COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS NA UFPEL



VIVA bem UFPel

Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida

PROGEP
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO COM PESSOAS – UFPEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
RS-BRASIL

UFPEL

Dados Internacionais de Publicação na
Catalogação Bibliotecária-documentalista
Daiane Schramm CRB-10/1881

C728 Comunicação e gestão de conflitos na UFPEL. /
Organizado por Thaíse Mendes Farias, Deciane Pintanela de
Carvalho e Taís Ullrich Fonseca. – Pelotas, 2026.
18p.

1. Comunicação. 2. Gestão de conflitos. 3.
Comunicação não Violenta. 4. Assertividade na
Comunicação. 5. Universidade Pública. I. Farias,
Thaíse Mendes, org. II. Carvalho, Deciane
Pintanela de, org. III. Fonseca, Taís Ullrich, org.
CDD 157

Nota Metodológica: este documento contou com o suporte de ferramentas de Inteligência Artificial para geração de ilustrações e refinamento linguístico do conteúdo. Ressalta-se, contudo, que a curadoria teórico-técnica e a autoria intelectual das informações permanecem integralmente sob responsabilidade das organizadoras

Thaíse Mendes Farias
(Coordenadora de Saúde e Qualidade de Vida)
Deciane Pintanela de Carvalho
(Chefe da Seção de Prevenção e Promoção à Saúde)
Taís Ullrich Fonseca
(Pró-Reitora de Gestão com Pessoas)

Organizadoras

O que é a comunicação?



É o processo de transmitir e receber mensagem implicando uma interação contínua com o meio.
As finalidades básicas da comunicação são:

1. **entender o mundo,**
2. **relacionar-se com os outros e**
3. **transformar a si mesmo e a realidade**

Envolve elementos psicológicos, sociais e políticos que ocorrem entre as pessoas e dentro de cada uma delas, em contextos interpessoais, grupais, organizacionais e de massa.

Todo comportamento – seja ele uma **ação ou uma omissão** - é uma forma de comunicação.

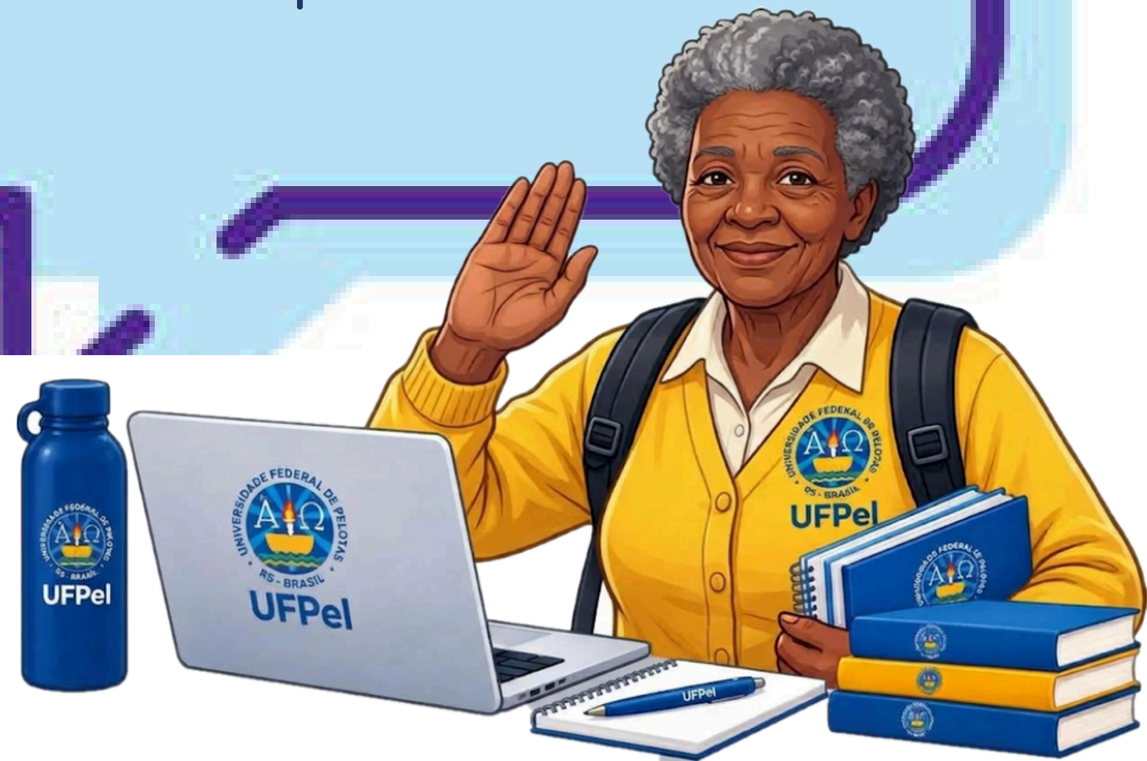
(Monteiro et al., 2020)

O que é a comunicação, no contexto da gestão de conflitos?

Pensar a comunicação e a gestão de conflitos exige superar visões moralistas e aceitar a complexidade humana. Relações saudáveis não são isentas de atritos; esperar perfeição é negar nossa própria finitude. O conflito não destrói os vínculos — a rigidez e a recusa em negociar diferenças é que os adoece.

Na gestão de conflitos na Universidade Pública, adotar uma perspectiva criticamente fundamentada significa superar a ilusão burocrática de que a harmonia institucional é o estado natural ou desejável das relações.

A universidade, por sua própria natureza de espaço plural, crítico e polifônico, é um território permanente de tensões.



(Monteiro et al., 2020)


UFPel
UNIVERSIDADE FEDERAL
DE PELOTAS
ENSINO
PESQUISA
EXTENSÃO
CULTURA
COMUNIDADE
O conflito é inerente às relações humanas tanto quanto o seu oposto, a cooperação. Se bem administrado, o conflito pode ser benéfico e enriquecedor para as partes envolvidas.
UFPel
UNIVERSIDADE FEDERAL
DE PELOTAS
CIÊNCIA
EDUCAÇÃO
SOCIEDADE
FUTURO
DIFERENÇAS
TAMBÉM CONSTROEM
UNIVERSIDADE

O que é conflito, na Universidade Pública?

O conflito não é um acidente de percurso ou um mau funcionamento do sistema, mas uma **decorrência estrutural e inevitável da própria convivência humana institucional.**

Compreendê-lo exige ir além da superfície da discussão e enxergá-lo como o terreno onde disputas de poder e divergências irredutíveis de interesses vêm à tona.

Como os interesses e objetivos nunca são idênticos — e muitas vezes competem entre si por verbas, espaço, tempo ou reconhecimento —, **o atrito é o estado normal das relações.**

Mais do que uma simples troca de farpas ou uma desavença pontual, o conflito manifesta-se como um processo dinâmico de **interferência deliberada** na trajetória do outro.

O conflito raramente ocorre num vácuo de forças; ele **envolve relações de poder.**

A busca por uma harmonia homogênea é uma fantasia burocrática que ignora a diversidade de percepções de mundo inerentes ao ambiente acadêmico

(Monteiro et al., 2020)

Tipos de Conflito







Conflito percebido

Quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe. É o conflito latente, nomeado, reconhecido.

Conflito experienciado

Quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo descrédito, confusão e desconforto é quando o conflito é dissimulado, oculto não manifestado de forma explícita.

Conflito Manifestado

Quando conflito é expresso e manifestado pelo comportamento, é a interferência ativa ou passiva de, pelo menos, uma das partes é o conflito aberto, visível, percebido e vivido.

(Ramos Gonçalves, 2022)

Processos de resolução do conflito



Fuga ou evitação
Pode ser sutil ou velada, objetiva se desviar de problemas gerados pela divergência de interesses entre pessoas ou grupos.



Impasse
Situação onde o conflito gera paralisia ou bloqueio.



Ganhar-Perder
Resolução radical/total, “tudo ou nada”, típica de colisão frontal de interesses, como a guerra. Não há espaço para negociação.



Conciliação
Negociação para evitar a colisão frontal de interesses. É feita com base em barganhas e ajustes. Todos ganham e perdem alguma coisa.



Integração
Os interesses de todos envolvidos buscam um ponto em que ninguém precise se sacrificar. Exige análise e reanálise, envolvendo alargamento da percepção e perspectiva de mundo.

(Chiavenato, 2021)

Comunicação Não-violenta (CNV)

Essa ferramenta ensina a articular melhor o que se sente, visando uma comunicação clara, objetiva e honesta, por meio de "um vocabulário de sentimentos que nos permita nomear ou identificar nossas emoções", além de ajudar a reconhecer o que queremos diante de certos contextos.

Desse modo, conecta-se ao outro com uma postura que permite a expressão objetiva das necessidades. Isso evita reações defensivas e erros de interpretação, promovendo a resolução de conflitos, aproximando as pessoas e aumentando a solução das demandas de forma mais humanizada.



(Monteiro et al., 2020)

Componentes da CNV



OBSERVAÇÃO

Durante esse processo é preciso separar a observação da avaliação, evitando o uso de generalizações e exageros. Ou seja, ao se observar algo, deve-se fazê-lo sem julgamentos, rótulos ou comparações, de maneira clara e específica, dentro de um contexto.



SENTIMENTO

Deve-se ter a capacidade de detectar e expressar os sentimentos. Para isso, é preciso fazer uso de palavras que expressem as emoções e não palavras genéricas.



NECESSIDADE

É preciso identificar as necessidades que estão por trás dos sentimentos, qual é a raiz deles. Geralmente trata-se de uma necessidade não atendida. Outro aspecto importante, além de identificar a necessidade, é ligá-la ao sentimento.



PEDIDO

Se as necessidades não forem atendidas mesmo depois que os sentimentos tenham sido observados e expressados, parte-se para o quarto componente, o pedido. Para fazer o pedido, deve-se utilizar uma linguagem positiva, solicitando ao outro ações concretas que possam ser realizadas, evitando o uso de frases vagas e ambíguas.

(Monteiro et al., 2020)

Componentes da CNV

OBSERVAÇÃO	SENTIMENTO	NECESSIDADE	PEDIDO
“João é displicente, sempre chega atrasado”	“Eu não gosto da Joana”	“Vocês não entregam nada no prazo!”	“É um absurdo que essas tarefas não tenham sido feitas”
“Percebo que João tem dificuldade de chegar no horário”	“Percebo que Joana e eu temos percepções de mundo diferentes e me sinto distante dela”	“Fico irritada quando vocês não entregam os trabalhos no prazo porque não tenho tempo hábil para lançar os dados no sistema”	“Preciso que essas tarefas sejam feitas até o último dia útil do mês”
“Maria não produziu nada”	“Mario está me manipulando”	“Vocês nunca fazem nada nessa universidade”	“Não tem ninguém para me ajudar com isso”
“Maria não elaborou o trabalho do último mês”	“Eu me sinto desconfortável e confuso diante da forma *como* Mario tem agido”	“O fato de vocês não contribuírem para as tarefas me sobrecarrega e adoece, porque preciso acumular funções”	“Quem pode me ajudar com essa tarefa? Você pode, Betina?”
“Pablo é um arrogante, não conversa com ninguém”	“Meu chefe não me valoriza”	“Não dá para entender nada do que Paola escreve nos e-mails”	“Eu não mereço essa nota baixa”
“Me parece que Pablo está com dificuldades de interagir com o grupo”	“Sinto-me desvalorizado quando meu esforço não é reconhecido pelo meu chefe”	“Preciso que Paola elucide de forma mais detalhada o que quer comunicar nos e-mails	“Você pode reexaminar a minha avaliação? Acredito que ela não condiz com o meu desempenho”

“**O objetivo da CNV** não é mudar as pessoas e seu comportamento para conseguir o que queremos, mas, sim, **estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia,** que acabarão atendendo às necessidades de todos/as.”

UFPel
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS



(Monteiro et al., 2020)

Assertividade na Comunicação

Para entender mais a respeito da assertividade também é necessário falar sobre os fatores que dificultam e/ou impedem uma comunicação eficaz: **a submissão e a agressão.**

Enquanto uma pessoa submissa se mostra constantemente instável e insegura para se posicionar a respeito de qualquer assunto, por outro lado alguém com comportamento agressivo sempre se posiciona de modo confrontador e impositivo.

E no ponto de equilíbrio se encontra o **comportamento assertivo**, com linguagem racional, permissiva e amigável.



(Ramos Gonçalves, 2022)

Comportamentos que dificultam e/ou impedem uma comunicação eficaz







Passividade
Medo, ansiedade, procrastinação, raiva contida, culpa, autodepreciação, sobrecarregado, temor constante do julgamento alheio, não sabe dizer NÃO.

Agressividade
Pretencioso, ameaçador, impositivo, vingativo, aspereza, sabotador, sarcasmo, inflexível, sempre tem razão, maniqueísmo, dificuldade para aceitar o NÃO do outro.

Passivo-Agressividade
Agressividade sutil e silenciosa, manipulador, sarcasmo, ambíguo, sabotador, distorção, cinismo, sempre tem razão,maniqueísmo, dificuldade para dizer NÃO e aceitar o NÃO do outro.

(Ramos Gonçalves, 2022)

Lugar de FALA x Lugar de ESCUTA





Lugar de Fala

Refere-se à posição social, histórica, política e identitária que um indivíduo ou grupo ocupa na sociedade.

Longe de significar que apenas determinados sujeitos podem falar sobre certos temas, indica que as vivências e opressões estruturais moldam o ponto de vista de onde cada um enxerga e interpreta a realidade.

Lugar de Escuta

É o complemento indispensável ao lugar de fala.

Trata-se da posição e da postura de quem recebe uma mensagem, exigindo uma escuta ativa, atenta e despida de preconceitos em relação a vozes historicamente marginalizadas ou silenciadas.

Determina a responsabilidade do ouvinte em reconhecer assimetrias de poder.

(Bensusan, 2021)

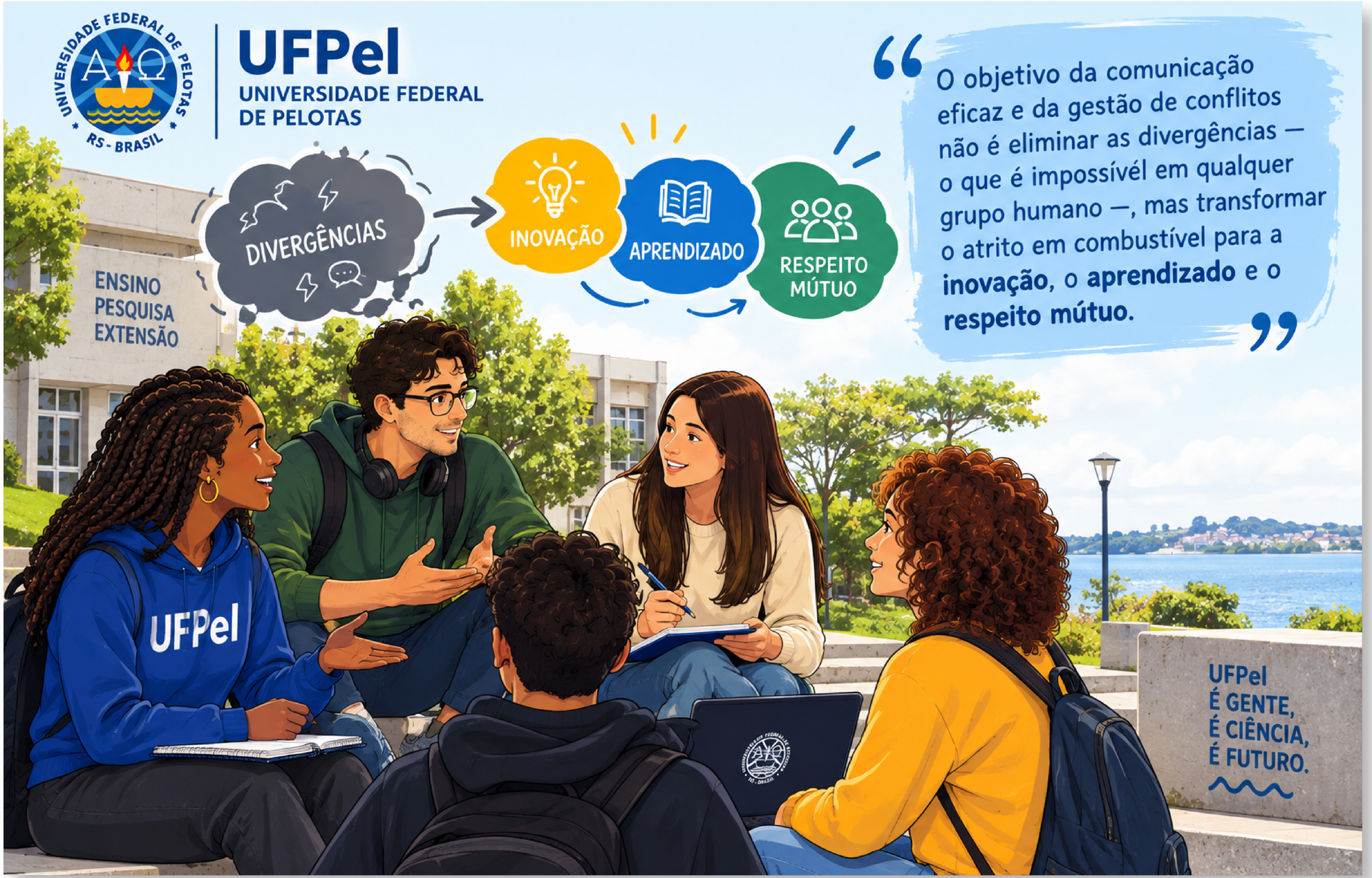
Depois de todo o aprendizado, como enfrentar uma conversa difícil?

Faça o exercício reflexivo e se pergunte:

Antes de falar: Minha mensagem é elucidativa? Estou focando no fato ou na pessoa?
Durante o diálogo: Estou ouvindo ativamente para entender ou apenas esperando minha vez de falar?
Na gestão do conflito: Busquei uma solução onde todas as pessoas ganham ou estou tentando apenas "vencer" a discussão?
Após o alinhamento: Os combinados ficaram explícitos para todas as pessoa envolvidas?

Depois...

Escolha uma técnica aprendida nesta cartilha para aplicar na sua próxima conversa difícil esta semana
Compartilhe este material com sua equipe ou colegas para criarem um vocabulário comum sobre o tema


UFPel
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
DIVERGÊNCIAS
INOVAÇÃO
APRENDIZADO
RESPEITO MÚTUO
O objetivo da comunicação eficaz e da gestão de conflitos não é eliminar as divergências — o que é impossível em qualquer grupo humano —, mas transformar o atrito em combustível para a **inovação**, o **aprendizado** e o **respeito mútuo.**
ENSINO
PESQUISA
EXTENSÃO
UFPel
UFPel
É GENTE,
É CIÊNCIA,
É FUTURO.

Referências

Beirão, K. J. (2021). Diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da consensualidade. https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230955

Bensusan, H. (2021). O lugar da fala do lugar de fala: sobre escuta e transversalidade. Revista Ártemis, 32(1). Recuperado de https://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/view/59272

Chiavenato, I. (2021). *Comportamento Organizacional*. Atlas

Corrêa, P. H. N. (2026). MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE SERVIDORES E GESTORES PÚBLICOS. Revista de Geopolítica, 17(1), e1422-e1422. https://revistageo.com.br/revgeo/article/view/1422

Costa, A. M. (2020). A mediação como ferramenta de gestão de conflitos interpessoais no contexto universitário. Revista Científica Hermes-Fipen. https://repositorio.uergs.edu.br/items/6e5cab15-6194-473f-a15f-fd75b355d21f

Freitas, S. M. P. (2009). Psicólogo do trabalho no mundo das práxis capitalista: reflexões fenomenológico-existenciais. Revista da Abordagem Gestáltica, 15(2), 157-168. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672009000200012&lng=pt&tlng=pt

Han, B. C. (2015). Sociedade do cansaço. Editora Vozes Limitada.

Mesquita, A. R. T. D. (2025). Comunicação não violenta como estratégia de gestão: princípios, práticas e desafios nas organizações.

Monteiro, L. S. ., Kyotoku, J. F. ., Ribeiro, B. ., Pinto, C. T. ., Braz, F. F. ., & Rocha, S. B. da . (2020). A importância da comunicação não violenta (CNV) nas organizações públicas. Revista Femass, 2(2). https://doi.org/10.47518/rf.v2i2.23

Moretti, S. de A., & Batista, E. C. (2020). Saúde mental no ambiente organizacional: os desafios de uma comunicação não violenta e eficaz com os trabalhadores. Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti, 10(17), 124–140. https://doi.org/10.18815/sh.2020v10n17.424

Preschlak, V. A. (2025). A consensualidade na gestão de conflitos na administração pública: uma análise em uma universidade federal [Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. https://repositoriocopia.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/36509

Pietrani, E. E. M., & Feijoo, A. M. L. C. de .. (2020). A psicologia organizacional em uma perspectiva fenomenológica-hermenêutica: a produtividade em questão. Psicologia Em Estudo, 25, e42516. https://doi.org/10.4025/psicolestud.v25i0.42516

Ramos Gonçalves, N., Daiane da Rocha, V., & do Carmo Ferreira Lima, M. (2022). Comunicação Não-violenta: assertividade no discurso e sua importância nas organizações. Revista De Gestão E Secretariado, 13(1), 48–71. https://doi.org/10.7769/gesec.v13i1.1265

Rocha, C. R. (2017). Manual de comunicação não violenta para organizações. Brasília: Universidade de Brasília.

Soares, B. D. (2016). A imprescindibilidade de uma educação emancipatória: formação crítica e administração pública. In Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/236