

# O MAR E O CONFLITO: BREVE ESTUDO SOBRE A MODERNA TEORIA DO CONFLITO – DEFINIÇÕES E ABORDAGENS

Maristela Lins Pinto<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo abordar o estudo da moderna teoria do conflito, compartilhando definições para a noção de conflito, passando pelos nove degraus de sua intensidade denominados “escalada dos conflitos”, como ferramenta que auxilia na intervenção do profissional que busca soluções consensuais, ampliando seu olhar e traçando um paralelo com as diversas situações desafiadoras que o mar propicia. A pesquisa é embasada em revisão bibliográfica, na experiência profissional da autora com mais de 30 anos de prática jurídica, 4 em mediação judicial no Cejusc da Capital do Rio de Janeiro e de uma vida inteira com o mar.

**Palavras chave:** Conflito. Teoria. Comunicação. Intervenção.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a psicanalista, mediadora e coordenadora de importantes programas de prevenção à violência Muszkat, (2008, p.28-29) “todo mundo tem conflitos” e isso é natural, faz parte das relações humanas e muitas vezes tem sua origem numa falha da comunicação, seja pela forma de falar, de interpretar e também na forma como o interlocutor compreende a mensagem.

A diferença de opinião e de perspectiva pode ser fonte de conflitos quando não cuidada de forma adequada. A partir daí a depender de como é gerido: destrutiva ou construtivamente, abrem-se possibilidades para sua escalada como também para a sua gestão.

---

<sup>1</sup>Advogada desde 1990, formada pela Universidade Cândido Mendes. Pós graduada em Direito Privado e Processo Civil pela Estacio de Sá, Responsabilidade Civil pela Universidade Estacio de Sá e Emerj (Escola de Magistrado Estado do Rio de Janeiro) e em Direito do Entretenimento pela UERJ. Curso livre em Psicologia Jurídica na PUC/RJ 2015. Capacitada em Práticas Colaborativas pelo IBPC em 2016. Curso de Capacitação e Formação de Mediador Judicial do TJRJ em 2017, ministrado pela Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro-EMERJ, Mediadora de conflitos desde 2018, atuando no CEJUSC da Capital do Rio de Janeiro.

Quando se pensa no conflito percebe-se quantas semelhanças possui com o mar que a todos encanta com sua beleza, podendo ser azul turquesa, transparente e calmo, possibilitando ao banhista comum um mergulho tranquilo até uma ressaca épica que invade a calçada, destroi construções, arrasta pescadores, assim como acontece com a escalada do conflito que se inicia com um leve ruído na comunicação, algum problema com diferentes soluções, um pouco de tensão, podendo evoluir até a violência física.

Assim como o mar o conflito também é vivo, tem movimento, oportunidades, fases e características próprias e para identificar as intervenções mais adequadas de salvamento ou de gestão é importante conhece-los bem, reconhecendo as fases de sua evolução.

## 2. DEFINIÇÃO E ESPÉCIES DE CONFLITOS

Ainda que a noção de conflito seja intuitiva, sua definição não é precisa entre os diversos autores, porém sempre traz em sua essência a noção de incompatibilidade, considerando-se as diferentes visões de mundo das pessoas.

De acordo com o Azevedo (2016, p. 49), o conflito pode ser definido como *“um processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis”*.

Para Joseph Folger (2014, p. 43), professor de comunicação da Temple University, criador e o defensor mais conhecido do modelo de mediação transformativa, o conflito é *“a interação de pessoas interdependentes que percebem objetivos incompatíveis e interferências mutuas na consecução dos mesmos”*.

Nas palavras de Vasconcelos,

O conflito é dissenso. Decorre de expectativas, valores e interesses contrariados. Embora seja contingência da condição humana e, portanto, algo natural, numa disputa conflituosa costuma-se tratar a outra parte como adversária, infiel ou inimiga. Cada uma das partes da disputa tende a concentrar todo o raciocínio e elementos de prova na busca de novos fundamentos para reforçar a sua posição unilateral, na tentativa de enfraquecer ou destruir os argumentos da outra parte. Esse estado emocional estimula as polaridades e dificulta a percepção do interesse comum.

(VASCONCELOS, 2017, p. 23)

Ainda conforme o autor, (2017, p. 25) os conflitos podem ser divididos em 4 espécies:

a) conflitos de *valores*: diferenças na moral, na ideologia, na religião, critérios diferentes para avaliar ideias ou comportamentos, diferentes formas de vida.

b) conflitos de *informação*: informação incompleta, distorcida, conotação negativa; equívoco ou ausência de dados, visões diferentes sobre o que é importante, interpretações distintas dos elementos ou dessemelhantes procedimentos de avaliação.

c) conflitos *estruturais*: diferenças nas circunstâncias sociais, políticas e econômicas dos envolvidos; padrões destrutivos de comportamento ou interação, desigualdade de poder e autoridade, fatores geográficos, físicos ou ambientais que impedem a cooperação.

d) conflitos de *interesses*: reivindicação de bens e direitos de interesse comum e contraditório. Competição percebida ou real em torno de interesses substantivos, de conteúdo, procedimentais, psicológicos. Os interesses são os aspectos da controvérsia mais importantes para um ou para todos os envolvidos. Juridicamente, os interesses são qualificados como a razão que existe entre o homem e os bens da vida. Muitas vezes, os interesses não são demonstrados de forma absolutamente clara, mas são trazidos à mediação por meio de posições.

### 3. A MODERNA TEORIA DO CONFLITO.

Moore, em sua obra clássica denominada “O processo de Mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos”, destaca que:

Devido ao caráter nocivo do conflito e aos custos físicos, emocionais e financeiros que frequentemente resultam das disputas, as pessoas têm sempre buscado maneiras de resolver suas diferenças. Ao procurar administrar e resolver suas diferenças, tem tentado desenvolver procedimentos que sejam eficientes que lhes permitam satisfazer seus interesses que minimizem seus sofrimentos e que controlem gastos desnecessários de recursos.

(MOORE, 1998, p. 19)

Observa-se que o conflito é fruto de percepções diversas quanto às expectativas, valores ou interesses comuns e não deve ser considerado como algo negativo, pois cada pessoa interpreta as coisas de acordo com sua experiência de vida e isso é inerente à condição humana.

Culturalmente as pessoas não costumam ser educadas, treinadas para dirimir conflitos. Há quem opte por ignorá-los para fugir do embate ou discussão, confronto ou violência ou podem surgir primeiras respostas em forma de julgamentos, atribuição de culpa e responsabilização do outro ou repressão de comportamentos, encerrando o diálogo ou promovendo-o de forma inadequada.

Assim ocorre quando a visão do conflito é negativa e caminha para a destrutividade. Na dinâmica das relações humanas, a depender da forma como lidam com o conflito, pode não haver qualquer perspectiva de revisão, solução ou apaziguamento, empobrecendo a qualidade relacional e ampliando o clima de tensão e mais conflitos.

Considerado um dos livros mais antigos, “*A arte da Guerra*”, foi escrito por volta de 500 a.C., pelo general chinês Sun Tzu e traz seus sábios pensamentos estratégicos de guerra, entre eles sobre o conflito, escreveu que “*O conflito é luz e sombra, perigo e oportunidade, estabilidade e mudança, fortaleza ou debilidade, o impulso para avançar e o obstáculo que se impõe. Todos os conflitos contêm a semente da criação ou da destruição.*”

Nada mais atual, diante da doutrina baseada na moderna teoria do conflito, que passou a vislumbrar que uma vez tratados de forma construtiva são considerados oportunidades, geram mudanças e resultados positivos, a paz, a solução.

Suares (1996) aponta que bom ou mal, positivo ou negativo não é conflito em si e sim a forma de encara-lo, de lidar com ele. O mesmo se diz com relação à forma como o banhista lida com as informações fornecidas pelas bandeiras fixadas nas praias pelos guarda-vidas. A vermelha indica riscos, cuidado, chamando a atenção para que o banhista tenha mais consciência quanto às condições do mar e suas habilidades para se banhar.

O conflito visto como uma oportunidade, pode ajudar as pessoas a perceberem o que é importante para elas, resultando em entendimento, compreensão, solução. Reagir positivamente aos conflitos significa adotar uma postura com o objetivo de compreender comportamentos, ao invés de reprimi-los, buscar soluções ao invés de atribuir culpa, analisar as intenções ao invés de analisar os fatos e julgar, enfim, uma postura mais voltada para resolvê-los, construtivamente. É o caso de se perceber o que o conflito está comunicando, abrir espaço para oxigenar as relações.

Morton Deutsch, psicólogo americano, Professor da Universidade de Columbia em Nova Iorque (EUA), fundador do International Center for Cooperation and Conflict Resolution e autor de diversas obras em teoria de conflito, apresentou, em sua obra *The Resolution of conflict: Constructive and destructive processes*, uma classificação dos conflitos quanto a sua resolução, em construtivos e destrutivos.

Deutsch (2016, p. 55) esclarece que nos processos destrutivos há o enfraquecimento ou rompimento da relação social preexistente à disputa, diante da condução de forma competitiva ao invés da colaborativa, normalmente se tornando independente das causas iniciais.

A escalada do conflito se caracteriza em virtude de um círculo vicioso de ação e reação, de forma que cada reação se torna mais severa que a anterior, criando uma nova questão ou ponto de disputa, fazendo com que as causas originárias se tornem secundárias, muitas vezes propiciando aos participantes se tornarem ao mesmo tempo vítimas e ofensores.

Por outro lado, os processos construtivos ocorrem quando os conflitos recebem tratamento adequado, fortalecendo a relação social preexistente em uma relação ganha-ganha, normalmente por meio de uma comunicação empática ou pela mediação de conflitos.

Ao compreender que o conflito é positivo e natural aflora a possibilidade de recontextualização do mesmo, da busca de soluções consensuais que possam atender a todos, especialmente diante do reconhecimento das diferenças e da verificação dos interesses comuns, quase sempre existentes.

Processos construtivos se caracterizam pelas soluções criativas, capazes de atender as necessidades dos envolvidos, sendo proativos, com o olhar para o futuro, evitando-se a atribuição de culpa, julgamentos, pela possibilidade de reformulação das questões diante de impasses e por fim, mas não por último, pela possibilidade de abordagem ampla de qualquer assunto que se relacione à questão.

Protagonismo, boa-fé, respeito e auto implicação são alguns conceitos que contribuem para desfechos com os quais todos podem conviver e que são sustentáveis no tempo, uma vez cuidado construtivamente o conflito pode gerar fortalecimento dos vínculos preexistentes, crescimento pessoal, profissional e organizacional, como uma atualização da relação.

Daí a necessidade premente de novas abordagens de resolução de conflitos que sejam construtivas, fortalecedoras das relações sociais, indo além das posições das partes, mergulhando fundo nas necessidades e sentimentos dos envolvidos, de forma que se tornem cooperativos e possibilitem a autocomposição em caso de eventuais futuros conflitos, como é o caso da mediação.

#### **4. A ESCALADA DO CONFLITO**

Por ser um fenômeno dinâmico e recorrente, a idéia de ciclo de vida é essencial para a compreensão de como, onde e quando aplicar as estratégias de gestão dos conflitos. A maioria dos estudiosos usa o termo escalada, partindo da estabilidade para a crise e a desescalada da crise para a paz, acordo ou estabilidade. Em Bianchi, Jonathan e Meurer (2016, p. 79), a escalada significa um aumento na intensidade do desentendimento. A desescalada tende a ser lenta e só acontece intencionalmente através de muito esforço.

Para que se possa identificar o melhor método de resolução do conflito, sua natureza e histórico, bem como as estratégias de intervenção, é importante que seja feito seu diagnóstico. Friedrich Glasl, economista austríaco e especialista em conflitos, verificou um padrão de

comportamentos e apresentou as nove etapas da escalada do conflito, trazendo como ponto de partida as possíveis diferenças existentes entre as pessoas, como divergência de opiniões que causam tensões e começam a se transformar em conflito quando os envolvidos não conseguem lidar construtivamente com a questão.

A escalada do conflito concebida por Glasl (1999) propõe que cada etapa constitui um limiar, com alguma estabilidade, onde é possível uma reflexão, antes que se venha a dar o próximo passo. Quando se evita o conflito ignorando seus primeiros sinais, permite-se que estes se intensifiquem passo a passo, degrau a degrau. Começam quase imperceptivelmente e cada reação se torna mais severa do que a ação que a precedeu, criando uma nova questão ou disputa. As nove etapas ajudam a identificar o processo de desenvolvimento do conflito e a verificar a intensidade e evolução do mesmo.

É comum ouvir que o conflito surgiu “de repente”, justamente porque não se deram conta ou o evitaram no início dos desentendimentos. No início do conflito estão as diferenças objetivas e aos poucos surgem as diferenças pessoais, ainda assim há controle dos envolvidos, podendo resolver sozinhos a questão.

A medida em que vai escalonando, o conflito começa a tomar conta dos envolvidos, ou seja, perde-se o controle e inicia-se o conflito sobre o conflito e o conflito sobre a solução do conflito! Nesta fase já é necessária a ajuda externa para interromper a escalada, seja por um amigo em comum, um professor, padrinhos de casamento e após isso somente uma ajuda profissional, como a de um mediador por exemplo, é capaz de ajudar os envolvidos.

Friedrich Glasl desenhou a escalada do conflito de forma descendente, como se a evolução do conflito descesse os degraus de uma escada até chegar ao chão, como uma bola descendo até a última etapa, representada pela violência física.

Numa situação de conflito a mente cria menos pontes. Quanto mais cedo as pessoas encontrarem um ambiente de solução pacífica dos conflitos ou tratamento construtivo, maior a chance de sucesso.

As nove etapas do conflito compreendem três grandes blocos que podem ser divididos em: ganha-ganha, ganha-perde, perde-perde.

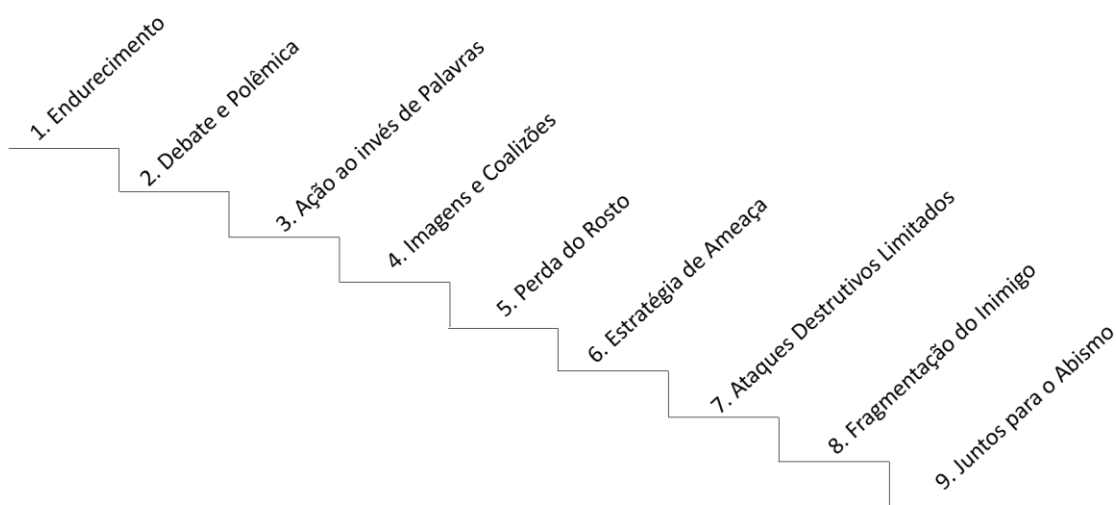
Na primeira etapa, as próprias partes conseguem cuidar do conflito e com a possibilidade de ganhos mútuos, numa dinâmica de colaboração. Pode haver troca entre movimentos competitivos e colaborativos. O conflito está baseado na questão, no problema e o foco é cuidar das diferenças.

A escalada começa na diferença de opiniões e passa para o auto contágio, quando o envolvido se deixa afetar pela situação e passa a contribuir para que o conflito escale.

É neste momento que se inicia a transposição do conflito sobre o conflito, oportunidade em que cada lado o percebe de maneira diferente, a partir de suas experiências, vivências e crenças pessoais e tendo cada qual uma solução diferente para ele.

Para o profissional que lida com resolução de conflitos é importante reconhecer cada fase, não só para evitar a escalada mas, principalmente, para saber como buscar as soluções de acordo com cada etapa, apoderando-se desta consciência, podendo mostra-la aos envolvidos.

Sinalização semelhante existe nas praias, com as bandeiras branca, amarela e vermelha, indicando se o local está apropriado para banho ou alertando para risco de afogamento, a partir do olhar do salva vidas.



O primeiro degrau da escadaria é o do endurecimento, com diferentes soluções para o mesmo problema, um pouco de tensão, mas ainda com pedidos de desculpas. O diálogo e a cooperação estão presentes, até que se iniciam o debate e a polêmica, caracterizados como o segundo degrau, com a polarização, sem que um lado consiga entender o outro, suas razões, seguindo ambos presos na posição, na disputa pela razão. Competição e cooperação se alternam, mas, ainda assim, há um esforço para manter o diálogo.

Muito se assemelha ao mar calmo com ondas pequenas, ainda que a pessoa se aventure e nade até o fundo consegue retornar sozinha para a beira.

O terceiro degrau é o da ação ao invés de palavras. Os debates são infrutíferos pois os envolvidos já não se ouvem mais, aumentando a desconfiança e os mal-entendidos, observa-se a perda do controle.

No segundo bloco de degraus inicia-se a dinâmica de ganhos unilaterais, a partir da competição, na qual um ganha e o outro perde. O foco passa a ser nas pessoas e não mais no problema. O conflito é sobre o outro lado. Um ataca o outro.



Mesmo ciente dos riscos de um mar mais agitado, ainda que de uma beleza incomparável e atrativa, o banhista entra no mar para se divertir nas ondas perfeitas que quebram à sua frente e mesmo que se sinta seguro, pode ser surpreendido por uma correnteza e perceber que está em risco, mas ainda assim segue com o seu propósito e consegue retornar à praia.

No quarto degrau, de imagens e coalizões, começam os julgamentos, aumentando a polarização. Cada um acredita na sua razão e tem a percepção de que o outro lado não consegue ter a mesma visão, mas ainda se preserva a moral do outro. Neste momento se iniciam as alianças, para confirmar a imagem negativa do outro.

Na quinta etapa, o conflito fica mais dramático, toca na moral, pois uma das partes tem sua própria percepção do que seriam as intenções do inimigo, passando a ter uma desilusão, perda da dignidade, atacando-se a imagem do outro, com intuito de elimina-lo. E o outro se acha incompreendido, começando o contra-ataque e a relação nunca mais será como foi antes. É o início da perda da humanidade, por isso denomina-se a perda do rosto.

Neste momento o banhista foi apanhado por uma correnteza e é levado para o fundo do mar, precisará nadar por muito tempo.

Na sexta etapa se inicia a estratégia de ameaça. Se até aqui não se resolveu o conflito, ele escalará com o cumprimento das ameaças e conseqüentemente das respostas às ameaças, as vezes até se antecipando às ameaças iniciais.

É o caso do banhista que está no fundo do mar, cansado de nadar e conforme vai avançando percebe sua vida em risco, recebe a orientação de outra pessoa e consegue retornar à praia.

No terceiro e último bloco de degraus o conflito escalou tanto, a situação está tão desgastada que a opção é para saber quem perderá menos, ou seja, todos perdem. E até esquecem o que era importante para eles. Mais ação e menos palavras.

Na sétima etapa vem os ataques destrutivos de ação limitada, não há nada mais a ganhar, exceto perder menos que o outro. Finalmente as ameaças se concretizam. As pessoas ainda estão se falando e ainda é possível resgatar o diálogo.

Neste ponto uma intervenção profissional é necessária, principalmente para ajudar o envolvido a avaliar o que ele pode perder se seguir com o conflito, se dando conta de que foi longe demais.

Na oitava etapa destruir já é mais forte que ganhar.

A nona e última etapa representa a destruição mútua, juntos para o abismo, muitas vezes existindo a violência física.



É o caso do banhista que não se deu conta de todos os riscos enfrentados, como correntezas, valas a ponto da ajuda do salva vidas não ser suficiente e seu resgate só será efetivo com a chegada do helicóptero, correndo risco de vida.

## 5. CONCLUSÃO

O conflito faz parte da vida, sendo contingência da condição humana e, portanto, algo natural e traz em sua essência uma incompatibilidade, uma divergência em razão de metas, interesses ou objetivos individuais.

Na doutrina os conflitos podem ser divididos em quatro espécies, de acordo com as questões nele envolvidas, a saber: conflitos de valores, de informação, estruturais e de interesses.

Caso cada uma das partes da disputa se concentre em fundamentos para reforçar a sua posição unilateral, na tentativa de enfraquecer ou destruir os argumentos da outra parte, o resultado emocional gera polaridades e dificulta a percepção do interesse comum, representando, portanto, uma forma destrutiva de lidar com o conflito que dificulta ou impede a sua resolução.

Por outro lado, uma vez tratado de forma construtiva o conflito pode ser visto como uma oportunidade para mudanças com resultados positivos, compreensão, colaboração em busca de soluções e conseqüentemente a paz, abrindo espaço para oxigenar e atualizar as relações.

Neste aspecto conhecer a intensidade do conflito é uma ferramenta importante para quem trabalha com sua gestão e serve como sinalização para que os envolvidos percebam a sua evolução de forma que possam evitar a sua escalada até o último degrau.

Assim como o mar possui seus encantos, apresenta várias modalidades de riscos, que podem ser sinalizadas previamente ao público, gerando desde a proteção e o bem-estar até necessidade de luta pela sobrevivência, de acordo com as escolhas de cada um.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. **Caixa de Ferramentas em Mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

\_\_\_\_\_; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador, BA: Ed. JusPodivm, 2016.

AZEVEDO, André Gomma de. (org). **Manual de mediação judicial**. 6. ed. Brasília: Ministério da Justiça e Programa PNUD, 2016.

BIANCHI, Angela Andrade; JONATHAN, Eva; MEURER, Olivia Agnes. **Teorias do conflito**. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. (orgs). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador, BA: Ed. JusPodivm, 2016. p. 71-86.

DEUTSCH, Morton. **Processos construtivos e destrutivos**. In: AZEVEDO, André Gomma de. (org). **Manual de mediação judicial**. 6. ed. Brasília: Ministério da Justiça e Programa PNUD, 2016.

FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. **Além da Razão**. Rio de Janeiro: Alta Life, 2019.

\_\_\_\_\_; BROWN, Scott. **Como chegar a um acordo**: a construção de um relacionamento que leva ao sim. Rio de Janeiro: Imago, 1990.

FOLGER, Joseph. **A natureza do conflito**. IN: PASSANI, Andrezza Gaglionone; CORRÊA, Marcelo Girade; BASTOS, Simone. **Resolução de Conflitos para Representantes de Empresa**. Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, 2014.

GIRADE, Marcelo. **Encontros online**. (aulas online gravada). 2018.

GLASL, Friedrich. **Autoajuda em conflitos**: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos em organizações. 3. ed. São Paulo: Antroposofica, 1999.

MOORE, Christopher. **O processo de mediação**: estratégias práticas para a resolução de conflitos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MUSZKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos**: em famílias e organizações. 3. ed. rev. São Paulo: Summus, 2008.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

SUARES, Marinês. **Mediación**: conducción de disputas, comunicación y técnicas. Buenos Aires: Pardós, 1996.

Tzu, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Buzz, 2018.

THEBAS, Cláudio. **Ser bom não é ser bonzinho**: como a comunicação não violenta e a arte do palhaço podem te ajudar a identificar e expressar as suas necessidade de maneira clara e

autêntica – e evitar julgamentos como deste título. São Paulo: Planeta, 2021.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos:** e práticas restaurativas. 5. ed. rev. atual. ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.