maneira clara, sem dúvidas, evitando ruído na comunicação.

Ele aborda também outro aspecto tão importante quanto os outros acima citados. Sinner afirma que um terceiro aspecto é a necessidade de confiança.

[...] as disfunções e disjunções da democracia brasileira não são somente uma questão de corrupção e clientelismo entre políticos e funcionários do Estado, mas uma falta de confiança na democracia como sistema, bem como nas pessoas, que são portadoras dela, a saber; o conjunto da sociedade.¹¹⁶

A confiança é um valor que deve ser continuamente cultivado e inculcado nas nossas vidas diariamente. Nossas palavras devem estar em harmonia com nossas atitudes. A confiança não é algo pronto e estático, ela se constrói através das relações e construções do indivíduo. Segundo Sinner:

Não seria possível viver nossa vida se não pudéssemos confiar sem nos preocupar, sempre e especificamente, com cada aspecto da nossa vida. Sem confiança não existe vida. No entanto, pesquisas parecem sugerir que não existe confiança no Brasil. Dentre 17 países da América Latina, periodicamente pesquisados pela Organização Latinobarômetro, o Brasil aparece em último lugar.¹¹⁷

Diz ainda que:

[...] a confiança, porém, é algo que tem que ser investido antes de se saber qual será o resultado. Em uma sociedade democrática, torna-se necessário confiar nas pessoas de uma forma bastante abstrata, pois jamais conhecerei a maioria dos meus concidadãos.¹¹⁸

Numa relação social o pressuposto é a confiança de que as pessoas estão se deixando enxergar como são, as suas ideias de forma transparente.

¹¹⁵ SINNER, 2007, p. 38.

¹¹⁶ SINNER, 2007, p. 39.

¹¹⁷ SINNER, 2007; p. 77.

* Foi realizada uma consulta informal com o setor financeiro apresentando os pontos da mediação de conflitos a partir do diálogo, a proposta foi acatada e aplicou-se os procedimentos sugeridos. Os resultados foram positivos e houve uma diminuição considerável de formalização de queixas no setor judicial.

¹¹⁸ SINNER, p. 39.

O último aspecto abordado pelo mesmo autor é a coerência. Diz Sinner: “por fim, um quarto elemento necessário é a coerência: ter um projeto para o todo da sociedade e não apenas para si ou o grupo de seus pares”.¹¹⁹ Varias instituições de ensino particulares, sejam confessionais ou não, estão dando testemunho de suas (in)coerências com o que pregam e falam com suas atitudes para com os outros.

Com o cultivo dos valores certos a organização cria um ambiente respeitoso, participativo, confiante e coerente na formação da cultura organizacional. Não pode existir disfunção entre o que foi dito e do que é realmente vivido. Devemos praticar aquilo que falamos, a nossa linguagem deve estar em sintonia e congruência com o que falamos. O diálogo implica em confiança, em abertura e cumplicidade frente ao outro.

Conhecendo o outro eu aprendo sobre ele, desenvolvendo com esse aprendizado e surgindo outro tipo de conhecimento que envolve a experiência que nos possibilita a nos conhecermos e aprendermos mutuamente e esse novo aprendizado propicia a desconstrução de um clima de desconfiança existente anteriormente.

A proposta de trazer a mediação e o diálogo como ferramentas estratégicas é exatamente desconstruir o clima organizacional de desconfiança e dissensões e construir uma cultura da solidariedade, gerando melhor clima de convivência, reduzindo os níveis de violência e de embates jurídicos, por possibilitar a conversação entre os responsáveis sobre suas dúvidas e seus conflitos reais.

2.6 Práticas desenvolvidas pelo setor financeiro para diminuir os conflitos na Faculdade Batista Brasileira (FBB)¹²⁰

As transformações que vêm ocorrendo nas organizações, na última década, são marcantes. Em especial no Ensino Superior, vários fatores estão diretamente atrelados a elas, tais como a profissionalização do setor, o avanço tecnológico, as fusões, as mudanças de comportamento do consumidor, entre outros que têm resultado em mudanças no ambiente, tornando-os vulneráveis à competitividade

¹¹⁹ SINNER, 2007, p. 39.

¹²⁰ Foi realizada uma consulta informal com o setor financeiro apresentando os pontos da mediação de conflitos a partir do diálogo, a proposta foi acatada e aplicou-se os procedimentos sugeridos. Os resultados foram positivos e houve uma diminuição considerável de formalização de queixas no setor judicial.

acirrada, forçando as IES a se reestruturarem ou a redefinirem seu próprio negócio, por isso é necessário o estabelecimento de estratégias competitivas para a sua sobrevivência. Para isso buscaremos o conceito de estratégia em Kotler, que define estratégia como “um processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mercadológicas”.¹²¹

É necessário que percebamos as necessidades dos nossos clientes, colhendo informações junto aos públicos interno e externo, para cumprir com a missão da instituição. O planejamento é uma forma de diminuir a intuição e a improvisação, trazendo uma maior racionalidade à administração. As organizações devem utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

A partir dessa visão de estratégia é que a IES (FBB) se utilizou de um contrato adaptado para a nova realidade educacional de relacionamento. O contrato de prestação de serviço educacional foi elaborado com clareza, precisão e de acordo com a lei vigente e a partir disso o setor financeiro, jurídico e diretorias traçaram as estratégias descritas a seguir.

2.6.1 Medidas Preventivas

- ✓ Treinamento para todos os colaboradores, sobre os limites e as possibilidades de negociação com os alunos ou os responsáveis;
- ✓ Novas Tecnologias (TI) com a utilização do Sistema integrado de cadastramento dos alunos (TOTVS educacional). Nesse sistema os alunos fazem pré-matrícula na Secretária Geral (acadêmica) e depois fazem o pagamento no financeiro. Se não for efetuado o pagamento no financeiro em 48h, o aluno sai do status de pré-matriculado. Com isso os docentes, ao aplicar a sua avaliação semestral, sabem exatamente quem está matriculado, evitando que o aluno entre na justiça, provando que estava participando das aulas regularmente e que fez as avaliações do semestre e que tem a comprovação das notas do semestre;
- ✓ O Código de Defesa do Consumidor (CDC) que disciplina as relações contratuais de prestação de serviço educacional e da Lei 9.870/90(Lei

¹²¹ KOTLER, 1994, p. 58.

específica de direito educacional) estão afixadas nos murais. Os colaboradores informam sobre os direitos e os deveres do aluno;

- ✓ Mensalidade: após 30 dias de inadimplência a parcela não paga é enviada para a agência de cobrança, que também tem seu setor jurídico, que em parceria e integração com faculdade oferece vários tipos de pagamento: cartão; cheque; pague seguro em 12x; sub-parcelamento, ex.: se deve 3 parcelas as mesmas podem ser parceladas em até 5x;
- ✓ A data do pagamento das parcelas pode ser alterada em função do seu melhor dia para pagamento.

A partir dessa nova gestão está sendo cultivada uma cultura de prevenção de conflito na Faculdade Batista e a mesma tem surtido efeito, baixando bastante o numero de alunos e responsáveis que levam à justiça a questão da matrícula e mensalidade. A instituição prima pela gestão do ganha-ganha, para que o acordo seja benéfico para todos os envolvidos, retomando a cultura do diálogo, a escuta e o entendimento do outro.

2.6.2 Termo de Ajustamento de Conduta – TAC

O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) é um documento utilizado pelos órgãos públicos, em especial pelos ministérios públicos, para o ajuste de condutas contrárias à lei. As IES devem ser conscientes e assinar o termo de ajustamento de conduta para se ajustar conforme as exigências da Lei.

2.6.3 Espaço de diálogo no portal do aluno

O portal do aluno é uma das ferramentas de integração e inter-relação entre o aluno e a IES. No portal o aluno tem acesso ao Histórico Escolar que lhe permite acompanhar a sua vida acadêmica a cada semestre. Os horários de aula, e materiais didáticos inserido pelo professor da disciplina, a sua vida financeira, se tem alguma mensalidade em atraso e se já fez sua matrícula no semestre, evitando assim surpresas desagradáveis.

CONCLUSÃO

Os conflitos, se bem administrados pelas partes, contribuem para a evolução e o desenvolvimento das pessoas e da sociedade. No Brasil, sua prática por algumas entidades especializadas e por universidades demonstra sua importância e o crescimento de sua procura como método de resolução de conflitos. Mesmo assim, ainda hoje nas organizações as pessoas que lideram e são lideradas esquivam-se do conflito, o negam ou controlam o mesmo por meio de força, gerando um clima insustentável, erros e mal-entendidos que prejudicam a organização tanto do ponto de vista humano, como de produtividade e econômico. Assim, é natural e até mesmo necessário que seja introduzido no processo judicial, pois devemos incentivar o uso de métodos não-adversários de solução de conflitos. O processo perante o Judiciário só deve aparecer na impossibilidade de auto-superação do conflito pelos interessados, que deverão ter à disposição um modelo consensual que propicie a resolução pacífica.

A mediação de conflito aqui apresentada deve ser entendida como um novo saber que tenta trazer respostas às novas demandas, que atendam às novas necessidades de uma sociedade contemporânea submetida à degradação do ser humano enquanto ser social e individual que age e modifica o ambiente onde se insere.

Possibilita o nascer de um modelo de intervenção interdisciplinar que busca a escuta respeitosa, a cooperação, a participação ativa e efetiva, além de tudo busca-se o desenvolvimento da criatividade para problemas sócio-emocionais.

Através do processo de mediação busca-se o diálogo com o outro, com as consequências que aquelas decisões irão trazer, através da mediação que busca um ideal democrático de liberdade, solidariedade, diálogo e fraternidade. Nesse processo contínuo e ininterrupto de afirmação dos direitos individuais que se fundamentam na convicção da importância da autodeterminação e da responsabilidade pessoal organiza-se um resgate do ser humano, dos seus valores e de suas crenças e a busca de solução dos problemas.

A mediação aponta novos paradigmas na resolução de conflitos, a partir dessa nova perspectiva de que o conflito é algo intrínseco ao ser humano. Por isso é

inerente a toda e qualquer inter-relação e deve ser conduzido a partir do diálogo da escuta.

O estudo do tema e o pequeno encaminhamento prático realizado indicam que há mais limites do que possibilidades em mediar conflitos na ordem da matrícula e mensalidades nas IES privada, devido à subjetividade do sujeito que percebe o problema a partir de sua ótica, e se recusa reconhecer que está equivocado. Por isso, chega a distorcer as informações para se favorecer, dificultando assim o diálogo e a escuta do outro.

Assim, há necessidade de se delimitar recursos existentes no setor financeiro para a resolução de conflitos entre o mesmo e o alunado. Os procedimentos e as normas adotadas devem ser bastante claros, utilizando uma comunicação simples e objetiva que busque diminuir a distância entre as pessoas envolvidas. Estratégias a serem utilizadas pela IES: contratos bem redigidos entre a instituição e o aluno, observação e cumprimento das normas nos Termos de Ajustamento de Conduta; o espaço no portal do aluno, que é lido e respondido continuamente pelo responsável pelo setor que é uma pedagoga, os assuntos diversos que não são da sua competência são enviados pelo e-mail institucional aos setores competentes.

Os alunos sentem-se valorizados por serem ouvidos e por receberem respostas a partir das suas inquietações, com o canal de comunicação aberto entre as partes interessadas evitando o sentimento de frustração, de hostilidade, insatisfação e de descontentamento, dos alunos e responsáveis em relação à IES.

Essa nova proposta de resolução de conflitos tem uma origem na interdisciplinaridade por procurar a resolução de conflitos a partir das diversas percepções de mundo, não só do ponto de vista da instituição como também dos alunos.

Busca-se no diálogo, o direito de expressão de expor o seu problema. Com isso surge uma mudança no relacionamento social entre os colaboradores, professores e alunos, por exigir um novo pacto social, pautado no diálogo e na escuta, que sugere resgatar o protagonismo dos próprios atores que compõem o cenário das situações de conflito, o que seria improvável se isso acontecesse na esfera jurídica.

As intervenções mediadoras podem proporcionar o diálogo nas relações empresariais, seja nas relações decorrentes de crédito-débito, matrículas, mensalidades, qualquer tipo de transação comercial ou financeira.

Essas estratégias ao serem implementadas proporcionaram que a instituição como um todo aprenda sobre seus pontos fortes, bem como seus pontos fracos, criando uma cultura organizacional voltada para confiar e ouvir o outro. Além disso, esse processo pode propiciar um ambiente disseminador de atitudes proativas e sinestésicas por parte dos interessados em relação à resolução pacífica de conflito, evitando fundamentar suas atitudes reativa em relação à resolução de problemas.

A proposta do trabalho é refletirmos sobre a possibilidade de se desenvolver uma nova capacidade de pensar, agir e existir, diante de um novo compromisso político-social e econômico, capaz de reduzir a desigualdade e a violência interpessoal.

REFERÊNCIAS

- BARBIER, René. A escuta sensível na abordagem transversal. In: BARBOSA, Joaquim (Org.). *Multirreferencialidade nas ciências e na educação*. São Carlos: EdUFSCar, 2002.
- BUBER, Martin. *Eu e Tu*. Trad. Newton Aquiles Von Zuben. São Paulo: Centauro, 2001.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 16. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- _____, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Paz e Terra, 1987.
- JONES, Goeth R. *Teoria das Organizações*. Trad. Luciane Pauleti. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. Trad. Mônica Rosenberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MUSZKAT, Malvina Ester. *Guia Prático de Mediação de Conflitos: em famílias e organizações*. São Paulo: Summus, 2005.
- ROSENBERG, M. B. *Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.
- SALES, Lília Maia de Moraes. *Justiça e mediação de conflitos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.
- SIMMEL, G. *A natureza sociológica do conflito*. São Paulo: Ática, 1983.
- STRECK, Danilo R.; REDIN, Euclides; ZITKOSKI, Jaime José. (Orgs.). *Dicionário de Paulo Freire*. 2. ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- SINNER, Rudolf von. *Confiança e Convivência: Reflexões Éticas Ecumênicas*. São Leopoldo, RS: Sinodal, 2007.
- WARAT, Luis Alberto. *Surfando na Pororoca: o ofício do mediador*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.