

COMPREENSÃO E GESTÃO DO CONFLITO NA JUSTIÇA DO TRABALHO

Escuta Ativa

Fatos, valores, sentimentos

Perguntas

Levantamento e separação das questões



Kathleen Mecchi Zarins Stamato
Junho/2020

Roteiro de aula

1.Introdução

2.Escuta Ativa como parte da comunicação

3.Como exercer uma boa escuta ativa

4.Perguntas como ferramenta essencial da escuta ativa

5.Para que exercer uma boa escuta ativa?

6.Posição/Interesse/Necessidade/Sentimento

7.Relacionando os temas tratados aos modelos de mediação



*Kathleen Mecchi Zarins Stamato
Juíza do Trabalho*

A COMUNICAÇÃO

“communicare” = partilhar, tornar comum
essencial para a vida em sociedade





Bernard Shaw – dramaturgo, romancista,
jornalista irlandês, co-fundador da
London School of Economics

Comunicação é ilusão.
Cada um tem sua perspectiva
Não faz sentido falar em quem tem razão

Mapa mental de cada um (experiência de vida, sistema nervoso, estrutura de linguagem, experiências, dão significado único e diferente a cada situação – só consigo entender realmente se eu entrar na mente do outro)



**ENTRE LO QUE PIENSO,
LO QUE QUIERO DECIR,
LO QUE CREO DECIR,
LO QUE DIGO,
LO QUE QUIERES OÍR,
LO QUE OYES,
LO QUE CREES ENTENDER,
LO QUE QUIERES ENTENDER,
LO QUE ENTIENDES...**

¡EXISTEN 9 POSIBILIDADES DE NO ENTENDERSE!

E como não é possível entrar na mente do outro, a importância da ESCUTA ATIVA



1º passo para uma boa escuta ativa é COLOCAR-SE NO LUGAR DO OUTRO
Do meu lugar, jamais conseguirei entender como vê e sente

O 2º passo é propriamente ESCUTAR: e aí precisamos bem destacar a diferença entre OUVIR e ESCUTAR

OUVIR



ESCUTAR

DICAS PARA UMA BOA ESCUTA ATIVA

- Atenção à linguagem corporal
- Faça contato visual
- Faça acenos afirmativos com a cabeça e expressões faciais apropriadas
- Mantenha-se envolvido
- Demonstre atenção e interesse
- Evite ações ou gestos distraídos

DICAS PARA UMA BOA ESCUTA ATIVA

- Faça perguntas
- Evite interromper o narrador
- Não fale demais
- Oportunidades iguais
- Deixar cada um expressar fatos da sua perspectiva
- Permitir que expressem sentimentos e emoções

ESCUTAR PARA COMPREENDER
E NÃO PARA RESPONDER

ESCUTAR SEM ROTULAR OU JULGAR

ESCUTAR SEM PENSAR O QUE DIRÍAMOS
OU FARÍAMOS NO LUGAR DO OUTRO

RETROALIMENTAÇÃO

PARAFRASEAR

RECONTEXTUALIZAR ou REENQUADRAR

FAZER ANOTAÇÕES

PERGUNTAS

Quanto mais conhecimento temos, mais informação;
Quanto mais informação, melhor podemos tratar o
conflito.

Conhecer o processo – sim ou não?

ESCUTA ATIVA – escutar o quê?

Importância das perguntas

Provocar a fala produtiva

ABERTAS



CIRCULARES

FECHADAS

REFLEXIVAS

NARRATIVAS

HIPOTÉTICAS

ANALÍTICAS

FECHADAS

- centram na informação e costumam gerar resistência na resposta: Geralmente ensejam como resposta SIM, NÃO
- servem, em regra, para o encaminhamento da questão

Ex: o senhor foi dispensado porque dormia em serviço?

(se eu quisesse transformar em pergunta aberta seria: conte-me um pouco mais sobre por qual motivo o senhor não trabalha mais na empresa)

ABERTAS

(ou narrativas, explicativas)

- Costumam começar com: o que, quem , como, por quê
- Instigam a falar, dar informação (quanto mais específico você for sobre o momento, a condição, maior probabilidade de obter uma resposta rica)
- Abrem possibilidades de narrativas

Ex: o que você pensa sobre... Como você se sentiu....

Importante checar: entendi corretamente que você está dizendo que....

Deixe-me ver se eu compreendi: do seu ponto de vista, então, a situação é a seguinte, o que ocorreu foi...

CIRCULARES (ou reflexivas)

- permitem refletir sobre a realidade do outro
um escuta o outro para gerar a autocrítica e criar novas posturas

Ex. sobre o que você relatou, há outra forma de enxergar a questão?
Como as outras pessoas veem isso?

Existem outros pontos de vista sobre essa questão?

Por que seu ponto de vista deve ser aplicado a essa questão?
Você acredita que o conflito ocorreu apenas por culpa da outra parte?
Você acha que contribuiu de alguma forma para o que aconteceu?

Como você pensa que poderia contribuir para resolver essa questão?

HIPOTÉTICAS

- usadas geralmente quando já estamos caminhando para as propostas de acordo

Ex. supondo que o pagamento seja feito em uma única parcela... imagine que não seja celebrado o acordo, qual a melhor alternativa ao não acordo para cada uma das partes...na eventualidade de o seu cliente aceitar o pagamento parcelado, o senhor estaria imaginando receber em quantas parcelas.... ou em parcelas de qual valor?

PARA QUÊ ?

- ★ Identificar questões
- ★ Identificar interesses, sentimentos e emoções
- ★ Identificar lides subjacentes
- ★ Resumo



IDENTIFICAR POSIÇÕES, INTERESSES E NECESSIDADES

Posição: é o que se diz que se quer, que se busca

Interesse: é o que verdadeiramente se quer, se busca

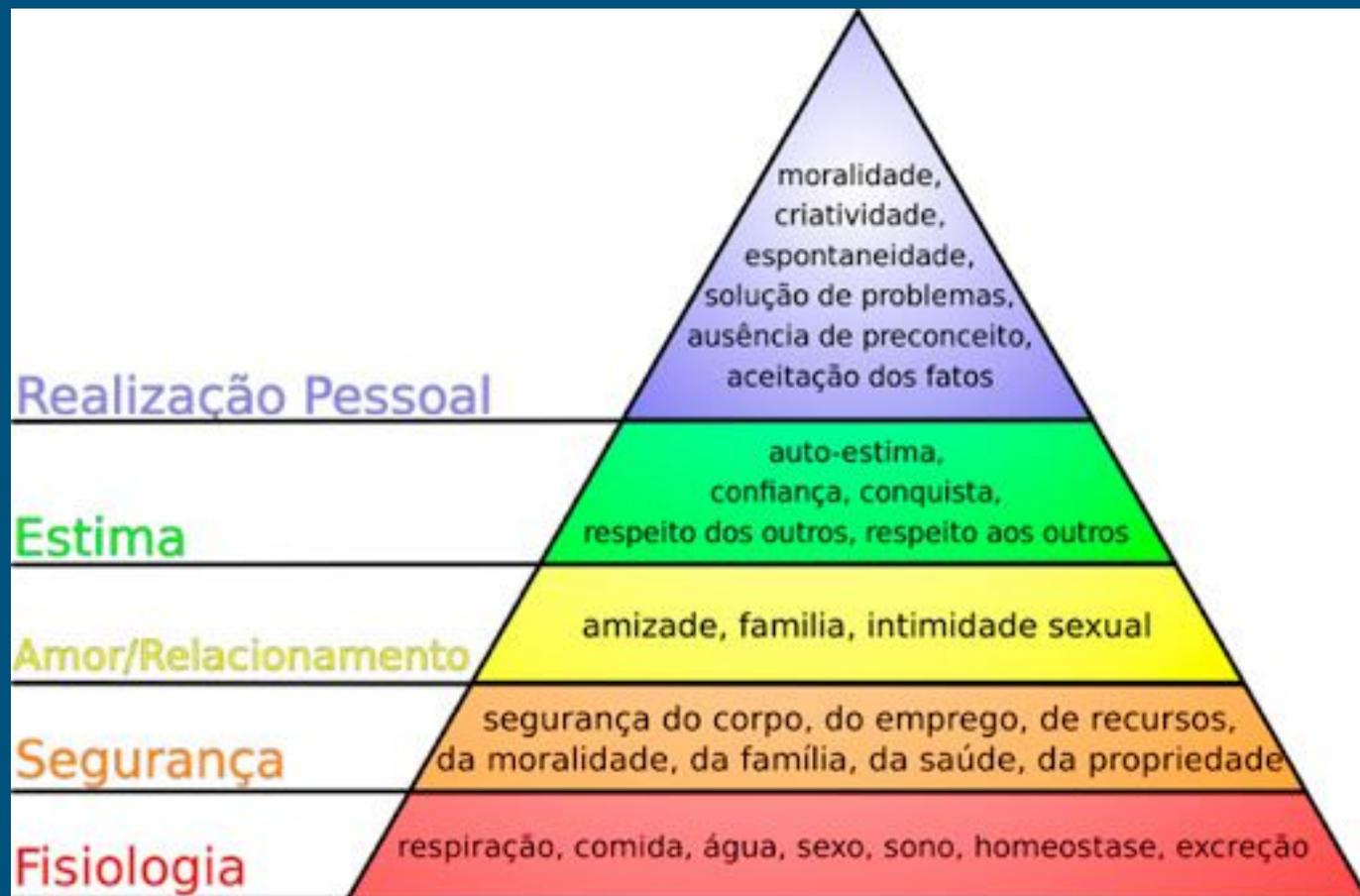
Necessidade: é o que está por trás do interesse.



O que está por trás da posição?

Por que é importante para aquela pessoa o que ela pede? Para que ela precisa do que pede? Que benefícios obterá com o que pede?

Pirâmide de Maslow



Teoria objetiva do conflito x Teoria subjetiva do conflito

Remo Entelman – interrelação social entre duas ou mais pessoas que têm incompatibilidade de objetivos e que necessitam um do outro para alcançá-los (desacordo, enfrentamento, contraposição)

John Paul Lederach – conflitos são situações nas quais duas ou mais pessoas entram em oposição ou desacordo porque suas posições, interesses, necessidades, desejos ou valores são incompatíveis, ou são percebidos como incompatíveis.

NECESSIDADES NÃO ATENDIDAS



SENTIMENTOS AFLORADOS

SENTIMENTOS

quando nossas necessidades são atendidas

alegre	estimulado	orgulhoso
agradecido	encorajado	otimista
amistoso	envolvido	pleno
bem-humorado	grato	revigorado
confiante	inspirado	seguro
empolgado	maravilhado	satisfeito
equilibrado	motivado	tranquilo

SENTIMENTOS

quando nossas necessidades não são atendidas

abandonado	deprimido	irritado
amedrontado	desconfortável	letárgico
agitado	encabulado	mal-humorado
bravo	envergonhado	nervoso
cansado	exausto	preocupado
ciumento	fraco	ressentido
confuso	furioso	triste

IMPORTÂNCIA DA VALIDAÇÃO DAS EMOÇÕES E SENTIMENTOS

Identificar os sentimentos que a parte desenvolveu em razão da relação conflituosa e abordá-los como consequência natural de interesses legítimos que possui.

Ex: “Compreendo que o senhor tenha ficado muito aborrecido com tudo o que aconteceu...”

“Sei que indenização alguma poderá repor a perda sentimental que o senhor teve...”



IDENTIFICANDO VALORES

Isso afeta tanto as partes, quanto ao mediador do conflito.
Esta situação poderia vulnerar algum dos meus princípios?
Averiguar se eu estou disposto e em condições de fazer o que será necessário fazer para solucionar a questão.

Os valores religiosos, éticos, morais podem se ver comprometidos por esta situação?

A quais princípios eu realmente não vou renunciar? Nem todos estão dispostos a trabalhar com todos os temas, todas as pessoas....

Isso preserva o mediador de situações que não queira atravessar e permite identificar se determinado ponto onde a mediação parece não avançar pode dever-se a uma questão que envolve valores.

RESUMO DOS ASPECTOS FÁTICOS E JURÍDICO e REPETIÇÃO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO CONFLITO

- expor aos participantes o que realmente são os highlights do conflito
- separar aquilo que não importa para a solução, o que não agrega
- jogar luz nos pontos mais importantes
- auxiliar as partes a enxergarem, em meio ao enorme e complexo emaranhado de fatos, emoções, sentimentos, qual é mesmo o objeto sobre o qual conflituam
- ao sumarizar, usar expressões como: se eu entendi bem..., deixe-me ver se eu compreendi bem o que vocês disseram..., foi isso mesmo?..., existe algo que eu não compreendi bem ou que queiram acrescentar?...
-

MODELO TRADICIONAL LINEAR

(Harvard – William Ury & Roger Fisher)

- Comunicação linear
- Utilização de perguntas abertas, que permitem a ampla flexibilidade das respostas
- Evitar que os sujeitos olhem para o passado, mas sim que olhem para o futuro
- Ênfase ao processo de comunicação entre os participantes.
- Tende a desativar as emoções negativas, revalorizar os pontos do conflito e superar o caos para restaurar a ordem
- Processo estruturado e até mesmo rígido, durante o qual o mediador procura facilitar a comunicação e interação entre as partes, com o fim de diminuir as diferenças, chegando ao acordo.
- Não se dá muita importância ao contexto no qual se desenvolvem as relações.
- Foco na posição das partes.
- A mediação será exitosa se o acordo for alcançado.

MODELO TRANSFORMATIVO

(Robert A. Barush Bush & Joseph F. Folger)

- Objetivo principal é modificar a relação entre as partes; acordo será consequência disso
- Ênfase não é no acordo, mas na mudança de si mesmo e da relação
- Novo olhar para si e para o outro
- Sessões realizadas no modelo Harvard, porém mediador provoca que cada parte reflita sobre qual é sua parcela de responsabilidade pelo desenvolvimento do conflito e qual é a do outro
- Foco nos interesses e não nas posições
- Participante aprende a escutar, melhorar comunicação, identificar e analisar questões, utilizar técnicas (ex. Colocar ideias, avaliar soluções, tomar consciência dos recursos que possui...)
- Participantes têm consciência das etapas e avanços
- Mediação é exitosa quando chega ao acordo, porém ele decorre da modificação da relação.
- Trabalha o conflito em sua integralidade (aspecto emocional, afetivo, financeiro, psicológico, legal)

MODELO CIRCULAR NARRATIVO (Sara Cobb)

- Conflito (inerente ao ser humano e presente interna e continuamente em cada um de nós) é diferente de disputa (conflito que se torna público e imanejável, quando o desejo e o dever se desequilibram)
- Papel do mediador é aumentar as diferenças que legitimam cada parte, levando-as da ordem ao caos, de modo a desconstruir a estória de cada um para que os dois, juntos, a construam novamente por meio da reflexão.
- O mediador ajuda os interessados a elaborar uma nova estória a partir da revalorização que fazem de si mesmos e do outro.
- Precisa permitir que primeiro ambos expressem todos os aspectos do conflito para só então começar a perguntar-lhes sobre as soluções possíveis.
- Geralmente começam com sessões individuais (com ênfase na reflexão em recriar a relação) e somente se unem as partes quando já estão em condições de firmarem um acordo.
- Este modelo permite às partes encarar e conduzir suas disputas, mais até do que resolvê-las, o que muitas vezes é impossível.

Breve biografia dos autores citados:

Remo Entelman: jurista argentino, ligado à Universidade de Buenos Aires, buscou desenvolver a Teoria do Conflito, com o objetivo de reconhecer elementos comuns a todos os tipos de conflitos. O ponto de maior contribuição de sua obra, me parece, foi abrir nosso olhar para a existência de conflitos sobre o que é permitido e não apenas o que é proibido. E também sobre a violência que representa a solução judicial dos conflitos.

John Paul Lederach: professor norteamericano de construção da paz, na Universidade de Notre Dame, Indiana, também ligado à Universidade de San Diego e à Universidade de Innsbruck, na Áustria. Desenvolveu relevante trabalho nas negociações de paz em conflitos na Nicarágua, Colômbia, Somália e Nepal.

William Ury & Roger Fisher: professores norte-americanos ligados à Universidade de Harvard, Programa de Negociação, co-autores de uma das obras mais lidas sobre negociação, no mundo, 'Como chegar ao SIM'. Roger Fisher participou de negociações importantes de casos de reféns no Iran

Robert Baruch Bush & Joseph Folger: ambos são professores norte-americanos, o primeiro ligado à Universidade de Hampstead, Nova York (Direito e Negociação) e o segundo à Universidade de Temple, na Carolina do Norte, mais voltado ao tema da Comunicação

Sara Cobb: Phd em Comunicação pela Universidade de Massachussetts; ligada à Universidade George Mason, na Virginia, EUA.



Não podemos jamais deixar de plantar as sementes daquilo em que acreditamos. Eu realmente acredito que a mediação pode contribuir para um Judiciário melhor e para uma sociedade mais justa, mais apta a lidar com seus conflitos, mais humana.

*Obrigada pela oportunidade de dividir este tempo com vocês.
Sigamos espalhando a semente!*

kathleenstamato@trt15.jus.br