

# **INTELIGÊNCIA RELACIONAL**

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Martello, Maria

Inteligência relacional : como superar conflitos e construir relações saudáveis e inteligentes / Maria Martello ; tradução de Darlei Zanon. - São Paulo : Paulus, 2025.

(Coleção Desenvolvimento Pessoal)

ISBN 978-85-349-5760-1

Título original: Costruire relazioni intelligenti: a relazionarsi si impara... ma nessuno lo insegna!

1. Desenvolvimento pessoal 2. Relações humanas 2. Conflitos interpessoais  
3. Mediação de conflitos I. Título II. Zanon, Darlei III. Série

25-2455

CDD 158.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Desenvolvimento pessoal

### Coleção **DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

---

- *Inteligência emocional: desenvolver habilidades emotivas para qualificar a vida*, Antonella D'Amico
- *Inteligência relacional: como superar conflitos e construir relações saudáveis e inteligentes*, Maria Martello
- *Emoções à vista: um guia para compreender e lidar melhor com as emoções*, Luciano Grigoletto
- *Amor-próprio em ação: um guia para melhorar a autoestima*, Maria Cristina Strocchi
- *Sem pânico: equilibrar a ansiedade e o estresse para voltar a ser livre*, Laura Capantini
- *Depressão: compreender, prevenir, enfrentar e vencer uma das doenças mais comuns da atualidade*, Cecilia La Rosa; Antonio Onofri
- *Resiliência: seguir em frente sem se deixar quebrar pelas provações e quedas da vida*, Sergio Astori
- *Pequeno manual de sobrevivência para casais*, Luciano Grigoletto

MARIA MARTELLO

# INTELIGÊNCIA RELACIONAL

Como superar conflitos  
e construir relações saudáveis e inteligentes

Tradução:  
**Darlei Zanon**



Todos os direitos reservados pela Paulus Editora. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, seja por meios mecânicos, eletrônicos, seja via cópia xerográfica, sem a autorização prévia da Editora.

Título original: *Costruire relazioni intelligenti: a relazionarsi si impara... ma nessuno lo insegna!*

© 2021 Edizioni San Paolo s.r.l.

Piazza Soncino 5 - 20092 Cinisello Balsamo (Milano) - ITALIA

[www.edizionisanpaolo.it](http://www.edizionisanpaolo.it)

### **Direção editorial**

Pe. Jakson Ferreira de Alencar

### **Gerência editorial**

Elisa Zuigeber

### **Revisão**

Tiago José Risi Leme, André Odashima,  
Lucas Giron, Luiz Henrique Ribeiro Lima

### **Design**

Alicia de Sousa Camelo

### **Imagem da capa**

Getty Images

### **Impressão e acabamento**

PAULUS

1ª edição, 2025



Conheça o catálogo **PAULUS**  
acessando: [paulus.com.br/loja](http://paulus.com.br/loja),  
ou pelo QR Code.

Televendas: (11) 3789-4000 /  
0800 016 40 11

© **PAULUS** - 2025

Rua Francisco Cruz, 229 • 04117-091

São Paulo (Brasil)

Tel.: (11) 5087-3700

[paulus.com.br](http://paulus.com.br) • [editorial@paulus.com.br](mailto:editorial@paulus.com.br)

ISBN 978-85-349-5760-1

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
-------------------------	-----------

## **PRIMEIRA PARTE**

### **APRENDER A SE RELACIONAR É UM DESAFIO POSSÍVEL PARA TODOS**

<b>1. ALÉM DOS RELACIONAMENTOS E CONFLITOS, O DEVER DE DESENVOLVER COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>
1. Se você não está comigo, você está contra mim! .....	20
2. Quando os outros descobrem o que tentamos esconder .....	22
3. O outro e suas emoções.....	24
<b>2. O ESTILO EMPÁTICO .....</b>	<b>27</b>
1. Empatia ao seu alcance .....	29
2. Amor e benevolência nos trazem de volta à vida.....	32
3. Abraçar-se novamente para redescobrir a unidade arquetípica .....	34
4. A necessidade de amor total está na origem do conflito .....	35
5. Como encontrar forças para reagir construtivamente .....	36
6. Construir um espaço seguro para acolher o conflito.....	39
7. O direito de permitir que as hostilidades surjam na nossa consciência.....	40
8. Projetar-se além da realidade que nos opõe ao outro .....	42
9. Gerenciar o conflito como oportunidade de crescimento.....	43
10. Arqueologia da mediação .....	44

11. A mediação como busca de uma verdade profunda do eu.....	46
12. Dignidade sobre sentimentos negativos.....	48
13. Confiar no mediador e aceitar o silêncio .....	50
14. Promover a mediação como cultura social.....	52

## **SEGUNDA PARTE**

### **SABER VIVER O CONFLITO EM PAZ**

<b>1. A GRAMÁTICA DOS RELACIONAMENTOS.....</b>	<b>59</b>
1. Deixar as máscaras para se encontrar em um plano de paridade .....	62
2. Mediação de conflitos além do senso comum .....	63
3. A novidade da mediação .....	65
4. Diversidade é riqueza potencial .....	66
5. Além da cultura atual.....	68
6. Por que a delegação em branco não funciona.....	69
7. O mediador.....	69
8. Concentrar-se no conflito.....	72
9. O mediador usa a metáfora.....	73
10. A justa distância.....	76
<b>2. A MEDIAÇÃO, UMA NOVA PRÁTICA.....</b>	<b>81</b>
1. Autenticidade na intervenção de mediação.....	82
2. Os preconceitos da parte em conflito.....	83
3. A manipulação .....	85
4. As raízes do conflito: os tabus.....	87
5. O jogo em destaque .....	88
6. Gerar harmonia.....	89
7. Os procedimentos.....	90
8. A fase conclusiva.....	93
9. Os efeitos formais: o acordo .....	94
10. Os efeitos profundos: o reconhecimento .....	95
11. A eloquência do silêncio.....	97
12. A qualidade da prestação .....	98

## LABORATÓRIO

### 18 MANEIRAS DE ADQUIRIR HABILIDADES

<b>O VALOR DA OPERATIVIDADE</b> .....	105
<b>1. RECONHECER AS EMOÇÕES</b> .....	115
<b>2. BEM-ESTAR EMOCIONAL</b> .....	121
<b>3. HÁ UM TEMPO</b> .....	129
<b>4. ESTILO NA DOAÇÃO</b> .....	137
<b>5. ABSTER-SE DO JULGAMENTO</b> .....	145
<b>6. COMEÇAR PELO AUTOCUIDADO</b> .....	151
<b>7. ENTRE EXPECTATIVAS E CONFIANÇA</b> .....	157
<b>8. NO LUGAR DO OUTRO</b> .....	165
<b>9. COMUNICAÇÃO AD HOC</b> .....	171
<b>10. O RELACIONAMENTO "FORTE"</b> .....	177
<b>11. O QUE FAZ O MEDIADOR</b> .....	183
<b>12. TOCAR O CORAÇÃO DAS PESSOAS EM CONFLITO</b> .....	193
<b>13. A MEDIAÇÃO</b> .....	205
<b>14. DA OPOSIÇÃO À COMPOSIÇÃO</b> .....	213
<b>15. A FORMAÇÃO CONTÍNUA</b> .....	221
<b>16. O SILÊNCIO FAZ ENTENDER</b> .....	229
<b>17. MANTER-SE NO CONTROLE</b> .....	235
<b>18. VAMOS NOS AVALIAR: FESTA DE FIM DE TRABALHO</b> .....	241
<b>CONCLUIR... EM SILÊNCIO</b> .....	247
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	251



*Este é o rio Isonzo, e aqui,  
mais do que em qualquer outro lugar,  
me reconheci como  
uma parte minúscula  
e fraca do universo.*

*O que me atormenta  
é não conseguir me sentir  
em harmonia com tudo isso,  
mas essas mãos escondidas  
que me banham  
me proporcionam  
uma felicidade rara.*

Giuseppe Ungaretti





## INTRODUÇÃO

*É preciso querer o impossível, para que o impossível aconteça.*

Heráclito

**C**resci numa família cujo lema implícito era: “Não se deve discutir!”. Por isso aprendi a sofrer, a não reagir, a me sentir culpada, a implodir. Certa vez, disse a mim mesma: “E se o conflito fosse *o buraco da agulha por onde deve passar o camelo* para aprender a estar integralmente nos relacionamentos?”.

E se fosse necessário passar por uma *porta estreita* para aprender a me conhecer e a expressar-me e ao mesmo tempo permitir que outros o fizessem? E se o conflito fosse uma dança, até harmoniosa, para reconhecer meus próprios limites e os dos outros? Nesse caso, seria necessário conhecer os passos, caso contrário a dança seria uma bagunça, uma massa desordenada e confusa de pessoas.

O ensino desses passos não faz parte da educação que tradicionalmente é dada a uma criança. Aliás, sempre prevaleceram duas linhas de pensamento: a primeira, bem-intencionada, diz para sufocar o conflito quando ele surgir, gerando, porém, hipocrisia e superficialidade nos

relacionamentos, bem como o surgimento de ressentimentos latentes e subterrâneos, até mesmo com doenças psicossomáticas. A segunda, inútil e banal, gostaria de levar o conflito a um nível vulgar, vazio e estéril, talvez exibido, expressão livre dos instintos mais baixos e agressivos.

A terceira via aqui proposta representa uma nova perspectiva que é fruto de estudos e longa experiência nesta área: conhecer e seguir, em seu comportamento, o princípio que sustenta a *mediação* para a resolução pacífica dos conflitos. Isso implica também aprender a se relacionar de forma construtiva, correta e eficaz. Uma ferramenta ao alcance de todos para lidar com harmonias e desarmonias, com os necessários reparos, que inevitavelmente surgem na vida. Não há necessidade de desabafar com a outra parte, talvez possamos recorrer a um amigo que esteja disposto a nos ouvir; a discussão, na verdade, deve sempre ter como objetivo a superação de uma situação que não funciona, para chegar a um ponto de encontro. Portanto, uma maneira de “brigar bem” é reconhecer (e dizer) primeiro o que está bem, e só depois o que não está. Da mesma forma, é importante manter o foco no problema que enfrentamos, naquilo que nos irrita naquele determinado momento. O que importa é como você faz isso.

Aprendê-lo deveria, na minha opinião, ser tão importante quanto o alfabeto para os alunos do primeiro ano. Dessa forma, a abertura que as crianças têm naturalmente em relação aos outros seria apoiada e o isolamento induzido pelos atuais comportamentos prevalentes seria neutralizado. E acompanharíamos positivamente o crescimento da dimensão social da pessoa, evitando que a incompetência e os consequentes erros bloqueiem a confiança em relação ao exterior, desesperada e única defesa contra as vulnerabilidades emocionais e afetivas.

A aquisição dessa competência nas relações constituiria, no caso dos adolescentes, um espaço para dar voz às próprias inseguranças, ansiedades, agressões e incertezas; um apoio para orientar-se nas próprias escolhas a partir da descoberta das necessidades mais verdadeiras e profundas. Deve-se considerar que a infância e a adolescência são períodos da vida em que se está extremamente receptivo, pois ainda não há urgência em adquirir ferramentas operacionais e profissionais para utilizar no mundo do trabalho: ainda se está pronto e disponível para refletir sobre

o significado do fazer como expressão do ser. Na minha opinião, esta aprendizagem deveria ser incluída, através de cursos fundamentais, também em todos os estudos universitários, constituindo uma ponte entre a ciência de referência e a prática, uma sinergia entre a teoria e a experiência aplicada.

Para cada estudante e jovem/adulto, seria uma oportunidade pessoal significativa: verdadeira preparação para a colocação profissional quando, mais do que nunca, o sucesso está ligado às competências relacionais. São estas competências, de fato, que “fazem a diferença” entre um profissional e outro, que constituem a variável que pode determinar o desenvolvimento de uma carreira. O conhecimento técnico, na verdade, é apenas o ponto de partida que todos os profissionais têm em comum no momento da contratação. O estudo que aqui propomos deveria ter um espaço particularmente amplo no seio dos cursos universitários que preparam para o ensino, a formação e as relações de ajuda.

Uma formação profunda e plural é útil desde que vá muito além das técnicas tradicionais de comunicação que, por vezes, parecem parar num nível superficial. Enfim, uma proposta de natureza muito diferente das estratégias de aprendizagem que muitas vezes se assemelham a superestruturas que enjaulam a pessoa e que propõem comportamentos formais incongruentes com o sentimento mais autêntico. Uma proposta pensada para a escuta ativa, como explica Erri De Luca: “Quem lê ou escuta não é um recipiente vazio a ser enchido, mas um multiplicador daquilo que recebe. Ele acrescenta imagens, memórias, objeções”.

## **Caro leitor, fique atento**

Este livro não é para quem diz estar “em paz consigo mesmo e com os outros”, para quem não quer ver a existência de conflitos na própria vida, para quem não tem à sua volta entes queridos em dificuldades relacionais.

É para todos aqueles que estão conscientes de que se pode viver de muitas maneiras, mas algumas não permitem viver.

É para quem, estimulado pelo que lerá, estará disposto a trazer à tona nomes, sentimentos, acontecimentos vivenciados direta ou indiretamente.

Para quem adora boas perguntas, seja as que são respondidas de imediato, seja as que permanecem sem resposta e fazem pensar.

Para quem se dispõe a trazer à tona as feridas, as dores que se sedimentaram e que, como lastro, não nos permitem “voar” em todo o nosso potencial.

Para aqueles que se sentem espíritos livres chamados a aventurar-se por caminhos diferentes e promissores, sempre prontos a analisar não só teorias, como operários do pensamento, mas também os efeitos do seu próprio comportamento sobre os outros.

Para aqueles, enfim, que assumem a luta desafiadora, mas positiva, para transformar o *homo homini lupus* em *homo homini deus*.

Para conseguir tudo isso, é vital um bom relacionamento consigo mesmo, com os outros e com o mundo. Na verdade, todos somos sempre interdependentes, competentes ou incompetentes, bem como livres.

Quando nossas liberdades se confrontam e não se limitam nem dificultam umas às outras, elas aumentam, numa distância que não é desapego, mas sim ligação, sem cair na identificação ou considerar a relação simbiótica como o ideal. O encontro com o outro é sempre um acontecimento complexo, um mistério. Por um lado, nos sentimos dentro de uma jaula que nos contém, nos protege; por outro, temos a sensação de que os outros têm acesso a ela a ponto de fazerem parte dela. Até o encontro consigo mesmo é desorientador: viver na própria pele é percebido como um encontro! Além disso, o palco da nossa vida parece lotado: sentimos dentro de nós demasiados estímulos e vezes

diferentes, como num teatro onde um número exagerado de protagonistas e figurantes é colocado em palco sem seguir um diretor. Como escolher estar na vida?

Dominar essa complexidade com equilíbrio não é dado *a priori*, por caráter ou por nascimento: deve ser aprendido! Com seriedade, rigor e sistematicidade. Passamos assim a ter uma nova visão das diversas realidades, quase uma surpresa que ocorre depois de “ver o outro de forma diferente”.

Queremos dar a estas páginas a tarefa de serem uma leitura acessível e agradável para quem gosta de refletir sobre o sentido da vida e quer cuidar de si mesmo e das pessoas que lhe são próximas; uma coleção de princípios, respostas, perguntas e informações para confrontar; um guia para aplicar em sua vida diária. Um caminho de autoformação para uma vida saudável.