# Solução de Conflitos

## Introdução

*"Fugir da dor só serve para alimentar a doença."*

**Fritz Glasl**

Em nossa cultura, não pega muito bem dizer que estamos em conflito! Parece que isso revela uma incapacidade nossa de lidar com diferenças, ou, talvez crie uma imagem problemática sobre nós.

Por outro lado, vivemos cercados de conflitos, mas esperamos até que eles se tornem aparentes para somente então, sem outra saída, lidar com eles. Como saber se temos um conflito? Quais são os mecanismos que podem nos dizer se temos um conflito?

Sem impor uma ordem de precedência ou importância, listamos a seguir os principais sintomas que revelam a existência de um conflito para nós.

## Mecanismos do conflito

### ISOLAMENTO

Quando em conflito, nos sentimos sós! Parece que ninguém entende o que está acontecendo e que, por mais fatos e sentimentos que coloquemos, as outras pessoas parecem não escutar.

"Não é bem assim!", "Não foi isso que tal pessoa quis dizer!", "Por que você implica tanto com isso?", "Releve!". Frases e expressões como estas nos indicam solidão na percepção da situação.

Percebemos que não adianta gritar nem espernear, pois as outras pessoas não percebem o que estamos vendo.

### AUMENTO DA AUTOESTIMA

Para combater esse sentimento de solidão e começar a se preparar para os embates, inflamos o peito e começamos a nos julgar melhores, senhores e senhoras da razão. O que fazemos está certo, o que falamos é adequado.

Precisamos dessa energia para suportar a pressão que se instala. É como uma vitamina para fortalecer a nossa alma para os ataques que julgamos sofrer.

### CONTRAÇÃO DO TEMPO E DO ESPAÇO

Ao pedirmos para alguém contar uma situação de conflito, as emoções da pessoa nos carregam para uma dimensão de tempo que parece o do "agora". Fala-se no presente ou de um passado muito recente, como se tudo tivesse acontecido há pouco e continuasse machucando muito. Quando perguntamos quando isso começou, ouvimos: "Há três anos".


Cópia livre, citando a fonte

A mágoa instalada confunde o nosso relógio do coração e a mesma coisa acontece com o espaço: tudo parece menor. Determinado fato que, objetivamente, ocorreu num salão com várias pessoas, parece que aconteceu num quarto de 3m x 4m.

### MEMÓRIA SELETIVA

Do que nos lembramos numa situação de conflito? Do que nos fizeram de mal ou do que tentamos fazer para consertar a situação ou, ainda, do bem que tínhamos a intenção de fazer.

Assim, esquecemos as "cutucadas" que demos, os e-mails que enviamos ou o que a outra pessoa sentiu quando respondemos de uma forma mais agressiva.

Invariavelmente, nos lembramos de tudo de mal que a outra parte nos fez, esquecendo os bons momentos e ações.

### COMUNICAÇÃO SELETIVA

Da mesma forma, começamos a não comunicar a outra parte das decisões e informações importantes. "Esqueci!"

Não esquecemos, mas quase deletamos a outra parte. Não queremos que ela seja envolvida nas decisões ou que seja surpresa, para que ela não tenha tempo de se preparar com armas mais poderosas do que as nossas.

### CONSTRUÇÃO DE ALIANÇAS

Para nos tornarmos mais fortes, buscamos alianças. A princípio, para compartilhar sentimentos e percepções, mas, paulatinamente, começamos a exigir posicionamentos mais explícitos de quem está ou não do nosso lado.

Pontos de vista e sentimentos viram fatos e coisas específicas, situações generalizadas para que as pessoas se aliem para as batalhas.

### RÓTULOS E ESTEREÓTIPOS

Dependendo da intensidade da relação com a outra parte, começamos a colocar rótulos, apelidos, ou a dizer coisas como: "Eu sabia!", "Fulano é assim!" etc.

Esses rótulos acabam gerando uma identificação entre os membros da aliança e, como todo bom estereótipo, criando os mecanismos comuns de defesa e ataque no grupo.

"A pessoa é uma cobra venenosa!" E, em uma cobra, temos de dar paulada.


Cópia livre, citando a fonte

### ESCALAÇÃO

Os próprios degraus da escalação de conflito podem servir como referência para sabermos se estamos ou não num conflito.

Todos esses mecanismos podem servir para nos alertar sobre a iminência de um conflito em cada pessoa. Não é necessário ter todos, tampouco a ocorrência de apenas um deles configura um conflito. Porém, se prestarmos atenção, pode ser uma forma de reconhecermos mais cedo a existência de um conflito, a fim de evitar descer mais degraus na escala.

## As sete soluções clássicas do conflito

Apesar da enorme variedade de formas que os conflitos podem assumir, suas soluções podem ser remetidas a sete modelos básicos.

Todos os nossos anseios estão voltados para **consensar**, encontrar uma solução daquilo que queremos alcançar como pessoas livres e determinadas. Se isso acontece, há grande satisfação, já que ambas as partes vêem seus interesses considerados de forma ideal. Em ambos os lados há o máximo de ganho. Quem já se envolveu em conflitos, percebe que neste estágio as partes se conseguem ouvir, podem compartilhar bem seus interesses, encontram possibilidades de solução criativas e têm relações estáveis entre si. Ocorre que, infelizmente, uma parte muito pequena das soluções de conflito acontece por consenso.

Por isso é importante praticar habilidades de negociação para **compromissar**, atingir soluções que se sustentem. Ambas as partes ainda podem se sentir vencedoras, apesar de pequenas perdas. Elas não atingiram o melhor dos mundos, mas puderam defender seus interesses mais relevantes sem perder a própria identidade.

Para negociar, é importante ter nitidez sobre a própria posição, além do reconhecimento da outra parte, que também precisa explicitar seus interesses justificados. É importante que haja espaço e flexibilidade na condução da negociação. Compromissar é uma forma de solução de conflitos na qual ambas as partes assumem total responsabilidade pela solução. Como terceira parte, é necessário no máximo uma pessoa fazendo a mediação, não um papel “decisor”.

Quando pessoas em comunicação direta não são capazes de cooperação, e precisam fazê-lo através de terceiros, podemos recorrer à solução de **delegar**. Isso pressupõe a concordância de ambas as partes de que as negociações não levaram a um resultado satisfatório e por isso, concordam em delegar a solução, submetendo-se, até certo grau, à arbitragem externa. Esse princípio é utilizado muitas vezes quando nas negociações sindicais, por exemplo, ocorre estagnação ou mesmo ameaça de fracasso, e um processo de arbitragem é então definido para chegar a uma solução. Nesses casos, a terceira parte zela para que as duas partes originárias continuem coordenadas, comunicando-se através dela.

**Ceder** é um elemento importante no convívio social e um método praticado com frequência, muitas vezes de forma inconsciente, na resolução de conflitos. Em tal cenário, uma parte decide abrir mão de sua posição e se submeter/ ceder. Com a concessão, o endurecimento diminui, e o processo decisório volta a fluir. Enquanto esse "balanço do poder" pendula e o ceder ocorre de maneira alternada por ambas as partes, esta se revela uma boa alternativa, mas ela não se sustenta quando uma parte tenta sempre se afirmar às custas da outra. Ceder também tem um papel relevante nas votações, pois espera-se que o partido menos votado abra mão da disputa. Se ele não o fizer, muitas vezes a luta estará anunciada. É possível que a parte que desiste de sua posição possa, ao ceder, ganhar em segurança e participação, contribuindo assim para a satisfação geral.

A opção de **escalar** os conflitos para o nível hierárquico superior é uma prática no mundo organizacional. Nesses casos, a hierarquia (em alemão: "a ordem dos santos") pode, em função de seu poder formal, interferir no conflito, e inclusive encaminhar uma decisão de forma independente da aprovação ou do estado das partes do conflito. Na vida partidária, as lideranças têm, por meio de seu mandato, a chamada "competência de diretrizes". Isto significa que suas afirmações valem mais que as de outras pessoas e que, portanto, as partes envolvidas no conflito perderam a responsabilidade sobre sua solução.

A alternativa de **fugir** é, normalmente, consequência da capitulação interior e exterior, com desistência e, muitas vezes, até troca de empresa. As desvantagens da solução de fuga estão no fato de que, sozinhos, sem atuação direta, os conflitos raramente se dissolvem. Devemos aprender que o modelo de fuga também não desencadeia processos de aprendizado. Através dos conflitos, a vida, em sua generosidade, nos presenteia com uma nova lição.


Cópia livre, citando a fonte

O último recurso é **lutar**. O objetivo é afirmar-se e forçar a outra parte, por todos os meios de combate, a desistir ou recuar. Em sua forma mais extrema, a luta representa a eliminação da pessoa oponente, ou, ao menos, a destruição de sua base. A luta pode ser conduzida de forma aberta ou velada. Ambas as partes em geral não estão dispostas a fazer concessões. Elas querem o resultado máximo a partir de sua perspectiva, mas pagam um preço elevado, pois a luta, frequentemente, faz com que relações sejam rompidas, abalando vínculos de confiança, às vezes não recuperáveis. A luta se fundamenta em concorrência, que tem o monopólio como objetivo. Através da eliminação do lado adversário o desenvolvimento é posto em alto grau de perigo, pois raramente uma única pessoa oponente está sem razão. As alternativas da outra parte são reprimidas, tornadas inoperantes ou eliminadas. Fuga e luta são muitas vezes paralelas ou complementares em um embate, como gêmeos que se complementam. Muitas vezes uma parte tende à luta, ao estilo "quente", enquanto a outra parte tende à fuga e à retração, preferindo o estilo "frio".

Em casos de conflitos, é comum que o primeiro e mais espontâneo impulso seja o de protelar. Trata-se de uma pausa para pensar: ganho de tempo e distanciamento do assunto são vistos como vantagens. Se o conflito permanece sem direcionamento explícito, este comportamento é vivenciado como encapsulamento, protelação ou negação, o que pode levar o outro lado à agressão e, portanto, à luta.

## Bibliografia

Friedrich Glasl, *Autoajuda em conflitos* (título original: Confronting Conflict:A first-aid kit for handling conflict. São Paulo: Antroposófica).

Marshall Rosenberg, *Comunicação não violenta* (título original: Nonviolent Communication: A language of life. São Paulo: Editora Ágora).

Trigon/EcoSocial/IMO Brasil, Apostilas da Formação de Mediadores Organizacionais, 2017

# Solução de Conflitos

Responsabilidade pessoal crescente

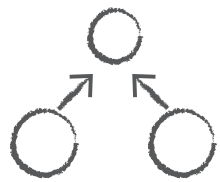
1. **Consensar**
   As partes não ganham nem perdem nada



2. **Compromissar**
   As partes abrem mão de algo e ganham algo



3. **Delegar**
   Delegação da decisão para alguém que ambas as partes confiam

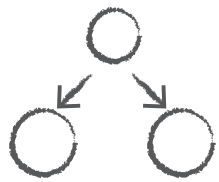


4. **Ceder**
   Abrir mão da sua posição



Responsabilidade pessoal decrescente

5. **Escalar**
   Superior hierárquico toma a decisão



6. **Fugir**
   Desistir e escapar



7. **Lutar**
   Ganha/perde




Cópia livre, citando a fonte