

# O Processo Circular enquanto ferramenta para a gestão de conflitos em uma Unidade Básica de Saúde

## *The Circular Process as a tool for conflict management in a Basic Health Unit*

Glebson Moura Silva<sup>1</sup>, Deise Patrícia Freitas de Oliveira Carvalho<sup>2</sup>, Deborah Brandão de Melo<sup>2</sup>

DOI: 10.1590/0103-11042019S612

**RESUMO** Este estudo objetivou relatar a condução de um Processo Circular como mediação para resolução de conflitos entre os profissionais vinculados a uma Unidade Básica de Saúde de um município do interior sergipano. Estudo descritivo, do tipo relato de experiência, que buscou descrever a aplicabilidade do Processo Circular enquanto ferramenta para resolução de conflitos em uma equipe multiprofissional. Os resultados evidenciaram que as práticas restaurativas devem ser implementadas rotineiramente, pois apresentam sucesso não apenas para mediar conflitos, mas para preveni-los; após a efetivação do primeiro círculo, surgiram colaboradores com perfil conciliador entre os colegas; o Processo Circular forneceu ferramentas eficazes para a conciliação, motivação e mudança de postura entre os envolvidos; os processos de trabalho passaram a ser avaliados com uso do círculo por favorecer a escuta empática e a promoção de cultura da paz; essa ferramenta permitiu aos sujeitos se conscientizarem de suas próprias emoções e posturas, refletindo positivamente no espaço de trabalho e na produção do cuidado. Dessa forma, os Processos Circulares se constituem em um meio adequado para a resolução de conflitos interpessoais, visto que favorece o diálogo entre as pessoas por busca de alternativas de soluções.

**PALAVRAS-CHAVE** Organização e administração. Relações interpessoais. Atenção Primária à Saúde.

**ABSTRACT** *This research aimed to report the mediation of conflicts between professionals linked to a Basic Health Unit in a city in the state of Sergipe. A descriptive study of the experience report type that sought to describe the applicability of the Circular Process as a form of conflict resolution with a multi-professional team. The results showed that restorative practices should be routinely implemented, because they are successful not only to mediate conflicts, but also to prevent them; after the first circle was held, there were collaborators with a conciliatory profile among the colleagues; the Circular Process provided an effective way to reconcile, motivate, and promote a change of attitude among those involved; the work processes began to be evaluated with the use of the circle to favor the empathic listening and the promotion of a culture of peace; this process allowed the subjects to perceive their own emotions and postures, reflecting positively in the work environment and in people's care. That way, it is demonstrated that the Circular Processes can offer an adequate means for the resolution of interpersonal conflicts, once it promotes the dialogue between people in search of alternative solutions.*

**KEYWORDS** *Organization and administration. Interpersonal relations. Primary Health Care.*

<sup>1</sup>Universidade Federal de Sergipe (UFS) - São Cristóvão (SE), Brasil. glebsonmoura@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Secretaria Municipal de Saúde - Frei Paulo (SE), Brasil.



## Introdução

As pessoas são seres singulares e complexos que nem sempre compartilham os mesmos objetivos, interesses e necessidades. São essas diferenças que, muitas vezes, resultam em alguma espécie de conflito, que pode ser considerado inerente às relações humanas e praticamente inevitáveis.

[...] O conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante<sup>1(185)</sup>.

Quando o conflito ocorre no ambiente de trabalho, normalmente está relacionado com o convívio entre pessoas com personalidades, valores e interesses diferentes. No caso específico de uma Unidade Básica de Saúde (UBS) pertencente ao serviço público municipal, essa situação é acentuada por questões político-partidárias e/ou tipo de vínculo de trabalho, por meio de concursos públicos ou contratos temporários.

Surge, então, a necessidade de gerir o conflito que “[...] consiste na tentativa de conciliar grupos com interesses, valores, recursos e intenções eventualmente contraditórias ou antagônicos”<sup>2(233)</sup>. Ademais, nos serviços públicos de saúde, frisa-se a notória necessidade dos gestores se apropriarem de ferramentas adequadas para mediar e resolver os conflitos que se apresentam, uma vez que é um espaço de trabalho com seres humanos; e a forma como os gestores costumam lidar com as situações de conflitos pode ser determinante para o seu desfecho.

Em busca de alternativas para resolução dessas contendas, emergem os Processos Circulares (PC) ou círculos restaurativos, baseados no controle, no apoio, no respeito e na cooperação, por meio do uso do diálogo e da escuta empática para restaurar o convívio social, de modo a possibilitar o fortalecimento de valores éticos e morais<sup>3</sup>. Afinal, nessa prática, não há distinção entre vítima, ofensor

ou comunidade, pelo contrário, todos assumem uma posição privilegiada no diálogo<sup>4</sup>.

Essa modalidade de resolução de conflitos é originária dos rituais nativos americanos que, ao desenvolver os círculos, abriam espaço para as falas dos participantes. Para garantir respeito e ordem a esse momento sagrado, usava-se uma pena de águia que era passada de pessoa para pessoa para designar de quem era a vez de falar, e assim chegar a eventual solução do problema<sup>5</sup>.

Entender o ambiente de trabalho como uma instituição apta a uma atenção integral e interprofissional a todos os usuários dos serviços de saúde exige do gestor muito mais que explicitar as normas de comportamentos baseadas em decisões unilaterais e autoritárias, mas atentar à desordem enquanto um desafio a ser superado, haja vista que negligenciar essa realidade é afetar decisivamente a produção do cuidado em saúde.

Diante disso, o presente artigo propõe abordar o conflito em uma instituição pública de saúde mediado pelo PC enquanto estratégia para resolução desse embate, visando à participação, à sensibilização e à conscientização de todos os envolvidos. Acredita-se que os problemas no ambiente de trabalho devam ser conhecidos, reconhecidos e trabalhados de forma orientada e contextualizada na perspectiva social, relacional e ética.

O objetivo do estudo, portanto, foi relatar a experiência dos autores na condução de um PC enquanto mediação para resolução de conflitos entre profissionais de saúde, vinculados a uma UBS de um município do interior sergipano.

## Metodologia

Estudo descritivo, do tipo relato de experiência, em que se buscou descrever a aplicabilidade do PC enquanto ferramenta para resolução de conflitos em uma equipe multiprofissional vinculada a uma UBS de um município do interior sergipano.

Com uma Extensão Territorial de 406,8 km<sup>2</sup>, o município em questão apresenta uma

estimativa populacional de 15.349 habitantes<sup>6</sup>. Conta com seis estabelecimentos de saúde na sua rede física de serviços próprios, sendo cinco Unidades de Saúde da Família e um hospital de pequeno porte com atendimentos de urgência e ambulatorial. Os atendimentos de maior complexidade e os casos de obstetrícia são referenciados para a rede assistencial no polo regional.

A UBS foco do estudo está localizada na zona rural do município, com uma população adscrita de aproximadamente 2 mil habitantes. A comunidade encontra-se localizada à margem de uma BR, a cerca de 14 km de distância do centro urbano do município. A população local, quase que na sua totalidade, tem a UBS como principal acesso às políticas e aos programas de saúde. A equipe é composta por: uma enfermeira, um técnico de enfermagem, um auxiliar de enfermagem, um odontólogo, um auxiliar de saúde bucal, um médico vinculado ao Programa Mais Médicos, um atendente, sete Agentes Comunitários de Saúde, dois vigias, um auxiliar de serviços gerais e um pediatra.

O instrumento utilizado para condução do PC foi baseado em um roteiro ofertado como guia orientador vinculado ao Curso de Aperfeiçoamento em Gerência de Unidades Básicas de Saúde, Gestão da Clínica e do Cuidado<sup>7</sup> e nas Diretrizes para a Formação dos Círculos Restaurativos propostas por Pranis<sup>8</sup>, com atenção à formação do pré-círculo, círculo e pós-círculo, enfatizando que as perguntas realizadas devem orientar a sequência do círculo e promover o diálogo e compreensão da comunicação entre todos.

Dessa forma, o instrumento foi composto pelas seguintes etapas: 1) Explicou-se o que seria o PC ou Círculos de Construção de Paz; 2) Todos foram convidados para experimentar a roda nos moldes dos círculos de paz; 3) O espaço em roda foi organizado, situando no seu centro o bastão da fala (o objeto utilizado foi uma pasta-família padrão utilizada cotidianamente na unidade); 4) Os participantes foram convidados para o círculo, previamente informados sobre o dia, local e horário; 5) A

enfermeira e gerente da UBS se identificou como a guardiã do círculo (pessoa de referência para organizar o círculo e conduzir sua operacionalização); 6) Na Cerimônia de Abertura, foram dados os cumprimentos e esclarecimentos iniciais, expondo os objetivos do círculo e a função do bastão da fala; 7) Os participantes foram convidados a manifestarem pensamentos e sentimentos por meio da seguinte pergunta pré-selecionada: como quero ser tratado pelos colegas? Então o bastão foi passado de mão em mão, em sentido horário. O participante que não quis falar passou o bastão em silêncio. Quem estava com o bastão teve o direito de se expressar, e todos os demais o escutaram atentamente, sem interrupções. Apenas a guardiã precisou interromper uma única vez para enfatizar a importância da escuta atenta, em decorrência de alguns ruídos na comunicação que apareceram durante o processo.

O círculo durou aproximadamente 90 minutos, ao final, foi feita uma rodada de avaliação entre todos, em um ambiente muito mais favorável do que no momento do pré-círculo. No encerramento, a facilitadora ou guardiã apresentou um resumo do processo, expondo o propósito e as principais conclusões para os integrantes, assim como apontou a importância da qualidade do atendimento para a promoção da saúde dos usuários, seguindo-se uma breve confraternização entre todos os membros da equipe.

Assim, com essa descrição, não se pretende realizar julgamentos sobre as intencionalidades das pessoas, mas constituir significados à situação de conflito vivenciada, ao trazer à compreensão o contexto de condução e resolução deste, conectando tais fatos com a realidade exposta e atividades desenvolvidas.

## Resultados e discussão

O conflito que deu origem ao relato foi de ordem interpessoal, pois ocorreu entre os funcionários de uma UBS em decorrência do

preenchimento incorreto de prontuários dos usuários do serviço. Estes, costumam estar organizados em pastas-família; e, a cada atendimento realizado pelo médico, enfermeira ou odontólogo, o prontuário era utilizado para registro das informações, assim como para anotação de procedimentos ofertados na UBS, como curativos, testes rápidos, nebulizações, administração de medicamentos e vacinas.

A situação conflitante surgiu quando um dos profissionais da unidade não aceitou a anotação, referente a uma evolução no prontuário, do outro profissional de saúde por considerá-la errônea e incompleta. A partir desse momento, toda a equipe foi envolvida, pois começaram a se posicionar e a emitir juízo de valor perante a questão que originou a contenda. A cena original entre os dois profissionais ocorreu na recepção do ambiente de trabalho, na presença dos usuários e de demais colegas, ocasionando constrangimento, prejudicando o relacionamento entre os colaboradores e a imagem do serviço ante a população assistida.

Diante da situação, a enfermeira e gerente da UBS propôs realizar um PC a fim de entender e buscar soluções ao problema identificado. Os profissionais da equipe de saúde foram convidados a experienciar o processo nos moldes dos círculos da paz, no qual as pessoas se colocaram dispostas em roda e foi situado no centro deste círculo um objeto denominado de bastão da fala – algo representativo, que tenha algum significado ou familiaridade para os participantes. A enfermeira assumiu a função de facilitadora/mediadora/guardiã, papel no qual é designada a função de organizar o fluxo das falas dos participantes, manter a escuta sem interrupções, facilitar a receptividade entre os envolvidos e sintetizar os resultados advindos dos discursos.

Ao iniciar a vivência em círculo, ela cumpriu e esclareceu os pontos iniciais, expondo os objetivos do círculo e a função do bastão da fala. Também fez uso de um vídeo que apresentava a importância da boa relação no local de trabalho e a importância da ética nos serviços de saúde.

Como pergunta disparadora, foi utilizada a frase: ‘Como quero ser tratado pelos colegas?’. Após essa reflexão, os participantes manifestaram seus pensamentos e sentimentos por meio de perguntas pré-selecionadas, conectadas com a questão disparadora, a saber:

- ‘Como posso melhorar meu desempenho?’
- ‘Como ajudar o colega a melhorar seu desempenho?’
- ‘Eu também erro?’
- ‘Posso fazer tudo sozinho?’
- ‘Como posso ajudar a melhorar o ambiente de trabalho?’
- ‘Como devem agir comigo quando eu erro?’

O bastão passou de mão em mão, em sentido horário, sempre em círculo. O bastão aqui em destaque foi uma pasta-família utilizada cotidianamente pelos profissionais da UBS com a função de receptáculo dos prontuários. Inicialmente, os envolvidos apresentaram certo desconforto e timidez por ser o primeiro contato com a ferramenta, porém, no decorrer da atividade, foram se apropriando e apresentaram uma maior aceitação e comprometimento com o processo.

Houve algumas interrupções pela facilitadora em decorrência do aparecimento de ruídos/conversas paralelas na comunicação do grupo, porém ela buscou a todo momento manter o direito do portador do bastão, informando aos envolvidos sobre a importância da escuta. No decorrer do processo, todos chegaram ao consenso da relevância do bom relacionamento, da ética no local de trabalho e no tratamento cordial entre colegas de trabalho com o uso da comunicação não violenta.

Dessa forma, ao finalizar o círculo, foi feita uma rodada de avaliação entre todos, deixando notória a diferença do ambiente antes e depois do PC efetivado, em que o sentimento

de cooperação e pertencimento foram aflorados. No encerramento, a guardiã apresentou um resumo do processo, expondo o propósito e o resultados do círculo para os integrantes, refletindo acerca da importância da convivência pacífica e da qualidade do atendimento para a promoção da saúde dos usuários, enfatizando que o trabalho na perspectiva do usuário-centrado é a diretriz para um trabalho com qualidade. Tudo foi finalizado com uma cerimônia de confraternização para estreitamento de vínculos entre as pessoas.

A situação aqui exposta só reforça a importância do bom relacionamento interpessoal no local de trabalho, uma vez que os conflitos no nível interpessoal são os que mais alteram a dinâmica do ambiente de trabalho, pois podem gerar sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação, desconfiança, tensão e constrangimento entre indivíduos ou grupos<sup>7</sup>.

Nessa perspectiva, surge a necessidade de mediar o conflito, entendida enquanto uma possibilidade para a coesão entre os atores sociais envolvidos<sup>9</sup>. Para o autor, a mediação poderá evitar a exclusão, muitas vezes favorecida por questões de foro íntimo. Por isso, é necessário se desprender dos preconceitos ou julgamentos sobre o conflito, ouvindo os envolvidos e suas visões antagônicas sobre o acontecimento. Essa oportunidade de diálogo tende a facilitar o entendimento das diversas partes e interpretações em torno de um fato social contraditório. Circunstância que converge para a necessária relação com

a mediação de conflitos no trabalho em saúde, ao propor a compreensão, a aceitação da diversidade e o diálogo; adquire um sentido de transformação das subjetividades e de resistência às posições de exclusão e de utilitarismo<sup>10(32)</sup>.

Tal afirmativa também se conecta com o referido por Franco et al.<sup>7</sup> ao apontarem que, nas práticas restaurativas, o mediador auxilia as partes, direta ou indiretamente envolvidas,

a realizarem um processo dialógico visando transformar uma relação de resistência e oposição em uma relação de cooperação e colaboração em prol da resolução do problema.

Como alternativa de solução, existem os Círculos Restaurativos ou PC que nada mais são que encontros entre as pessoas, reuniões para, de forma respeitosa e consensual, reparar os danos sofridos, restaurar a dignidade, a segurança e fortalecer os laços de justiça e coesão social.

O círculo é um processo estruturado para organizar a comunicação em grupo, a construção de relacionamentos, tomada de decisões e resolução de conflitos de forma eficiente. O processo cria um espaço à parte de nossos modos de estarmos juntos. O círculo incorpora e nutre uma filosofia de relacionamento e de interconectividade que pode nos guiar em todas as circunstâncias - dentro do círculo e fora dele<sup>11(35)</sup>.

Dessa forma, ao considerar o conflito e a busca de sua resolução, chegou-se ao entendimento de que, com a utilização do PC como ferramenta de conciliação, os envolvidos poderiam perceber a importância da boa relação no ambiente de trabalho. outrossim, o formato circular foi utilizado para demonstrar igualdade entre os integrantes do círculo, não havendo aceção entre as pessoas.

Isso favoreceu o comprometimento dos participantes com a estratégia adotada, a criação de vínculos entre eles e o respeito mútuo, refletido na cortesia à fala e na escuta empática durante o PC. A geometria do círculo assumiu uma grande importância nesse processo, pois criou um senso de foco convergente que favoreceu a conectividade e evitou a polarização, eludindo os ruídos na comunicação ou subgrupos, uma vez que o impacto inicial nas pessoas foi de incômodo com o rearranjo, diferentemente do que normalmente estavam acostumadas a vivenciarem no cotidiano. À vista disso, “[...] o formato circular aumenta a responsabilização, uma vez que a linguagem corporal de cada um consegue ser melhor assimilada por todos”<sup>12(11)</sup>.



Convém referir que a participação dos profissionais ocorreu de maneira voluntária, e frisa-se a importância desse voluntariado uma vez que, nesses processos, sempre ocorre exposição de pensamentos e experiências, muitas vezes pessoais e subjetivas. Por isso, reitera-se a perspectiva do envolvimento das pessoas no PC sem qualquer obrigatoriedade, uma vez que fortalece o sentimento de fazer parte de um grupo e o compromisso de cumprir o acordado, evitando, assim, a reincidência do conflito<sup>12</sup>.

Em adição à espontaneidade dos indivíduos,

a Comunicação Não Violenta (CNV) aparece com os melhores resultados nas práticas restaurativas e orienta como devemos nos expressar e ouvir as pessoas para que haja um bom diálogo<sup>7(53)</sup>.

Ademais, para sua efetivação, existem quatro elementos-chave que a estruturam e que devem ser respeitados, que são:

observar sem julgar, identificar e expressar as necessidades (do outro e minhas), nomear os sentimentos envolvidos (do outro e meus) e formular pedidos claros e possíveis<sup>13(3)</sup>.

A comunicação entre as pessoas nunca deve ocorrer por meio de avaliações da pessoa observada, pois a tendência será de resistência, de defesa ou de ataque, uma vez que a recepção da fala pode ser refletida como crítica ou julgamento ao pronunciado. Portanto, a CNV consiste na habilidade adquirida para se expressar e se comunicar para que haja entendimento, e isso pode acontecer pela reformulação da maneira como as palavras são verbalizadas ao fazer escolhas adequadas com o uso consciente delas, assim como da escuta ativa sem pré-julgamentos ou valorização de expressões em detrimento de outras ou fragmentos de situações sem análise de contexto.

A CNV<sup>3</sup> é de grande valia ao trabalho colaborativo, visto que traz a promessa de que todos os envolvidos se comportem uns com os outros de um modo mais bondoso, respeitoso

e generoso; em que a comunicação seja entendida em uma maneira de tratar o outro com o devido respeito que deve existir entre os indivíduos, buscando primeiro o entendimento dos fatos despidos dos pré-julgamentos, ou seja, uma forma pacífica de convivência em sociedade. Ao se expressar, diferentes maneiras de encarar a vida e atuar diante dos problemas emergentes são demonstradas. Por isso, a importância da convivência, adaptação, diálogo, interação e cooperação entre os sujeitos em prol da criação de vínculos.

A experiência da CNV<sup>13</sup> não é habitual para muitos de nós e é de grande relevância para a vida profissional e social, como trabalhar a autoempatia e a empatia na conexão com o outro, no sentido de entender enquanto ser humano e compreender o ponto de vista do outro, uma vez que trabalhar com pessoas requer estabelecer contato, comunicar-se, interagir e cooperar, ou seja, é muito mais que transmitir uma informação, mas se comprometer com o entendimento. Trata-se de um processo adaptativo, no qual se faz necessário compartilhar espaços físicos, compreender e respeitar os espaços cognitivo e emocional de cada pessoa<sup>14,15</sup>.

Nos espaços de vida social, como no trabalho, o sujeito precisa reconhecer a necessidade do outro, isso o humaniza e o faz compreender com singularidade. Dito isso, infere-se que, muitas vezes, essa necessidade é de fala, e quando não lhe é dada a possibilidade de se expressar, os conflitos emergem e se sobrepõem nas relações interpessoais. Por esse motivo, aprender a enxergar o outro, ouvir e compreendê-lo se constituem em um dos maiores desafios no desenvolvimento de equipes de trabalho, em um contexto no qual a empatia pode exercer um papel fundamental<sup>16</sup>.

A figura do facilitador se manifesta enquanto articulador que pode favorecer o desenvolvimento dessa relação saudável entre os indivíduos que refletirá diretamente no ambiente de trabalho. O facilitador<sup>12</sup> é o responsável por auxiliar na formação e na organização do círculo, na criação do ambiente seguro, para que as pessoas se sintam à vontade para

expor seus sentimentos, anseios e opiniões. Então, orientar os participantes a cumprirem as diretrizes propostas para o PC com atenção às perguntas disparadoras é primordial para o encaminhamento do diálogo e para a qualidade da integração entre as pessoas.

O objetivo das diretrizes é descrever os comportamentos que os participantes sentem que farão com que o espaço seja um lugar seguro para que eles falem suas verdades<sup>17(15)</sup>.

As cerimônias também são importantes para marcar o início e o fim do PC, de modo que esse marco signifique que, a partir daquele momento, todos estão comprometidos com a verdade e com a escuta ativa, portanto, os participantes são convidados a se despir dos pré-julgamentos ou conceitos pré-concebidos, entrando em contato com sua essência<sup>12</sup>.

Quanto ao bastão da fala, a sua presença é importante para criar um ponto de concentração no grupo “dá apoio ao falar de coração e escutar de coração”<sup>17(14)</sup>. O objeto a ser usado como bastão da fala seja deve ser algo representativo para aqueles que estão em círculo, que seja de conhecimento de todos e que possa uni-los nos momentos de crise<sup>12</sup>. A simbologia desse objeto ainda assume maior relevância na situação exposta porque o conflito surgiu de um registro em prontuário, um documento pertencente a uma pasta-família que existe na perspectiva de organizar o trabalho em território delimitado com famílias adscritas.

Após a realização do círculo, o relacionamento entre os profissionais da unidade apresentou melhorias significativas, pois a disponibilidade individual para problematizar a circunstância causadora do conflito fez com que melhorasse o entendimento e a tolerância entre os envolvidos, assim como fez surgir indivíduos com perfil conciliador entre os colegas, refletindo na qualidade do ambiente de trabalho, sem desentendimentos e/ou agressividades.

O PC se mostrou uma ferramenta extremamente eficaz para a conciliação, a motivação e

a evolução de todos os envolvidos no sentido da empatia para com o outro e da não antecipação para julgamentos de condutas. Isso fez com que, a cada novo processo realizado na UBS, as resoluções passassem a acontecer de forma mais rápida e profícua, a ponto de ele não ser usado apenas para conciliação, mas para planejamento e avaliação dos processos de trabalho. Nessa perspectiva, seus resultados se tornaram surpreendentes, visto que permitiram a antecipação e enfrentamento dos problemas com incitação às trocas de experiências e compreensão de si, do outro e do contexto de vida e trabalho<sup>8</sup>.

Após os encontros de mediação, os trabalhadores e gestores conseguiram ampliar o entendimento do conflito e se implicar como protagonistas na sua condução<sup>10</sup>. A narrativa passou a ser de reestruturação dos espaços deliberativos. Passaram a discutir os processos de trabalho, a estrutura do coletivo e responsabilidades locais, refletiram sobre as relações entre eles, com a UBS e a comunidade.

Em outras palavras, a mediação precisa favorecer a desconstrução das narrativas de julgamento moral com conceitos pré-concebidos, para que não se mantenham fechadas, sustentando uma culpabilização linear e direcionada a um comportamento em detrimento da percepção do contexto de inserção dos sujeitos. Pelo contrário, os encontros restaurativos precisam ampliar a compreensão da conjuntura do trabalho e do mundo, da vida em sociedade.

Isso exposto, verifica-se que o pós-círculo tem como objetivo geral verificar o grau de restauratividade para todos os envolvidos, avaliar a satisfação entre os participantes do PC, visando à promoção da cultura da paz; sendo esse o principal resultado esperado, pois

as histórias com frequência põe por terra estereótipos ou suposições que as partes em conflito têm uma da outra, tornando possível que elas escutem o que cada uma tem a dizer com mais clareza, quando discutirem os problemas mais tarde no círculo<sup>17(29)</sup>.

Assim, é

conscientizar-se de suas próprias emoções, as emoções dos outros, e como cada um causa impacto no outro é, reconhecidamente, uma habilidade interpessoal decisiva para uma vida bem sucedida, tanto pessoal como profissionalmente<sup>11(14)</sup>.

O resultado desejado de todas as práticas restaurativas, portanto, é a resolução e a reintegração sem danos colaterais. Resolução dos eventuais conflitos e suas consequências, sejam elas objetivas ou subjetivas, e reintegração à equipe, sem rotulação ou discriminação. “O objetivo maior é que todos se tornem mais conscientes de seus atos e de suas repercussões sociais”<sup>3(5)</sup>.

## Considerações finais

O uso do PC alcançou o seu propósito enquanto ferramenta para mediação de conflitos, uma vez que a questão foi problematizada pelo grupo; e novos olhares, trazidos à cena, propiciando melhoras na relação entre os profissionais da equipe de trabalho.

Pode-se considerar que a origem do conflito tenha vindo da intolerância refletida na vida em sociedade. Talvez devido às condições de existência atuais, em que as relações de afeto têm sido desestruturadas, o diálogo e a compreensão têm perdido espaço para a ‘supercompetência’ profissional. Com isso, a habilidade de lidar com pessoas tem sido perdida, e as consequências dos atos não têm sido mensuradas.

Dessa forma, ficou demonstrado que o PC pode ser uma ferramenta adequada para a

resolução de conflitos interpessoais, pois a solução foi revelada pelo diálogo entre as pessoas envolvidas. Essa ferramenta proporciona que todos os envolvidos se tornem corresponsáveis diante das situações de conflito e sua resolução, em busca da restauração da paz no ambiente de trabalho.

Para isso, a mediação, geralmente realizada pelo gestor da equipe, precisa estar qualificada para que a condução seja a mais assertiva possível, em que as relações de subordinação não afetem ou privilegiem um em detrimento do outro. Esse espaço precisa estar protegido das relações de poder, e, para isso, o gestor precisa refletir segurança e imparcialidade, assim conquistará a confiança da equipe, e o grupo estará livre de opressões para expor seus sentimentos e pensamentos.

Esse espaço, uma vez conquistado, servirá para tomada de decisão após reflexão e análise dos significados atribuídos, com possibilidade não apenas de entender os conflitos, mas também de contextualizar, identificar causas e consequências e dar um novo sentido aos processos de trabalho e construção do cuidado.

Por fim, enfatiza-se a importância de utilizar os círculos restaurativos enquanto uma ferramenta para além da resolução de conflitos, mas enquanto prevenção e/ou avaliação do trabalho que tem como meta a produção do cuidado.

## Colaboradores

Silva GM (0000-0002-4977-2787)\*, Carvalho DPFO (0000-0001-8554-3327)\* e Melo DB (0000-0002-1344-989X)\* contribuíram igualmente para a elaboração do manuscrito. ■

\*Orcid (Open Researcher and Contributor ID).



---

## Referências

1. Robbins SP. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva; 2002.
2. Schiefer U, Teixeira PJ, Monteiro S. MAPA - Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes. 5. ed. Estoril: Príncipia; 2006.
3. Piedade FO, Silva QS. Revisitando os círculos restaurativos: da teoria a prática. In: Anais da VIII mostra de trabalhos jurídicos científicos do XII Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea; 2015; Santa Cruz do Sul. Rio Grande do Sul: CEPEJUR; 2015. p. 1-18.
4. Costa MMM, Piedade FO. A construção dos Círculos Restaurativos como instrumento de prevenção ao conflito escolar. Revista Sociologia Jurídica [internet]. 2013 [acesso em 2019 jan 7]; 1(16):1-11. Disponível em: <https://sociologiajuridica.net/587-2/>.
5. Pranis K, Stuart B, Wedge M. Peacemaking Circles: From Crime to Community. St Paul, MN: Living Justice Press; 2003.
6. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [internet]. Estimativas da população residente para os municípios e para as unidades da federação com data de referência em 1o de julho de 2018. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; 2018 [acesso em 2018 dez 22]. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101609.pdf>.
7. Franco CM, Klitzke DD, Moreira LCH, et al. Práticas restaurativas no gerenciamento de conflitos. In: Abrahão AL, Franco CM, organizadores. Curso de Aperfeiçoamento em Gerência de Unidades Básicas de Saúde, Gestão da Clínica e do Cuidado. Niterói: CEAD-UFF; 2016. p. 51-56.
8. Pranis K. Teoria e Prática: Processos Circulares. Tradução: Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena; 2010.
9. Boqué MCT. Cultura da Mediação e Mudança Social. Porto: Ciências da Educação-Século XXI; 2008.
10. Parisi L, Silva JM. Mediação de conflitos no SUS como ação política transformadora. Saúde em debate. 2018; 42(esp4):30-42.
11. Boyes-Watson C, Pranis K. No coração da esperança: guia de práticas circulares: o uso de círculos de paz para desenvolver a inteligência emocional, promover a cura e construir relacionamentos saudáveis. Tradução: Fátima de Bastiani [internet]. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas; 2011 [acesso em 2018 nov 27]. Disponível em: [https://parnamirimrestaurativa.files.wordpress.com/2014/10guia\\_de\\_praticas\\_circulares.pdf](https://parnamirimrestaurativa.files.wordpress.com/2014/10guia_de_praticas_circulares.pdf).
12. Costa DCA, Santos ÍS. A utilização das práticas circulares na alienação parental. DIKÉ Revista do Mestrado em Direito da UFS. 2015; 4(1):1-20.
13. Rosemberg MB. Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora; 2006.
14. Moscovici F. A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio; 2003.
15. Vergara SC, Davel E. Gestão com pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In.: Vergara SC, Davel E, organizadores. Gestão com pessoas e subjetividade. 6. ed. São Paulo: Atlas; 2010. p. 301-313.
16. Birman J. Mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; 2001.
17. Pranis K. Círculos de Justiça Restaurativa e de Construção de Paz: guia do facilitador [internet]. Tradução: Fátima de Bastiani. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas; 2011. [acesso em 2018 nov 12]. Disponível em: <http://justica21.web1119.kingghost.net/arquivos/guiapraticakaypranis2011.pdf>.

---

Recebido em 24/02/2019

Aprovado em 16/11/2019

Conflito de interesses: inexistente

Suporte financeiro: não houve