

## Introdução

*"Não  
devemos ter medo  
dos confrontos... até  
os planetas se  
chocam e do caos  
nascem as estrelas."  
Charles Chaplin*

Se você reconhecer as características mais importantes dos diversos graus de intensidade de um conflito, poderá empreender algo a tempo:

- Pode evitar os próximos passos indesejáveis da escalada ou...
- ...deixar conscientemente que conflito escale;
- Pode encontrar uma solução construtiva para as diferenças existentes ou...
- ...reconhecendo que não é mais impossível controlar os problemas no atual grau da escalada, pode buscar ajuda externa.

Trata-se de definir "se eu tenho um conflito ou se o conflito tem a mim". Ter diferenças é coisa mais normal na convivência com pessoas; o fato de elas existirem ainda não caracteriza um conflito. Tudo depende de como a pessoas lidam com essa diferenças. A tensão se transforma em conflito quando os participantes não conseguem lidar construtivamente com ela. A seguinte descrição se limita às características- chaves dos patamares do conflito (para detalhes, v, Glasl 1997, pp 183 ss). Como pontos de orientação, elas são de grande ajuda – caso não se repare apenas nas características, mas também no padrão inteiro formado por elas. Algumas características de patamares mais avançados podem surgir ocasionalmente um pouco mais cedo, mas ainda não definem um certo patamar.

- Assim, por exemplo, no terceiro patamar (ações em vez de palavras) são feitas certas ameaças, como no exemplo dos montadores em greve, que dizem: "Se não revogarem imediatamente o novo sistema de manutenção, nós deixaremos o empego! Porém essas não podem ser confundidas com as estratégias de ameaça usadas conscientemente no sexto patamar, as quais definem todo o acontecimento e são onde o partido oponente é avisado dos prejuízos que persistirão.
- Ou: no quarto patamar (imagens coalizões) os partidos do conflito chegam a espezinhar-se com o intuito de ferir-se mutuamente. Esses danos menores ocasionados não têm, contudo, qualquer relação com os limitados golpes destrutivos do sétimo patamar, porque aí se trata de uma dimensão de danos próxima a um perigo existencial do inimigo.

# Escalção de conflitos

Extraído do livro "Auto-ajuda em Conflitos", de Friedrich Glasl

Assim como um pontinho vermelho na pele ainda não permite falarmos de sarampo, tampouco uma única característica basta para definir corretamente o patamar da escalada. Em cada um desses patamares se torna visível o conjunto de vários mecanismos e características formando um padrão inteiro, para a "fórmula principal" (por exemplo, "ações em vez de palavras") está certa. E já deve haver uma assim chamada "cronicidade" a ser observada: os padrões se repetem e já tem certa duração. A escalada pode continuar por nove patamares a ativar camadas cada vez mais profundas e inconscientes nas pessoas e nos grupos, até que esses percam totalmente o controle de si mesmos. Por essa razão, aqui no painel 1 a escalada é mostrada sob forma de degraus conduzindo para baixo. Cada degrau é delimitado por um limiar, que pode conscientizar-nos da passagem para o próximo degrau mais abaixo. As grossas linhas verticais simbolizam esses limiares. Quanto mais profundo for um degrau, mais intensiva e violenta será a disputa no conflito. A força centrífuga dos mecanismos conflituosos atrairá o conflito mais para o fundo se os partidos não despertarem e se opuserem a essa dinâmica própria. Porém isso exige conhecimento dos mecanismos, capacidade para percepção do acontecimento, consciência e força morta.

Visão geral dos nove graus da escalada:



Nas próximas seções serão concretamente ilustradas as características principais de cada degrau da escalada com 2 bons exemplos. São eles a fábrica "Kesselwerke AG" e o ginásio reformista-pedagógico "Erasmus", numa grande cidade. Para evitar que as organizações cujos elementos conflituosos foram aqui usados material ilustrativo fossem reconhecidas, nas presentes descrições os acontecimentos de vários casos semelhantes foram mesclados. Assim sendo, estes não foram inventados, aconteceram realmente.

## 1. O primeiro grau da escalada: endurecimento

Os dois casos práticos mostram como, nesse degrau, chegamos cada vez mais a perturbações na comunicação, assim, ao endurecimento e à tensão.

Na fabrica 3 da "Kesselwerke", as reuniões diárias de trabalho no departamento de manutenção corriam difíceis já há algum tempo. Alguns montadores haviam trazido argumentos contra o novo esquema de manutenção, os quais, no entanto foram rejeitados pelo chefe de departamento. As reuniões se tornaram cada vez mais longas, pois os pontos de discussão foram-se amontoando. As discussões giravam repetidamente em círculo, e só traziam resultados incertos. Na reunião seguinte as decisões já tomadas eram questionadas, porque na hora de realiza-las haviam surgido problemas. O chefe do departamento achou então que deveria reagir com uma direção mais firme. Introduziu uma severa ordem do dia, limitou o tempo de fala e passou a qualificar repetidamente as argumentações como não objetivas. Os montadores se submeteram contrariados.

O colegiado de professores do ginásio Erasmus havia uma conferência por semana. Por causa da saída de vários alunos do segundo grau, discutiram-se questões da estruturação do currículo. Um grupo de jovens professoras e professores defendiam que os jovens deveriam ser mais preparados para lidar com o computador. O que um grupo de colegas mais velhos rejeitava. Começou a discussão, embora dirigida de forma caótica; os argumentos se tornaram aflados e repetitivos, sem que um grupo conseguisse convencer o outro.

Às vezes o tom ficava mais agressivo, o que, no entanto era logo corrigido com desculpas e explicações diferenciadas. Como as discussões sempre corriam de maneira insatisfatória, o colegiado decidiu enclausurar-se numa reunião de fim de semana programada especialmente para esse lema.

Na confrontação, de fase em fase os pontos de vista se endurecem, se cristalizam e se chocam. Os oponentes não conseguem mais abri-se espontaneamente uns aos outros, desenvolvendo reservas interiores. A comunicação fica lesada, pois cada partido começa a perceber os acontecimentos como que através de um filtro, ou seja, algumas coisas em volta não são reconhecidas ou distinguidas, pois a audição e a visão se tornam seletivas. Os participantes sempre voltam a vacilar entre cooperação e concorrência. Por isso, de vez em quando as conversas chegam à paralisação. Mesmo que por certos momentos as pessoas se enrijeçam em sua postura de concorrência, elas se esforçam em pôr o barco a navegar outra vez. Mas como conhecimento, ingressam em mais tensões.

## 2. O segundo degrau da escalada: debate e polêmica

Com a ultrapassagem do limiar para o segundo degrau de escalada, os oponentes quase já não reagem mutuamente aos argumentos apresentados. Ter razão e iluminar da melhor forma possível o próprio ponto de vista já tem a mesma importância que o confronto a respeito do conteúdo.

Depois de alguns distúrbios no processo de produção, o chefe do departamento de manutenção culpou alguns dos montadores de não terem seguido suas indicações. Fora por isso que haviam surgido vários lapsos de produção. Os montadores defenderam-se dessas acusações. Nisso argumentaram que o antigo programa de manutenção era maduro e testado na prática, enquanto o novo era totalmente impensado. Exigiram da diretoria que se curvasse finalmente ante a sensatez. O chefe do departamento recusou isso, indignado. Logo depois, numa reunião do grupo interdepartamental ligado ao projeto "proximidade com o cliente", um dos montadores referiu-se a maneira cínica aos problemas com o novo esquema e defendeu um estilo de direção aberto e cooperativo para a organização. Na reunião seguinte do seu departamento o chefe da manutenção mencionou, aborrecido, esse acontecimento; desfez o velho esquema e fez questão de que o novo sistema fosse cem por cento adotado por todos. Ele se acautelou contra – como ele próprio disse – a injusta forma de discussão procurada pelos montadores.

Antes da "clausura" de fim de semana houve, nos grupos ligados a matérias de ensino e em outros grêmios, acaloradas discussões sobre os temas "ensino de informática", "situação das matérias artísticas", "desenvolvimento da personalidade". Os "jovens progressistas" distribuíram uma minuta de discussão onde ampliavam suas exigências e as apoiavam com argumentos. Então, o partido oposto também escreveu um panfleto com o título "Pró arte", onde – mencionando autoridades pedagógicas reconhecidas – os argumentos dos "progressistas" eram contrariados. A isso se seguiu um novo e mais mordaz texto conflituoso dos "progressistas", onde estes exigiram uma "escola aberta para o futuro! Em vez de uma "escola para o passado".

Na reunião de fim de semana eles chegaram a confrontações bastante emocionais, sem que se delineasse qualquer acordo. Pelo contrário, foram localizados mais temas controversos a serem discutidos nas semanas seguintes:

- Forma adequada de tratamento pessoal
- Disciplina durante as aulas
- Fumo, álcool, drogas na escola
- Aulas artísticas versus formação profissional
- Situação financeira, etc.

# Escaiação de conflitos

Extraído do livro "Auto-ajuda em Conflitos", de Friedrich Glasl

No início da confrontação, opiniões e pontos de vista diversificados trouxeram criatividade, nova orientação, iniciativa e vida, porque durante a conversa era possível ligar objetivamente as diferenças. Agora eles se tornaram extremamente polarizados e cimentados pelos debatedores. Por uma audição filtrada, as debilidades e erros na argumentação dos oponentes são rapidamente reconhecidas e combatidas. Pensar, sentir e querer resvalam para extremos, e os posicionamentos extremos parecem excluir-se mutuamente.

A confrontação é definida por direcionamentos mentais aparentemente lógicos (Gelner 1967, Rother 1967), o que na verdade poderia comparar-se a um "emprego racional de violência":

- A discussão é desviada para os temas em que a pessoa se sente segura.
- Utilizam-se argumentos para fazer o partido oposto ficar inseguro no plano anímico-emocional.
- Afirma-se ligações causais entre fatos somente porque estes tiveram sequência temporal, etc.

Cada lado está preso à sua própria linguagem e não consegue mais ouvir imparcialmente os interesses do lado oposto. Nessa linguagem forma-se um "sobretom" que, ouvido superficialmente, soa correto e gentil, mas que numa escuta exata esconde "subtons" agressivos. As mensagens diferentes do "sobretom" e do "subtom" ocasionam crescentemente contradições e confusões.

A confrontação não é mais viva e criativa, tornando-se realmente mecânica a um argumento segue-se um mordaz contra argumento, ao qual se segue outro contra-argumento. Trata-se de um pingue-pongue mental, em que cada partido quer mostrar superioridade intelectual provocando polêmica. Surgem muitos tipos de "comportamentos para impressionar", deslocando a atenção dos temas originais para o plano pessoal. Pessoas não ligadas ao assunto são transformadas num público aplaudente – seus aplausos podem ficar mais importantes para os debatedores do que o próprio efeito de convencer o partido oposto. Cooperação e concorrência alternam-se e contribuem para confundir as pessoas e grupos participantes. Mesmo assim, os participantes se esforçam em vencer as diferenças pro meio do diálogo. Para a compreensão desse degrau contribuem valiosamente os modelos explicativos das análises transacionais (Berne 1983), Choy 1990, Karpman 1968, Stewart/ Jones 1990, Woolams/ Brown 1978, Zalcman 1990).

## 3. O terceiro degrau: ações em vez de palavras

Em sua grande maioria, os muitos debates entraram em becos sem saída. Por isso os partidos do conflito já não acreditam poderem atingir-se ou convencerem-se mutuamente com palavras ou, mediante uma troca de idéias, poder encontrar uma solução para as diferenças existentes. Pelo contrário – com palavras eles só se irritam mutuamente ainda mais! Assim se chega à seguinte conclusão: "Decisivas não são as palavras, mas as ações!".

As reuniões do grupo de manutenção continuavam sendo insatisfatórias. Os montadores haviam combinado entre si adotar o novo sistema numa ação tipo "serviço de acordo com prescrição". Se por causa disso surgissem problemas na produção, eles iriam ajudar imediatamente com as regras do sistema antigo, mostrando assim sua superioridade. Os diretores na empresa adaptaram-se a essa prática e pediram ajuda à manutenção de acordo com o sistema antigo.

O chefe do departamento passou a trazer cada vez menos pontos da ordem do dia para as convenções, mas passava as tarefas ao montadores de maneira breve e sem maiores explicações. O montador mais eloquente passou a ser o porta-voz do grupo durante as confrontações com o chefe do departamento e a organizar reuniões informais do grupo sem o chefe.

Apesar de várias reuniões fechadas de fim de semana e conferências de vários dias nas férias de Natal e de Páscoa, havia cada vez menos consenso à vista. Em pouco tempo a vontade de debater desapareceu. Os expoentes e representantes de um e do outro partido declaram que fariam, dentro de certo acordo gentil, o que de certo acreditavam às suas convicções. Os "progressistas" permitiram que seus alunos comessem e bebessem durante as aulas, eventualmente fumar um cigarro no recreio, dirigir-se aos professores pelo primeiro nome, etc. O grupo "pró arte" exigiu das crianças um comportamento disciplinado durante as aulas, participação durante as aulas, participação em todos os cursos artísticos, não fumar durante o recreio, etc. Entre os dois partidos o ambiente ficou tenso, e cada vez havia menos conversas espontâneas.

Cada partido do conflito faz simplesmente aquilo de que está convencido e depara o partido oponente com os fatos consumados, seguindo livremente o lema. "Se você não me ouvir, eu não ouvirei você!". Assim que as ações definem os acontecimentos, os inimigos se observam mutuamente com desconfiança. Quando percebem discrepância entre palavras e ações, a desconfiança aumenta – e com isso também os mal-entendidos. Por isso, neste degrau o significado da linguagem corporal, da comunicação não verbal, tem uma função decisiva (Argyle 1992).

# Escaiação de conflitos

Extraído do livro "Auto-ajuda em Conflitos", de Friedrich Glasl

Quando as pessoas desconfiam do que foi dito, orientam-se na seguinte sequência:

1. Quando há discrepância entre o contexto e a expressão vocal, acreditasse mais na mensagem negativa da voz do que no contexto.
2. Se pela expressão vocal não der para reconhecer se alguém está com más intenções, acredita-se mais na expressão facial do que na voz.
3. Quando se desconfia da expressão facial, a forma de expressão das mãos tem mais credibilidade do que o rosto,
4. ..a posição corporal mais do que as mãos,
5. ..e, por fim, a posição das pernas e dos pés mais do que a posição corporal.

Observação: esse deslocamento da atenção surge em alguém quando este supõe que o partido oponente esteja escondendo possíveis intenções inimigas. A desconfiança leva então a esse "movimento descendente" descrito de 1 a 5, pois intenções negativas "escoam para baixo". Somente aqui as pessoas se organizam em verdadeiros partidos, que se fecham para o exterior como se formassem uma pele em volta de si. Eles deixam de fora o que não lhes convém:

"Os iguais se entendem!". Vivenciam-se uma indefinida sensação de "nós". Uma crescente pressão interna no grupo (Janis 1972 efetua um ajustamento das opiniões e pontos de vista (pressão de conformidade) no grupo, mais ou menos seguindo o lema: "Nessa grave situação, a opinião de cada individuo tem de subordinar-se ao interesse do grupo!". No grupo as tarefas são distribuídas de forma menos flexível, pois para certas pessoas cristalizam-se os papéis para os quais elas são sempre empurradas: o de "agressor", de "ministro do exterior", de "zelador do clima".

Eis a chave para todas essas mudanças a capacidade de percepção dos partidos do conflito, sejam pessoas individuais, grupos, organizações ou formações maiores, diminui drasticamente. Eles ficam presos à própria condição emocional e quase não conseguem mais perceber o que está acontecendo no outro.

## 4. O quarto degrau da escalada: imagens e coalisões

Com os próximos passos da escalada, a distância anímica entre os partidos do conflito aumenta drasticamente. Se até agora eles se aborreceram com certos modelos de comportamento, agora os diversos modelos vivenciados como típicos se agrupam numa imagem global dos partidos do conflito.

O chefe do departamento exigiu várias vezes explicações dos montadores sobre sua ação "serviço de acordo com a prescrição", acentuando que ele, como "chefe", não podia permitir algo desse tipo. Ocasionalmente comunicava, em reuniões na empresa, que considerava os montadores tecnicamente atrasados, incompetentes, desmazelados e todo incapazes de aprender. O mais autoritário dentre eles se denominará porta voz do grupo e os incitava constantemente. Seus motivos eram conhecidos: ele não havia aceito a grande decepção de não ter sido promovido a chefe do departamento. Os participantes do grupo, porém, estavam de acordo que o chefe do departamento só fazia tanta questão de sua posição de chefe porque lhe faltavam argumentos objetivos. Como jovem engenheiro, ele tinha pouca experiência prática e não suportava colaboradores mais velhos e experientes. Em conversas espontâneas, eles definiam seu chefe como teimoso e rancoroso. Ele não estava apto para as exigências de seu trabalho. Enviaram uma queixa por escrito a direção da empresa, mas a seguir receberam do diretor uma severa repreensão. Tampouco outros dirigentes disfarçaram que condenavam "agressões injustas dessa espécie" contra um superior e que apoiavam o chefe da manutenção. Os montadores procuraram aconselhamento no sindicato.

Na conferência semanal do colegiado as ações dos "progressistas" e do grupo "pró arte" foram discutidas repetidamente – sem que nada se alterasse. Se até agora os partidos consistiam apenas em algumas pessoas engajadas, porque a maioria dos colegas se havia mentido distancia, agora se angariavam adeptos. Os "progressistas" espalharam sua opinião de que os "pró artes" teriam menos experiência no mundo, teriam medo do encontro com a dura realidade e tencionavam proteger os jovens além da medida. O currículo se teria tonado unilateral e cada vez mais pais se haviam tirado os filhos da escola. Com isso a escola teria entrado em dificuldades financeiras. O grupo central "pró arte" questionava os conhecimentos pedagógicos das pessoas centrais "progressistas" eles teriam pouco aprofundamento nas bases da pedagogia reformista, seriam condescendentes até à excessiva intimidade com os jovens, não respeitavam as regras escolares reconhecidas, etc. teria chegado a hora de a diretora tomar medidas disciplinares, algumas alunas e alunos, bem como pais tomaram partido de um ou outro grupos. Depois que o conflito foi conhecido também pelos pais, alguns tiraram seus filhos da escola. Nela havia rumores de que alguns dos jovens professores mais bem quistos, queriam deixar a escola.

## Escalção de conflitos

Extraído do livro "Auto-ajuda em Conflitos", de Friedrich Glasl

Cada partido do conflito faz de si mesmo uma imagem positiva e do partido oponente uma imagem negativa, como, por exemplo (Sherif 1962, Gladstone 1965):

Eu sei muito, mas...	...o outro partido sabe pouco
Meu conhecimento esta sempre atualizado, mas...	...o conhecimento do outro partido está totalmente desatualizado.
Eu aprendo facilmente, mas... Eu sou exato, mas...	...o outro partido é incapaz de aprender.
Etc...	...o outro partido é inexato.
	...etc.

Uma coisa é importante: no quarto degrau, o conteúdo das imagens do inimigo consiste em juízos sobre saber e as habilidades do partido oponente. Qualificações morais ainda são conscientemente evitadas. Se mesmo assim forem introduzidas, serão corrigidas o mais rápido possível. Essas imagens de si mesmo e do outro são fixadas firmemente na consciência, e não serão mais corrigidas nem mesmo ao se encontrarem fatos divergentes (objetivamente confirmáveis) no inimigo. Pelo contrário: o juízo existente sobre o inimigo parece ser confirmado com cada nova experiência, pois a capacidade de percepção já está bastante comprometida. Vê-se apenas o que corresponde ao próprio juízo. Esse mecanismo psicológico da "profecia que se auto realiza", ou seja, os partidos do conflito não reconhecem que por causa da imagem fixada reciprocamente, eles se estão dirigindo exatamente para os papéis extremos que, na verdade, estão combatendo no outro. No exemplo da escola, isso significa que quanto mais autoritária os progressistas acham a diretora, tanto mais desafiam – em geral inconscientemente- os lados autoritários dela. Exatamente contra isso que lutam depois. Com pequenas alfinetadas eles se irritam mutuamente, para aumentar o aborrecimento do lado oposto, mas fazem o máximo possível para que a intenção da irritação não possa ser comprovada por ele. Nesse comportamento são reconhecíveis os mecanismos que Watzlawick/ Beavin/Jackson (1968) definiram como "relações paradoxais" e "duplas ligações": o chefe do departamento procura o porta-voz do grupo, qualificado como mau elemento, a fim de poder atingi-lo – e, inconscientemente faz tudo para mantê-lo na empresa, pois ele continuara sendo o para raios para seu estresse. Por meio de acusações eles provocam sempre um ao outros, sentimentos de culpa os ligam entre si, até que as "os acertos de contas" sejam feitos um dia.

## Escalção de conflitos

*Extraído do livro "Auto-ajuda em Conflitos", de Friedrich Glasl*

Preconceitos surgem normalmente pelo mecanismo psicológico da projeção: um partido vê no partido oposto principalmente as características perturbadoras com as quais se aborrece porque sabe, inconscientemente, possuir as mesmas. O cisco no olho do partido oponente é enxergado, mas não a trave no próprio olho.

Às pessoas centrais se esforçam para trazer também o maior ambiente para dentro do conflito e angariar adeptos. Isso acontece a medida que é trazida para a conversa a imagem estereotipada do inimigo ou inimiga. Se alguém confirmar essa imagem, já era terá sido quase transformado num adepto.

## 5. O quinto degrau da escalada: "perde a cara"

No quarto degrau, as censuradas falhas no saber e nas aptidões foram o cerne das imagens do inimigo. Por diversas circunstâncias, de repente um partido acredita que esta reconhecendo as verdadeiras más intenções do outro partido. Agora ofensas e insultos não são mais deslizes simencionados. Num salto, a confrontação se tornou muito mais radical e violenta- por um lado em palavras e, por outro, talvez até degenerando-se até chegar às vias de fato.

O limiar para o quinto degrau é muito dramático. Ele é sobrepasado quando um partido do conflito acha que finalmente descobriu as verdadeiras intenções destrutivas do inimigo e assim, abriu os olhos: "Não é que a diretora não saiba dirigir uma conferência. Na verdade, ela provoca propositalmente o caos para depois poder manipular melhor!". A crença da integridade moral do inimigo perdeu-se. Essa é uma vivência "desilusória", pois a "ilusão" vivida até agora é desfeita. As qualidades negativas do inimigo percebidas até agora parecem revelar-se muito piores. No inimigo são só vistos os lados-sombras, perigosos e normalmente rejeitáveis, o sócia negativo. O fato de essa pessoa ou grupo também possuir lados-luz, podendo ter ideais e um Eu superior, não é mais percebido (Lievegoed 1979/ 1997, 1994). Aqui se defrontam anjos, e ali demônios, a imagem de si mesmo aumenta e parece mais virtuosa do que é realmente e a imagem do inimigo assume dimensões extremas – até o animalesco e o diabólico.

A decepcionante vivência do "Aha!" ("Eu bem que desconfiava!") faz com que também os encontros mantidos até então com o inimigo diabólico se revelem sob outra luz. Diversas vivências são interpretadas retroativamente, de modo a se concluir também em outras épocas ele já havia agido de forma condenável.

# Escalção de conflitos

*Extraído do livro "Auto-ajuda em Conflitos", de Friedrich Glasl*

Quando um partido do conflito tem esse tipo de vivência, agride o lado oposto sem consideração alguma. Para isso, procuram-se penosamente caminhos e "encenam-se rituais" (Golfmann 1955; Garfinkel 1974), para agredir diretamente e desconsideradamente a face do inimigo e desmascará-lo. Os agressores consideram isso o "compromisso sagrado" de abrir igualmente os olhos dos outros e provar como, no fundo do seu ser, o inimigo é rejeitável. Ora, pensa-se: com a personificação do mal, do imoral, doentio ou criminoso não se pode trabalhar numa organização! Esse passo da escalada expressa-se sempre uma linguagem radical e impiedosa (Fromm 1975), como se não se tratasse de pessoas: "O inimigo tem de ser apagado, exterminado, eliminado..." O partido atacado se põe na defensiva, "perde a cara" publicamente por causa do desmascaramento e é expulso. Agora ele será – e também outras pessoas que continuam tendo relação de confiança com ele – isolado, evitado, boicotado. Com isso, eles também serão excluídos da percepção exterior (Newcomb 1974).

Cada partido excluído sente-se inicialmente como bode expiatório, que tem de arcar com todos os problemas da organização. Ele não consegue ver-se na imagem diabólica, achando-se totalmente mal compreendido e tratado injustamente. Por isso, possivelmente pensará num contra ataque, que nesse caso levaria o outro partido a perder a cara. Lamenta seu destino e só ouve os que confirmam sua indignação com a injustiça sofrida. E procura amargamente a reabilitação de sua boa reputação custe o que custar! A procura da honra perdida pode ser realizada com grande paixão e transforma-se em obsessão.

Com todos esses acontecimentos a obriedade das pessoas principais como também do grupo, é seriamente abalada; uma comunidade é profundamente desmoralizada. Muitas vezes, a comunidade excluída tem ilusão de eliminado o "malvado" a vida correrá normalmente outra vez. Mas um conflito escalado até esse ponto faz surgir problemas em muitos lugares e modifica uma comunidade inteira. Nunca mais voltará a ser como foi antes...

## Escalção de conflitos

*Extraído do livro "Auto-ajuda em Conflitos", de Friedrich Glasl*

Neste ponto, para mim é ainda importante uma diferenciação conceitual: no uso comum da linguagem, entende-se por "perder a cara" quando, por exemplo, por causa de reestruturação alguém não é mais diretor como até então, mas somente chefe de um departamento: ou quando alguns símbolos de status (carro da firma, escritório grande) são tirados. "Perder a cara", nesses casos, seria equivalente a perda de status, diminuição de prestígio e outras coisas similares. A nada disso nos referimos aqui. "Perde a cara" sempre significa, no sentido da psicologia de conflitos (Golfman 1955), que a identidade moral de uma pessoa é destruída. Quem "perdeu a cara" perdeu sua credibilidade moral.

## 6. O sexto degrau da escala: estratégia de ameaça

Se depois de tudo não for encontrado um caminho para sair do conflito, este escalará com uma dureza especial, como mostram os dois exemplos da prática.

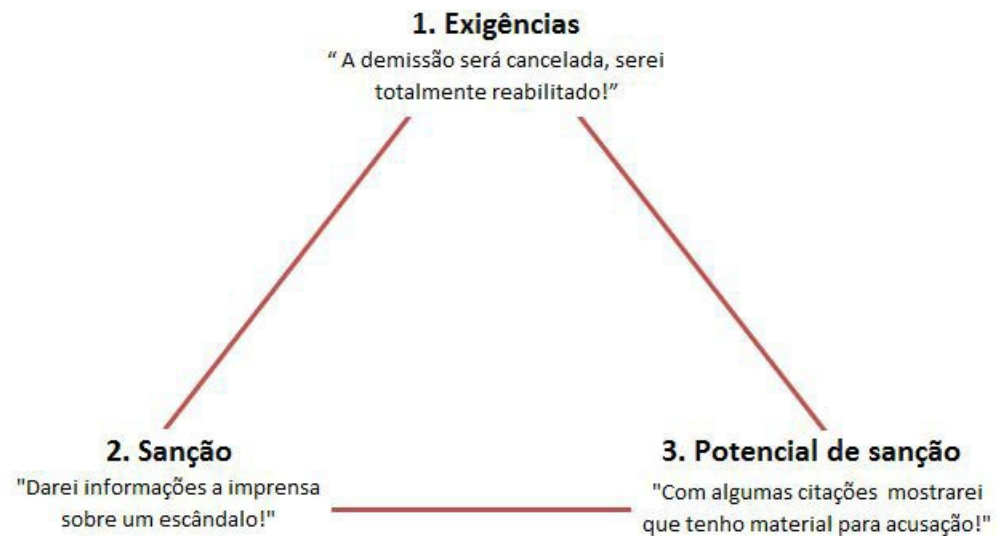
O departamento pessoal fez uma advertência ao grupo de montadores e preparou a demissão de seu porta-voz. Por enquanto não haveria mais reuniões do serviço de manutenção. O porta-voz ficou proibido de entrar na empresa, e por isso recorreu ao consultor jurídico do sindicato e passou a encontrar-se secretamente com seus colegas, para discutir os próximos passos. Para fazer uma pressão moral na forma, durante um telefonema ela ameaçou dar informações concretas à imprensa sobre graves infrações da diretoria da empresa contra a leis de proteção ao meio ambiente, infrações que na época haviam sido encobertas pela empresa. Como a diretoria da empresa repeliu tais acusações, apareceram os primeiros artigos na imprensa local sobre pequenos pecados ecológicos da firma, exigindo que autoridades ambientais ou seja, a justiça, interviesse.

A partir de agora os acontecimentos passaram atropelar-se. A diretora negou que tivesse pensando seriamente em fazer demissões e por uns dias não compareceu à escola, alegando estar doente. Durante esse tempo manteve algumas conversas confidenciais com os membros da diretoria que, até, então, sempre haviam efetivamente preparado as contratações e as demissões. Na diretoria, surgiu uma divisão entre pró e contra a diretoria. O grupo de "progressistas" trouxe para a próxima conferencia mais material de acusação e reforçou sua exigência de que a diretoria saísse. Quando a diretoria recusou isso, alguns pais ameaçaram informar as autoridades tributárias sobre alguns pagamentos sem conformidade legal feitos à diretora e a diversos professores, o que teria como consequência uma penalidade financeira. O líder da diretoria e o tesoureiro, profundamente ofendidos, declararam então sua demissão. Os diretores que ainda permaneceram na função ameaçaram então realmente demitir os "progressistas", pois seu comportamento iria trazer má reputação total à escola.

Os partidos apresentam sua exigências e querem forçar-se reciprocamente aceder. Parta que a exigência 1 seja preenchida, ameaça-se com um castigo (2 - sanção negativa), um efeito danoso; e para que o partido oponente leve isso a sério, deve-se mostrar estar realmente em condições de proceder ao castigo (3 - potencial de sanção ). Esse três fatores são os pontos do triangulo da ameaça (painel).

# Escalção de conflitos

Extraído do livro "Auto-ajuda em Conflitos", de Friedrich Glasl



Somente o partido ameaçado decide se levará a ameaça a sério ou a considerará simplesmente "muito barulho por nada". Por isso ao lado ameaçador faz questão de que a exigência esteja numa relação digna de crédito com o dano em questão: uma exigência pesada (1. por exemplo, "dez milhões de multa..."), relacionada com um possível grande dano (2. ... "senão um edifício explodirá pelos ares!"), será digna de crédito, mas se um lado for muito pesado e o outro muito leve, ou o contrário. E finalmente deve-se mostrar que existe material explosivo ou que o lado ameaçador está ferreamente decidido a ir ao extremo. Isso funciona melhor caso a sanção já tenha sido aplicada em pequenas doses.

Ameaças são normalmente respondidas com contra-ameaças. As decisões são determinadas por "antecipação pessimista" (capítulo 3). Com ultimatoss e contraultimatoss, a pressão de tempo também aumenta: é preciso decidir rapidamente e agir energicamente! À medida que cada lado aumenta a pressão sobre o inimigo, o próprio partido se liga publicamente às suas ameaças e suas consequências. Ele se vê na obrigação de agir e perde a iniciativa, e então ele próprio tem de reagir em vez de agir. Assim, nenhum partido pode voltar atrás sem, nesse ponto, perder sua credibilidade (Schelling 1960). As consequências da ameaça e os perigos daí resultantes vão-se ampliando cada vez mais, sendo atraídos mais partidos para dentro do conflito. Também para o ambiente dos partidos em conflitos a coisa pode ficar crítica. Como o conflito vai crescendo para círculos cada vez maiores, tornar-se cada vez, mais difícil abafá-lo. Como os ameaçadores e os ameaçados agem sob crescente tensão, eles tendem a "hiper-reações", que trazem cada vez mais efeitos colaterais indesejados como sendo efeitos principais tencionados.

## 7. O sétimo degrau da escalada: ataques destrutivos limitados

Neste ponto quero fazer uma observação: - Os exemplos descritos até aqui são, como já foi mencionado, uma mistura de alguns casos similares que encontrei em minha área de consultora. Na prática, fui solicitado como consultor externo mais ou menos no início do sexto degrau, tendo podido trabalhar com soluções construtivas nos conflitos. A escalada não prosseguiu depois desse ponto. Por isso, nos parágrafos seguintes apresento os imagináveis acontecimentos que poderiam ter ocorrido segundo a dinâmica dos conflitos. Faço isso para que as leitoras e leitores possam imaginar concretamente os próximos passos de uma escalada no mesmo contexto organizacional da empresa e da escola. Para isso, "desloquei" ficticiamente para essas duas organizações escaladas surgidas em outras, como se tivessem acontecido nos dois casos exemplificados. Quanto ao sétimo, ao oitavo e ao nono degraus, na verdade deveria ocorrer o seguinte: Assim – depois de tudo o que acontecera –, o conflito ainda teria podido escalar:

O porta-voz é demitido sem aviso prévio e empreende um processo por causa disso. As autoridades ambientais, os partidos políticos e representantes de interesses se intrometem no assunto. Certa noite é arrombado um armário do diretor da empresa e somem muitos documentos.

Nas investigações encontram-se mais provas sobre delitos ambientais omitidos pela empresa. As autoridades recebem anonimamente cópias de partes de documentos incriminadores. Isso leva a um processo judicial contra a diretoria da empresa. Uma unidade de produção tem de ser desativada por certo tempo. O porta-voz demitido é acusado publicamente de ter organizado o roubo. Uma carta anônima é enviada às empresas da região, prevenindo-as de empregar o montador renitente.

Os acontecimentos levam as divisões em todos os grêmios possíveis. A diretora assegura sua inocência e exige medidas drásticas contra os "elementos destrutivos". Por todo lado são procurados o traidores e culpados pelas situações desagradáveis. A diretora tem de assumir o trabalho rotineiro da direção da escola, ficando sobrecarregada com as muitas decisões sobre o pessoal e ações de ressarcimento financeiro. A autoridade tributária recebe denúncias e examina minuciosamente a administração financeira da associação escolar. Nisso são encontrados erros que se supõe serem sonegação de impostos. Comprova-se que a diretoria não havia informado corretamente a diretoria e o colegiado. Uma pessoa central dos "progressistas" é acusada de ter dado drogas às crianças e, por isso, acusa uma outra de ter abusado sexualmente de jovens.

## Escalção de conflitos

*Extraído do livro "Auto-ajuda em Conflitos", de Friedrich Glasl*

Ameaças são transformadas em ações. Os partidos dos conflitos só se tratam um ao outro como "coisa" e calculam principalmente com grandezas quantitativas. Eles perderam a crença na humanidade do inimigo. Primeiro são destruídos somente bens materiais, mas depois a destruição atinge também as pessoas.

Os contendores percebem claramente que nada mais há que ganhar. Decisivo é apenas se a perda do lado inimigo é maior do que no próprio lado – o que então é (re) definido com "lucro". Danos tornam-se alegria, alegria danosa. O inimigo é forçado a fazer sacrifícios involuntariamente, porque a renúncia foi forçada mediante destruição. Astúcia e mentira tornarem-se as supremas virtudes na guerra. Assim, os valores morais centrais são transformados em seu contrário.

## 8. O oitavo degrau da escalada: desunião do inimigo

Se no sétimo degrau os danos ainda tinham um certo limite, agora em cada investida e cada contrainvestida a dose é aumentada. Passando o limiar para o oitavo degrau, aposta-se obsessivamente em tudo: o inimigo deve ser destruído, material e ou física e ou espiritualmente.

Clientes, fornecedores, bancos etc. recebem, em cartas anônimas, informações sobre os escândalos da empresa e aos poucos se retraem da empresa "Kesselwerke". Muitos administradores e especialistas deixam a firma. A qualidade do produto cai rapidamente e os custos sobem. A diretoria vê-se forçada a fechar a empresa. O porta-voz demitido é boicotado em toda região, e sua mulher é evitada como se fosse leprosa. Até seus filhos adultos começam a ter cada vez mais problemas em seus empregos, de forma que não lhes resta senão mudar-se para outro lugar do país e procurar outra ocupação.

Depois de observar tudo certo tempo, o inspetor escolar intervém e força a diretoria a demitir-se. A diretoria e um grande número de professoras e professores são afastados da escola, sendo que a alguns fica proibido continuar trabalhando na mesma profissão. Um grande número de alunas e alunos que estavam prestes a fazer o exame final e não conseguiram passar acusam a escola e exigem indenização. Muitos pais que concederam empréstimos sem juros para a ampliação da escola tomam seu dinheiro de volta e provocam um déficit financeiro. A escola declara-se falida.

Os órgãos vitais do sistema oponente são agredidos de forma a não poderem mais funcionar. Hoje, basta concentrar-se na destruição do CPD de uma firma e o sistema ruirá por si. Para desintegrar uma organização pela própria tendência centrífuga, basta atrapalhar, por exemplo, alguns de seus sistemas de controle: controle de qualidade, controle de custos, controle de devedores, controle do tempo, controle de presença, etc.

Como um enfraquecimento consciente e específico da coesão interior e paralisação de funções importantes, o partido oponente é derrotado. Por fim ele se desintegra – espiritual, anímica ou fisicamente – a ponto de não mais poder recuperar-se.

## 9. O nono degrau da escala: juntos para o abismo

Os partidos inimigos não conseguem mais ver qualquer caminho de volta. A confrontação total tem como meta a destruição definitiva do inimigo. Basta ao menos um partido estar pronto para ir ao extremo sem qualquer consideração e não hesitar a qualquer meio de destruição. Tendo a escalara ultrapassado o limiar para o nono degrau, até a própria queda pode ser vista como um triunfo, na medida em que o inimigo é precipitado junto no abismo.

Eis o que poderia ter sido o amargo fim da fábrica e da escola:

O antigo porta-voz do grupo abre um amargo processo contra a "Kesselwerke", que leva até a última instância. Nisso ele perde o resto de suas economias e se endivida totalmente. Também o último processo termina em seu desfavor, e sua casa própria tem de ser leiloadada...

As pessoas centrais instauram processos umas contra as outras, e entre os participantes chega-se ao emprego da agressão física, o que para os envolvidos resulta em graves consequências de punição judicial. A violência vira-se finalmente, num dos casos, também contra a própria pessoa: suicídio...

A vida escreve tragédias ainda mais cruéis do que a literatura.