



---

## INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta fundamentos para o design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil, pois, no futuro, espera-se que a experiência possa ser mediada por assistentes cognitivos digitais apoiados por computação cognitiva. As proposições expostas ao longo do texto são resultados parciais de pesquisa realizada pelos Autores, ainda em andamento, no programa de pós-graduação em Design, com ênfase em Artefatos Digitais, na Universidade Federal de Pernambuco. Os fundamentos para o design de experiência foram consolidados a partir das atividades de levantamento de estado da arte, pesquisa bibliográfica, sessões de *brainwriting*, de *focus group* e experimento piloto.

Durante as etapas de levantamento de

estado da arte e de pesquisa bibliográfica, quando foram mapeados os principais *hot topics*, questões em aberto e tendências sobre o constructo de conversação difícil, foi possível notar que a literatura científica relacionada ao tema é transversal e compreende pesquisas de diferentes áreas do conhecimento. A abrangência do conceito pode dificultar o estabelecimento de uma definição única e consolidada para a experiência de conversação difícil, mas evidencia a relevância, a complexidade e a sutileza da discussão.

Ilustrando com alguns exemplos: na Oncologia, a qualidade da comunicação médico-paciente-famíliares influencia diretamente na satisfação do paciente, na adesão dos tratamentos, na satisfação dos profissionais e nos resultados clínicos (BACK *et al.*, 2003 & 2005). Na Administração, é fundamental que as lideranças sejam responsáveis

por observar, iniciar e manejar experiências de conversação difícil, pois ignorar comportamentos tóxicos pode ser danoso para as pessoas e para as instituições (FARRELL, 2015). Já na Educação, o estabelecimento de um espaço seguro que possa acomodar conversas difíceis, sobre temas como racismo, família e sexualidade, é uma condição básica para o desenvolvimento do senso crítico dos discentes e para a aceleração de processos de transformação social (COPENHAVER-JOHNSON, 2006).

Os contextos pesquisados sobre o constructo de conversação difícil são muitos, assim como são muitas as tentativas de explicar o que é uma conversa difícil. Para o escopo desta pesquisa a definição adotada é a de Andreatta (2013), que sugere que uma conversa pode ser considerada difícil quando é desafiadora para, pelo menos, um dos interlocutores envolvidos. A autora adiciona que a dificuldade geralmente está relacionada à dois fatores: apego ao resultado da conversa e/ou preocupação com a reação do Outro. Contudo, é preciso reconhecer a natureza contextual dessas tentativas de diálogo: uma conversa que é difícil para alguém pode ser trivial para outra pessoa. Cada conversa difícil é, portanto, um acontecimento único, pessoal e intransferível.

Explorar a relação entre a conversação difícil e o Design é uma oportunidade para abordar problemas sociais complexos, que exigem o estabelecimento de acordos coletivos entre as partes envolvidas (VASCONCELOS e RAMIREZ, 2011), isto é, pedem o acontecimento de boas conversas difíceis. Para tanto, é necessária uma mudança paradigmática: a superação da ideia do “artefato resolvidor de problemas” e apropriação do objeto “artefato apoiador de diálogos”. Não é uma tarefa fácil, investigar como minimizar gargalos comunicacionais em processos de design significa mergulhar nos conflitos, nos preconceitos, nos estigmas e nas polarizações; aprender sobre como lidar com interlocutores que rejeitam qualquer tentativa de diálogo e, até mesmo, sobre como suscitar conversas difíceis, mas absolutamente necessárias.

O crescente aumento de canais de comunicação e de interações entre as pessoas que pôde ser observado nos últimos anos, não corresponde, de maneira alguma, a um aumento proporcional de coesão social (Han, 2015 & 2017) e uma jornada empática, como a definimos nesta pesquisa, é um artefato que tem como objetivo promover a autorreflexão, o entendimento do Outro e a manutenção da possibilidade de diálogo. Para tanto, faz-se necessário extrapolar o verbo e o texto transcrito, entender que a problemática da comunicação, para além da elaboração das palavras, mora na observação do “clima”; na sutileza do vento que passa *entre* os interlocutores. (BATAILLE, 1943).

A seguir, apresentamos e discutimos

cinco fundamentos que entendemos estruturadores para o design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversação difícil a ser mediada por assistentes cognitivos digitais, são eles: *ressignificação do conflito, preservação da alteridade, acolhimento com atenção, exercício da empatia e estabelecimento de limites*.

---

## RESSIGNIFICAÇÃO DO CONFLITO

O primeiro fundamento norteador para o design de uma jornada empática é a *ressignificação do conflito*. No cerne de uma conversação difícil está o conflito que, para Barter (2019), nada mais é do que um “mecanismo de retorno”, um aviso de que alguma coisa aconteceu e que o relacionamento precisa

ser atualizado. Ele compara o surgimento do conflito com um alerta de atualização de *software* que aparece na tela de um smartphone, ou seja, um processo regular e necessário para manter o sistema humano funcional. Não obstante, o autor reconhece a existência de uma cultura que evita o conflito como se ele fosse o prenúncio da violência. Barter (2013) é firme em sua proposta: a ausência do conflito é uma fantasia totalitária.

Logo após o levantamento de estado da arte e pesquisa bibliográfica, foi realizado o seguinte exercício: o pesquisador convidou dois amigos para um jantar e, depois da refeição, pediu que eles encontrassem um tópico sobre o qual discordassem um do outro e que tentassem conversar sobre o tema por até trinta minutos. Eles aceitaram a proposta e, sem quaisquer sugestões sobre o “objetivo da conversa”, o pesquisador permaneceu

quieto, em um canto do quarto, observando a dinâmica da conversação difícil. O tópico escolhido pelos participantes foi “posse de armas” e nesse episódio foi possível se aproximar do temor do conflito descrito por Barter (2013).

Os participantes utilizaram rótulos para se intitular “pró-vida” e “pró-liberdade”, mas quando encontravam uma questão em que discordavam radicalmente e os ânimos aumentavam (chegando até a haver alguns contatos como um toque no ombro ou na perna), como se existisse um termômetro invisível entre eles, rapidamente buscava-se alternativas para ajustar a temperatura da conversa: como comentar sobre outros acontecimentos que não estavam relacionados diretamente à discussão ou trazer à tona exemplos mais “leves”. Alegando que haviam encerrado o assunto, conversaram por dezoito minutos e, em depoimento, explicaram que como já se conheciam há muitos anos, sabiam que as posições do outro eram consolidadas e que “já haviam desistido de discutir certos assuntos.”

Não obstante, o conflito é o alarme, o sino, a garantia da existência do Outro, a descoberta que as ideias não são unânimes na relação e que as pessoas podem coexistir tendo pontos de vista, necessidades e percepções diferentes sobre um assunto. Andreatta (2013) sugere que

o primeiro passo para boa experiência de conversação difícil é interpretar o surgimento do conflito como uma oportunidade para construir o entendimento mútuo e para aprofundar os relacionamentos.

*Ressignificar o conflito* é entender que uma jornada empática deve estabelecer um ambiente onde os interlocutores estão confortáveis para expressar suas percepções com honestidade, mesmo que isso incorra no aparecimento de conflitos. Afinal, o diálogo sempre vem como uma perda, como o desmoronar do que estava estabelecido, mas que precisava ser atualizado.

---

## **PRESERVAÇÃO DA ALTERIDADE**

O conceito de Outro é fundamental para o desenho de uma jornada empática e *preservar a alteridade* começa pela compreensão de que o Outro não é um outro Eu. Marcondes Filho (2008 & 2011), inspirado pelas categorias de Buber (1958) e de Levinas (1988) propõe que existem, fundamentalmente, dois tipos de comunicação: a do Eu-Iso, que acontece quando o Outro é tratado como coisa, mesmo quando é uma pessoa; e a comunicação do Eu-Tu, que acontece quando o Outro é acolhido como uma pessoa, mesmo quando se trata de uma coisa.

Em linhas gerais, o primeiro tipo de comunicação (Eu-Iso) é utilitário e se utiliza de frases automáticas e de “bom dia” e “obrigado” despretensiosos, é uma comunicação cujo objetivo é satisfazer o Eu e/ou obter



informações relevantes. Por outro lado, a comunicação Eu-Tu compreende, necessariamente, um processo de transformação e só acontece quando os interlocutores conseguem perder a noção do tempo (e de si) no *durante comunicacional*. A comunicação Eu-Tu é o diálogo, que, quando atravessa, desarma e expande a maneira como se enxerga o mundo.

*Preservar a alteridade* significa encontrar com a complexidade do Tu sem impor-lhe rótulos ou tentar decifrá-lo por partes. Alteridade é reconhecer que o endereço do Outro é inalcançável e que por mais que duas pessoas sejam próximas, há entre elas uma distância mínima fundamental que veta qualquer tentativa de fusão. O Tu reside fora, além de tudo que o Eu conhece e é como um estrangeiro que traz consigo a novidade, um acontecimento que bagunça o Eu (LEVINAS,

1988). Projetar uma jornada empática que preserve a alteridade passa por um desenho que evidencie as semelhanças, mas que preserve as diferenças.

A alteridade está nas perguntas curiosas, no rosto humano e na vulnerabilidade, no cair das máscaras e na impossibilidade de sentir igual. Logo, uma jornada empática deve lembrar os participantes que o caminho de cada indivíduo é particular e que as soluções simplistas para a vida do outro e as competições para descobrir quem é o culpado da vez não ajudam ninguém e só desgastam a relação.

---

## ACOLHIMENTO COM ATENÇÃO

Marcondes Filho (2011) propõe que se existe um momento determinante para a comunicação é o da recepção. Entre a ação e a reação existe um espaço, um instante crucial em que o Eu decide como vai receber a novidade do Outro. O Eu é quem escolhe se vai entrar no jogo da comunicação e quais são os seus limites, escolhe se vai despir-se de seus preconceitos e lentes cotidianas ou se não está disponível para qualquer tentativa de contato. Em uma experiência de conversação difícil, é preciso reconhecer o Tu e *acolher com atenção*.

Acolher é escutar sem pensar em respostas pré-prontas; é não interromper a reflexão do Outro; é observar; oferecer presença e atenção plena. Aliás, a qualidade da recepção diz muito sobre uma conversação difícil e é justamente no ato de acolher que reside a possibilidade do diálogo. O Tu é uma conquista momentânea, sustentada apenas enquanto durar o acolhimento atento dos interlocutores. Quando uma pessoa não se sente escutada, mesmo quando tem liberdade para explicar os seus anseios com todas as letras, a conversa acaba antes da última palavra ser dita.

Uma jornada empática, por sua vez, deve estimular a escuta, a observação e a sustentação da atenção plena dos interlocutores. Por outro lado — e mesmo que doa um pouco — um bom desenho deve desencorajar interrupções e provocar um estado de alerta nos participantes. Afinal, como descobriram os teatros há muito tempo, sentar-se em uma cadeira desconfortável pode ajudar a enxergar a complexidade do Outro.

---

## EXERCÍCIO DA EMPATIA

O Eu e o Tu representam, respectivamente, os personagens de uma conversação difícil ideal, mas há um vetor de aproximação necessário para estabelecer o diálogo, uma força que define a relação. Nesta pesquisa, essa força é apelidada de empatia, que acontece justamente *entre* a incapacidade de saber tudo sobre o Outro e *entre* a impossibilidade de extinguir a distância mínima fundamental que separa o que é Eu do que é Tu. *Exercitar a empatia* significa reconhecer a legitimidade dos sentimentos e agir em prol do o bem-estar e da sorte de alguém.

Krznaric (2015, p.10) oferece uma definição ampla e que tenta traduzir o histórico da pesquisa sobre o tema: “empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações”. A sugestão do autor foi adotada porque contempla um ponto firme e consolidado na literatura científica: que a nossa capacidade de oferecer empatia compreende, pelo menos, duas

dimensões interdependentes, mas distintas: a *adoção de perspectiva*, conhecida como empatia cognitiva; e a *resposta emocional compartilhada*, conhecida como empatia afetiva. (KRZNARIC, 2015)

Em linhas gerais, o exercício da empatia, para ser reconhecido como tal, precisa considerar tanto o esforço para aprender sobre a realidade do Outro, como ações concretas que contribuam para a resolução de problemas e que impactem positivamente a vida de alguém. Assim sendo, o conceito de empatia não deve ser interpretado de maneira isolada, como uma justificativa para “decidir por” ou adivinhar os modos do Outro. A empatia é um salto imaginativo, uma tentativa que somente pode ser legitimada pela aproximação, gentil e respeitosa, de um Tu. A empatia é a medida que determina o nível de segurança e de profundidade da relação.

Uma jornada que contribua para o exercício da empatia deve considerar na experiência de conversação difícil, para além de um momento de entendimento e de recepção qualificada, a necessidade de conversar sobre a adoção de ações concretas que contribuam para melhorar a vida dos interlocutores envolvidos. A empatia é construída a partir do comprometimento e do cumprimento de acordos, que precisam ser acompanhados e revisados com frequência.

---

## ESTABELECIMENTO DE LIMITES

O quinto e último fundamento norteador para o design de uma jornada empática é um alerta necessário: é preciso *estabelecer limites*. A partir do momento em que a conversação difícil é compreendida como uma experiência que envolve, de modo interdependente, elementos como o contexto, as expectativas, as necessidades, o histórico da relação e as competências dos interlocutores — além de um emaranhado de emoções fortes — fica evidente que toda jornada que apoie a comunicação é uma tentativa, um vento que sopra na esperança de tocar alguém ou de ser tocado.

O acontecimento do diálogo é uma conquista que está além da capacidade projetual do designer. Dito isso, um artefato que apoie a experiência de conversação difícil não deve se ocupar em tentar “resolver o problema”, estabelecer um resultado ideal,

fiscalizar os modos dos participantes ou ditar o ritmo da discussão. Uma jornada empática deve focar em contribuir com o clima e a ambientação da conversa, ajudando a definir limites claros de segurança, de respeito e estimulando a recepção do Outro como um interlocutor que desperta empatia.

---

## CONSIDERAÇÕES

Projetar artefatos que apoiem experiências de conversação difícil não é uma tarefa simples. São muitos os elementos em jogo e o diálogo é um acontecimento que não pode ser contido linearmente pelo pensamento projetual. Não obstante, a investigação a respeito da experiência de conversação difícil e de como desenhar jornadas empáticas que contribuam para a remoção de gargalos comunicacionais é fundamental em dois planos diferenciados: em um plano macro as jornadas empáticas podem contribuir para o cultivo e manutenção do espírito democrático e da coesão social entre as pessoas e nas organizações; em um plano micro contribuem para o auto cultivo do equilíbrio emocional no indivíduo e para a melhoria de sua experiência de vida privada.

Além do mais, desequilíbrios sociais complexos como o acesso à educação, o trabalho digno, o racismo estrutural e a extrema pobreza pedem, além de recursos financeiros e de infraestrutura, o exercício contínuo de conversas difíceis que possam ajudar a revelar e superar processos, estigmas, preconceitos e desinformação, ainda encobertos.

Para isso, é preciso redirecionar o foco dos esforços de design para o “artefato apoiador de diálogos” e superar a ideia do “artefato resolvidor de problemas”. O diálogo cultiva a relação equânime e procuramos apresentar neste texto fundamentos norteadores para o design de jornadas que possam se transformar em um convite para a adoção de um novo olhar sobre a experiência da conversação difícil.

---

## **METODOLOGIA E PRÓXIMOS PASSOS**

Vale ressaltar que a pesquisa está sendo desenvolvida durante a pandemia do COVID-19 e tendo em vista o respeito ao isolamento social, a metodologia da pesquisa precisou ser totalmente readaptada para o ambiente online. As novas necessidades que surgiram durante a pandemia resultaram em um desafio adicional para os pesquisadores, bem como no emprego de atenção redobrada para garantir o bem-estar físico e emocional de todos os participantes e colaboradores.

Na expectativa de proporcionar uma experiência de “sair de si” e de observarmos o objeto conversação difícil, agora no online, adotamos nesta pesquisa a técnica de *roleplaying*, na qual, semelhante ao teatro de improvisação, os participantes têm de encenar



personagens em um cenário e um contexto pré-definidos. Para tanto, foram desenhadas duas fichas de personagem com informações sobre a personalidade, a visão e as expectativas individuais, uma ficha de cenário, um contexto e uma introdução para ajudar na incorporação dos personagens.

O experimento piloto contou com a participação de três duplas, divididas em: *grupo de controle*, que não recebeu nenhuma dica ou intervenção; *grupo de intervenção oral*, que os participantes foram lembrados, antes da conversa difícil e através de instruções orais, sobre a importância de exercitar a empatia e a gentileza; e, por fim, o *grupo do artefato*, que os participantes receberam um conjunto de cartas, elaborado com base nas etapas da Comunicação Não-Violenta de Rosenberg (2006) e que ditava o ritmo da conversa.

Apesar das limitações da técnica de *roleplaying*, que pode não simular com fidelidade a carga emocional de uma “experiência real” de conversa difícil, foi uma surpresa positiva observar como as particularidades e os modos dos participantes extrapolam os personagens; cada sessão foi única e muito rica. Além disso, o experimento piloto apresentou evidências sobre como a qualidade da escuta foi mais determinante para o resultado da conversa do que as falas bem elaboradas; sobre como cada experiência de conversa difícil possui um ritmo muito particular e portanto, o grupo do artefato precisou ser completamente reimaginado; e sobre como as expectativas, as experiências e a dinâmica de poder interferem na conversa difícil.

Os fundamentos apresentados neste texto foram consolidados a partir das atividades de levantamento de estado da arte, pesquisa bibliográfica, sessões de *brainwriting*, de *focus group* e experimento piloto. A previsão de conclusão da pesquisa é em abril de 2021. Atualmente, foram realizadas mais oito duplas do experimento considerado final. Os dados estão em processo de análise e novas sessões e fundamentos para o design de jornadas empáticas que apoiem a experiência de conversa difícil a ser mediada por assistentes cognitivos digitais poderão ser consolidados em breve.

---

## REFERÊNCIAS

ANDREATTA, Britt. **Having Difficult Conversations**. Lynda, 2013.

Back, A. L., Arnold, R. M., Baile, W. F., Tulsky, J. A., & Fryer-Edwards, K. (2005). **Approaching Difficult Communication Tasks in Oncology**. **CA: A Cancer Journal for Clinicians**, 55(3), 164–177. doi:10.3322/canjclin.55.3.164, 2005.

Back, A. L., Arnold, R. M., Tulsky, J. A., Baile, W. F., & Fryer-Edwards, K. A. (2003). **Teaching Communication Skills to Medical Oncology Fellows**. *Journal of Clinical Oncology*, 21(12), 2433–2436, 2003.

BARTER, Dominic. Nossa cultura tem medo do conflito. **Agência Pública**, 2019. Disponível em: <<https://apublica.org/2019/06/dominic-barter-nossa-cultura-tem-medo-do-conflito/>> Acesso em: 25 de setembro de 2020

BUBER, Martin. I and Thou, trans. Ronald Gregor Smith. **Edinburgh, T & T**, 1958

COPENHAVER-JOHNSON, Jeane. Talking to children about race: The importance of inviting difficult conversations. **Childhood Education**, v. 83, n. 1, p. 12-22, 2006.

FARRELL, Maggie. Difficult conversations. **Journal of Library Administration**, v. 55, n. 4, p. 302-311, 2015.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Editora Vozes Limitada, 2015.

HAN, Byung-Chul. **A agonia de Eros**. Tradução de Enio Giachini. Editora Vozes Limitada, 2017.

KRZNNARIC, Roman. **O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**. Zahar, 2015.

LEVINAS, Emmanuel; RIBEIRO, José Pinto; MORÃO, Artur. **Totalidade e infinito**. 1988.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**. Pia Sociedade de São Paulo-Editora Paulus, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. O fundamento da razão durante: **diálogo, poder e interfaces sociais da comunicação**. Nova teoria da comunicação III- Tomo IV. São Paulo: Paulus, 2011.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

VASCONCELOS, Flávio C.; RAMIREZ, Rafael. Complexity in business environments. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 236-241, 2011.

