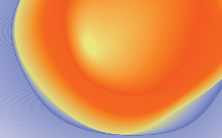


Escalação de conflitos

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



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 já não é mais possível controlar os problemas no atual grau da escalada e buscar ajuda externa.

Trata-se de definir “se eu tenho um conflito ou se o conflito tem a mim”. Ter diferenças de opinião é a coisa mais normal na convivência com outras pessoas; o fato de elas existirem ainda não caracteriza um conflito. Tudo depende de como as pessoas lidam com essas diferenças. A tensão se transforma em conflito quando as pessoas envolvidas 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.

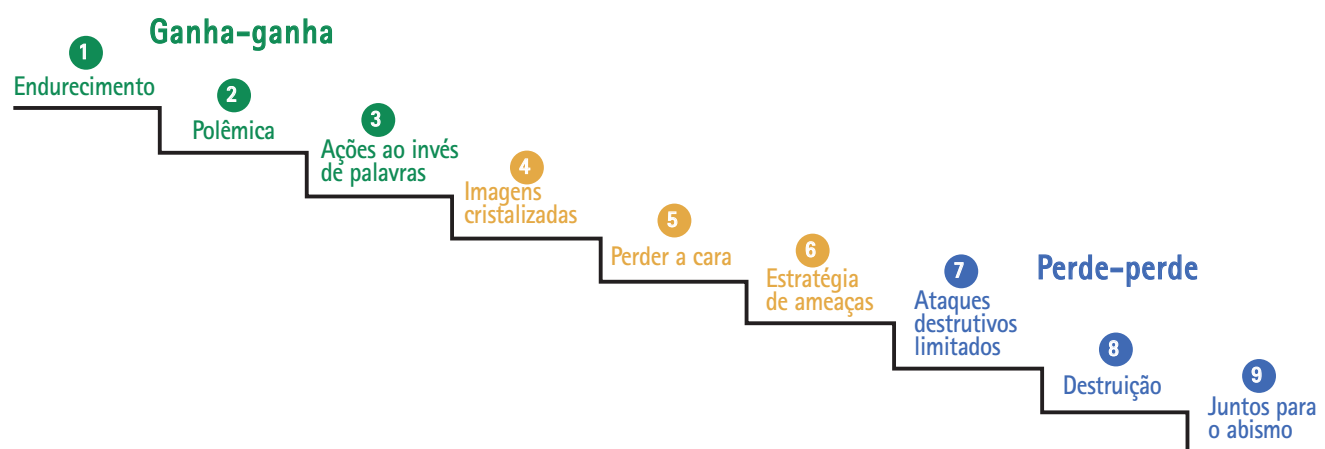
- >> Assim, por exemplo, no terceiro patamar (ações em vez de palavras) são feitas certas ameaças, como no exemplo dos montadores em greve, que dizem: “Se não revogarem imediatamente o novo sistema de manutenção, nós deixaremos o emprego!” Porém essas não podem ser confundidas com as estratégias de ameaça 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 e 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. 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 linhas verticais simbolizam esses limiares. Quanto mais profundo for um degrau, mais intensa e violenta será a disputa no conflito. A força centrífuga dos mecanismos conflituosos atrairá as partes mais para o fundo, se elas não despertarem e em conjunto se opuserem a essa dinâmica. Porém, isso exige conhecimento dos mecanismos, capacidade para percepção dos acontecimentos, consciência e força motriz.

Visão geral dos nove graus da escalada:



Apresentaremos as características principais de cada degrau da escalada com base em dois exemplos reais. Para evitar que as organizações sejam reconhecidas, as descrições e acontecimentos foram mesclados.

Escalção de conflitos

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

1. O primeiro grau da escalada: endurecimento

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

Na fábrica 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 se amontoaram. As discussões giravam em círculo, e só traziam resultados incertos. Na reunião seguinte as decisões tomadas anteriormente eram questionadas, porque na hora de realizá-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, mas ficaram contrariados.

Na reunião semanal de um grupo de docentes de uma escola discutiam-se as causas da saída de um número grande de alunos e alunas do Ensino Médio, entre elas, falava-se da reestruturação do currículo. Um grupo de jovens professoras e professores defendia que a juventude deveria estar melhor preparada para lidar com as novas tecnologias. O que um grupo de colegas com mais idade rejeitava. A discussão se tornou caótica; os argumentos mais inflamados e repetitivos, sem que um grupo conseguisse vencer 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 grupo decidiu enclausurar-se numa reunião realizada em um final de semana, programada especialmente para tratar esse tema.

Na confrontação, de fase em fase os pontos de vista se endureceram, se cristalizaram e se chocaram. As pessoas oponentes não conseguiram mais se abrir espontaneamente umas às outras, desenvolvendo resistências interiores. A comunicação ficou lesada, pois cada partido passou a perceber os acontecimentos através de seus filtros, ou seja, algumas coisas em volta não eram reconhecidas ou distinguidas, pois a audição e a visão se tornaram seletivas. As pessoas envolvidas sempre oscilavam entre cooperação e concorrência. Por isso, de vez em quando as conversas foram paralisadas e depois as pessoas se esforçavam em pôr o barco a navegar outra vez. Mas como resultado, as tensões aumentaram.

Escalação de conflitos

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

2. O segundo degrau da escalada: debate e polêmica

Com a ultrapassagem do limiar para o segundo degrau de escalada, as pessoas 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 por não terem seguido suas indicações. Fora por isso que haviam surgido vários lapsos de produção. Os montadores defenderam-se dessas acusações.

Argumentaram que o antigo programa de manutenção era maduro e testado na prática, enquanto o novo era totalmente impensado. Exigiram da diretoria que se curvassem 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 de 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 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". "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 as pessoas chegaram a ter 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.

Escalação 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 as pessoas se tornaram extremamente polarizadas e cimentadas por quem está debatendo. Por uma audição filtrada, as debilidades e erros na argumentação entre 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.
- >> Afirmam-se ligações causais entre fatos somente porque estes tiveram sequência temporal, etc.

Cada lado está preso à sua própria linguagem e não conseguem 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 a ser cativado – seus aplausos podem ficar mais importantes para quem está debatendo 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, as pessoas se esforçam em vencer as diferenças por meio do diálogo. Para a compreensão desse degrau contribuem os modelos explicativos das análises transacionais (Berne 1983), Choy 1990, Karpman 1968, Stewart/ Jones 1990, Woolams/ Brown 1978, Zalcman 1990).

Escalação de conflitos

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

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 ideias, poder encontrar uma solução para as diferenças existentes. Pelo contrário – com palavras as pessoas só se irritam 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 aos 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 declararam 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, as pessoas inimigas 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).

Escalação 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, acredita-se 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. 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: “Nesta grave situação, a opinião de cada indivíduo tem de se subordinar 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/a”, de “ministro/a do exterior”, de “zelador/a 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. As pessoas ficam presas à própria condição emocional e quase não conseguem mais perceber o que está acontecendo do outro lado.

Escalação de conflitos

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

4. O quarto degrau da escalada: imagens e coalizões

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 incapazes de aprender. O mais autoritário dentre eles se denomina porta voz do grupo e os incita constantemente. Seus motivos eram conhecidos: ele não havia aceitado 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 à 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 do grupo "progressista" e do grupo "pró-arte" foram discutidas repetidamente – sem que nada se alterasse. Se até agora as partes consistiam apenas em algumas pessoas engajadas, porque a maioria dos colegas havia se mantido à distância, agora se angariavam adeptos. O lado "progressista" espalhou sua opinião de que os "pró-arte" teriam menos experiência, teriam medo do encontro com a dura realidade e tencionavam proteger a juventude além da medida. O currículo teria se tornado unilateral e cada vez mais pais estavam mudando seus filhos de escola. Com isso, a escola teria entrado em dificuldades financeiras. O grupo central "pró-arte" questionava os conhecimentos pedagógicos das pessoas centrais "progressistas", que teriam pouco aprofundamento nas bases da pedagogia reformista, seriam condescendentes até à excessiva intimidade com a juventude, 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 uns ou outros grupos. Depois que o conflito foi conhecido também pelos pais, alguns mudaram de escola. Nela havia rumores de que alguns jovens docentes 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...

Meu conhecimento está sempre atualizado, mas...

Eu aprendo facilmente, mas...

Eu sou exato, mas...

Etc...

...o outro partido sabe pouco.

...o conhecimento do outro partido está totalmente desatualizado.

...o outro partido é incapaz de aprender.

...o outro partido é inexato.

...etc.

Uma coisa é importante: no quarto degrau, o conteúdo das imagens da pessoa inimiga 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 e da outra pessoa são fixadas firmemente na consciência, e não serão mais corrigidas nem mesmo ao se encontrarem fatos divergentes (objetivamente confirmados). Pelo contrário: o juízo existente sobre a pessoa inimiga 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 lado. No exemplo da escola, isso significa que quanto mais

Escalação de conflitos

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

autoritária o lado progressista acha a diretora, tanto mais desafia – em geral inconscientemente – os lados autoritários dela. Exatamente contra isso que lutam depois. Com pequenas alfinetadas 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 pelo outro lado. 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 continuará sendo o pára-raios para seu estresse. Por meio de acusações eles provocam sempre um ao outros, sentimentos de culpa os ligam entre si, até que os “os acertos de contas” sejam feitos um dia.

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 oponente é enxergado, mas não a trave nos próprios olhos.

As pessoas centrais se esforçam para trazer também o meio ambiente para dentro do conflito e angariar adeptos. Isso acontece à medida que é trazida para a conversa a imagem estereotipada do inimigo ou inimiga. Se uma pessoa confirmar essa imagem, terá sido quase transformada numa adepta.

Escalação de conflitos

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

5. O quinto degrau da escalada: "perder a cara"

No quarto degrau, as censuradas falhas no saber e nas aptidões foram o cerne das imagens do lado inimigo. Por diversas circunstâncias, de repente um partido acredita que está reconhecendo as verdadeiras más intenções do outro partido. Agora ofensas e insultos não são mais deslizes sem intenção. 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 sobre o passado quando um partido do conflito acha que, finalmente, descobriu as verdadeiras intenções destrutivas do lado 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 lado inimigo perdeu-se. Essa é uma vivência "desilusória", pois a "ilusão" vivida até agora é desfeita. As características negativas percebidas até agora parecem revelar-se muito piores. No lado inimigo são só vistas as sombras, perigosas e rejeitáveis, o sócio negativo. O fato de essa pessoa ou grupo também possuir um lado 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 aumenta e parece mais virtuosa do que é realmente e a imagem do lado 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 essa versão diabólica se revelem sob outra luz. Diversas vivências são interpretadas retroativamente, de modo a se concluir que também em outras épocas a pessoa já havia agido de forma condenável.

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 sem qualquer consideração a face do inimigo para desmascará-lo. As pessoas agressoras consideram isso um "compromisso sagrado" de abrir igualmente os olhos de outras pessoas e provar que na verdade, o inimigo é rejeitável. Ora, pensa-se: com a personificação do mal,

Escalção de conflitos

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

do imoral, doentio ou criminal não se pode trabalhar numa organização! Esse passo da escalada expressa-se sempre numa linguagem radical e impiedosa (Fromm 1975), como se não se tratasse de seres humanos: “A pessoa inimiga tem de ser apagada, exterminada, eliminada...”. O partido atacado se põe na defensiva, “perde a cara” publicamente por causa do desmascaramento e é expulso. Agora enfrentará – e também outras pessoas que continuam tendo relação de confiança com este lado – isolamento, evitação, boicote. Com isso, as pessoas também serão excluídas 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 a ilusão de que, eliminado o “mal,” 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...

Escalação de conflitos

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

Neste ponto, 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 tem mais o cargo de direção como até então, mas somente chefe de um departamento: ou quando alguns símbolos de status (carro da firma, escritório grande) são retirados. “Perder a cara”, nesses casos, seria equivalente a perda de status, diminuição de prestígio e outras coisas similares. A nada disso nos referimos aqui. “Perder a cara” sempre significa, no sentido da psicologia de conflitos (Goffman 1955), que a identidade moral de uma pessoa é destruída. Quem “perdeu a cara” perdeu sua credibilidade moral.

Escalção de conflitos

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

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.

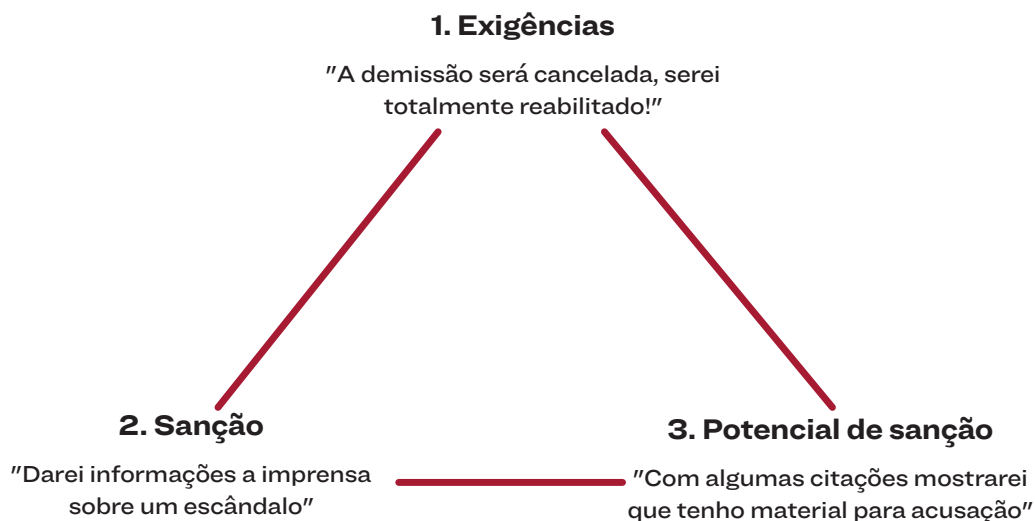
O departamento pessoal fez uma advertência ao grupo de montadores e preparou a demissão de seu porta-voz. Por enquanto não haveria mais reuniões do serviço de manutenção. O porta-voz ficou proibido de entrar na empresa, e por isso recorreu ao consultor jurídico do sindicato e passou a encontrar-se secretamente com seus colegas, para discutir os próximos passos. Para fazer uma pressão moral durante um telefonema, ela ameaçou dar informações concretas à imprensa sobre graves infrações da diretoria da empresa contra as 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 a 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 diretora. O grupo de "progressistas" trouxe para a próxima conferência mais material de acusação e reforçou sua exigência de que a diretora saísse. Quando a diretoria recusou isso, alguns pais ameaçaram informar às autoridades tributárias sobre alguns pagamentos sem conformidade legais feitos à diretora e a parte do corpo docente, o que teria como consequência uma penalidade financeira. O líder da diretoria e o tesoureiro, profundamente ofendidos, declararam então sua demissão. As pessoas da diretoria que ainda permaneceram na função ameaçaram então realmente demitir o lado "progressista", pois seu comportamento iria trazer má reputação total à escola.

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

Escalação 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 o 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 realmente 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 contra ultimatoss, a pressão de tempo também aumenta: é preciso decidir rapidamente e agir energeticamente! À medida que cada lado aumenta a pressão sobre o lado 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, torna-se cada vez mais difícil abafá-lo. Como as pessoas que fazem e recebem as ameaças agem sob crescente tensão, tendem a “hiper-reações”, que trazem cada vez mais efeitos colaterais indesejados como sendo efeitos principais tencionados.

Escalção de conflitos

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

7. O sétimo degrau da escalada: ataques destrutivos limitados

Neste ponto é importante fazer uma observação: os exemplos descritos até aqui são, como já foi mencionado, uma mistura de alguns casos similares encontrados em nossa atividade de consultoria. De maneira geral, fomos solicitados como consultores externos, a atuar até o início do sexto degrau, tendo podido trabalhar com soluções construtivas nos conflitos. A escalada não prosseguiu depois desse ponto. Por isso, nos parágrafos seguintes apresentamos acontecimentos que poderiam ter ocorrido segundo a dinâmica dos conflitos. Utilizamos esse recurso para que as leitoras e leitores possam imaginar concretamente os próximos passos de uma escalada no mesmo contexto organizacional da empresa e da escola.

Quanto ao sétimo, oitavo e nono degraus, poderia ocorrer o seguinte, caso o conflito continuasse a 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 a divisões em todos os grêmios possíveis. A diretora assegura sua inocência e exige medidas drásticas contra os "elementos destrutivos". Por todo lado se procura traição e culpa 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.

Escalação de conflitos

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

Nisso são encontrados erros que se supõe serem sonegação de impostos. Comprova-se que a diretora não havia informado corretamente a diretoria e o colegiado. Uma pessoa central do lado “progressista” é acusada de ter dado drogas às crianças e, por isso, acusa uma outra de ter abusado sexualmente de jovens.

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

Os contendores percebem explicitamente 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 redefinido como “lucro”. Danos tornam-se alegria, alegria danosa. O lado inimigo é forçado a fazer sacrifícios involuntariamente, porque a renúncia foi forçada mediante destruição. Astúcia e mentira tornam-se as supremas virtudes na guerra. Assim, os valores morais centrais são transformados em seu contrário.

Escalção de conflitos

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

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 contra investida a dose é aumentada. Passando o limiar para o oitavo degrau, aposta-se obsessivamente em tudo: o lado inimigo deve ser destruído, material e ou física e ou espiritualmente.

Clientes, cadeia de suprimentos, bancos, etc. recebem, em cartas anônimas, informações sobre os escândalos da empresa e aos poucos se retraem em fazer negócios com a empresa. Muitas pessoas da gestão 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 nada lhes resta senão mudar-se para outro lugar do país e procurar outra ocupação.

Depois de observar tudo por um certo tempo, o inspetor escolar intervém e força a diretora a demitir-se. A diretora e um grande número de professoras e professores são afastados da escola, sendo que alguns ficam proibidos de 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 da estrutura tecnológica de uma empresa 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 e fisicamente – a ponto de não mais poder recuperar-se.

Escalação de conflitos

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

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 lado inimigo. Basta ao menos um partido estar pronto para ir ao extremo sem qualquer consideração e não hesitar em qualquer meio de destruição. Tendo a escalada ultrapassado o limiar para o nono degrau, até a própria queda pode ser vista como um triunfo, na medida em que o lado 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 empresa, 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 quem está participando chega-se ao emprego da agressão física, o que 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.

Escalação de conflitos

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

