

1

# O CONFLITO



# 1

## O CONFLITO

Este módulo veicula diálogos sobre o conflito. Em um primeiro momento, serão analisados alguns conceitos sobre esse fenômeno tão intrínseco às relações humanas. Após a exposição de suas classificações e de suas diversas formas de manifestação, serão analisadas as diferentes abordagens do conflito e os meios de resolução disponíveis.

# 1. Conceitos de conflito

## 1.1. O que é o conflito? Algumas definições:

por Maria Semíramis

1. Stephen Robbins (2005, p. 326) define o conflito como um processo no qual o esforço é propositadamente desenvolvido por A no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objetivo através de alguma forma de bloqueio que resulta na frustração de B.
2. Na psicologia, o conflito pode ser visto como “estado provocado pela coexistência de dois estímulos que disparam reações mutuamente excludentes” (HOUAISS, 2001).
3. Morineau (1998, p. 33), sobre o conflito, descreve: “esta confrontação com os desejos do outro constitui um limite à realização dos nossos”.
4. Para Boulding (apud VEZZULLA, 1998, p. 22), o conflito é “uma situação de concorrência, onde as partes estão conscientes da incompatibilidade de futuras posições potenciais, e na qual cada uma delas deseja ocupar uma posição incompatível com o desejo da outra”.
5. “Profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes; o ato, estado ou efeito de divergirem acentuadamente ou de se oporem duas ou mais coisas” (HOUAISS, 2001).
6. “O conflito é um desacordo e, em geral, as pessoas entram em conflito por divergência (incompatibilidade) de valores, necessidades, opiniões e desejos de uma ou de ambas as partes” (ZAPAROLLI, 2009).
7. Derivado do latim “*conflictus*”, que, por sua vez, é participio passado do verbo “*confligere*”, composto do prefixo “*con*” – que significa junto – e “*fligere*”, que quer dizer colidir, chocar-se, trombar. (*in tertúlia*)
8. “O conflito consiste em querer assumir posições que entram em oposição aos desejos do outro, que envolve uma luta pelo poder e que sua expressão pode ser explícita ou oculta através de uma posição ou discurso encobridor” (VEZZULLA, 2005).
9. “Uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades que implica choques para o acesso à distribuição de bens escassos”; Norberto Bobbio, em seu livro *Dicionário de política, percorrendo sobre conflitos sociais*.

## 1.2. Reflexões sobre os conceitos

por Daniel Catta Preta

Para compreendermos o que é conflito, vamos refletir um pouco sobre os conceitos apresentados. Antes, porém, peço que vocês imaginem ao que o conflito normalmente está associado.

Frequentemente, as pessoas o associam a reações agressivas e destrutivas, representadas pela briga ou, em um sentido mais amplo, pela guerra.



Como podemos ver nas definições 1, 2 e 3, alguns conceitos também relacionam o conflito a relações de ruptura, nas quais ocorre confronto das partes envolvidas.

Conforme indicado nas definições, as oposições podem ocorrer em diferentes níveis – em nível comportamental (definição 1), em nível interno (definição 2) ou imaginário (definição 3).

Porém, ao tratarmos das reações que causam a ruptura das relações por seu caráter agressivo e destrutivo, estamos tratando das formas de lidar com o conflito. Seria necessário, primeiramente, refletirmos sobre o que é o conflito?

Vamos rever as definições 4, 5 e 6:

Essas definições mantêm a oposição entre os conflitantes. No entanto, aqui, ao contrário das definições anteriores, os conflitantes ainda não estabeleceram um confronto, mas simplesmente se deram conta de que aquilo que estavam pensando ou sentindo não era compatível com o que o outro pensava ou sentia.



### ATENÇÃO

Percebe-se então que, tanto estes últimos autores, como aqueles que fundamentam seus conceitos de conflito no confronto, abordam o tema a partir de um impasse que surge em uma relação

E quem são as pessoas que têm conflitos em suas relações?

Como já vimos, o impasse caracteriza melhor o conflito que a briga. Portanto, se o conflito não é a briga, quem entra em conflito não são apenas as pessoas consideradas “brigonas”.

Sob a perspectiva de que o conflito está associado a um impasse, será que existe alguém que não tenha conflitos?

Não! Como veremos mais à frente, as pessoas podem lidar de formas diferentes, mas todos têm conflitos. Eles fazem parte da nossa vida e sinalizam a necessidade de criarmos algo novo para lidar com situações que não somos capazes de resolver com a nossa forma imediata de agir.

Portanto, o conflito é natural e inevitável nas nossas relações.

Mas e quanto às formas de lidarmos com esse fenômeno?

Será que agimos em um conflito com a mesma naturalidade que nos comportamos quando estamos com fome e não temos acesso imediato à comida?

Se quando temos fome, precisamos buscar alguma forma de nos alimentarmos, diante de outros tipos de impasse, também temos que buscar novas formas de atender ao que precisamos.

Será que, por se tratar de algo tão natural e presente nas nossas vidas, as pessoas envolvidas em conflitos têm a mesma tranquilidade para lidar com os seus conflitos quanto para lidar com outras situações cotidianas?

Seria ótimo que fosse assim, mas sabemos que isso não é o mais comum. Grande parte das pessoas vivenciam situações de conflito com grande sofrimento e adotam formas extremas de lidar com tais situações. É comum lidar de forma agressiva e destrutiva ou, no outro extremo, evitar lidar com a situação por temer consequências ruins.



Mais adiante, analisaremos os resultados de cada uma dessas formas de lidar com o conflito, mas é fácil perceber que, de um lado, a forma agressiva cria uma ruptura na relação e tem resultados graves e, de outro, a evitação do problema mantém o impasse, pois o conflito não é resolvido.

Se resgatarmos a origem latina do termo conflito (definição 7), podemos representá-lo em uma cena na qual as pessoas estão seguindo o seu caminho até que em um dado momento elas se trombarem.

Até agora, citamos o confronto e a evitação como formas comuns de lidar com o conflito. Como veremos durante o curso, é possível também adotar uma forma dialógica que fortaleça a relação e satisfaça todos os envolvidos.

Porém, para adotarmos essa abordagem, é preciso mudar a lógica com que analisamos o conflito. Até agora, estivemos muito presos na “trombada”. Que tal se pensarmos no que as pessoas em situações de conflito precisam?

Já percebemos que as pessoas podem ou não se agredir quando “trombam”. Mas é possível que as pessoas fiquem satisfeitas depois de chegarem a uma situação de impasse?



Acreditamos que sim. O sentimento de insatisfação se refere a um momento do conflito em que as pessoas chegaram a um impasse e não sabem como agir.

Em contrapartida, quando as pessoas conseguem criar possibilidades de lidar com a situação e com a relação, de uma forma que atenda ao que precisavam, elas ficam satisfeitas.



### SAIBA MAIS

Recomendamos que assista ao vídeo **A ponte** no seguinte endereço:

<http://www.youtube.com/watch?v=6EAZRvEQkDc>

Na metáfora da “trombada”, vamos partir do caminho que cada uma delas quer seguir. Quando duas pessoas estão andando e se “trombam”, cada uma delas tem suas necessidades, as quais existem mesmo antes de decidirem se vão brigar, pedir licença, pedir desculpas ou qualquer outra coisa.

Quando pensamos nessas pessoas que se “trombam” ao caminhar, sabemos que cada uma delas tem a sua visão do que aconteceu, sua forma de avaliar a situação e as suas necessidades relacionadas ao caminho que cada qual quer seguir.

Podemos considerar que a “trombada” é a manifestação do conflito. Nesse ponto, vale a pena resgatarmos a definição 8, na qual Vezzulla traz a dimensão explícita e oculta do conflito.

Essa definição nos alerta que apenas parte do conflito aparece na sua manifestação, grande parte fica latente e não pode ser percebida em um primeiro momento.

Se analisarmos a definição 9, veremos que o conflito pode estar relacionado à escassez de bens a serem distribuídos.

Mas será que qualquer bem escasso gera conflitos?

Se esse bem for açúcar, por exemplo, e as pessoas em questão forem diabéticas, haverá conflito?

Não, os diabéticos quase nem comem açúcar, não é?



## ATENÇÃO

Portanto, para que haja o conflito, é preciso que haja necessidades não satisfeitas, pois o que motiva os participantes são justamente as suas necessidades.

Muitas vezes, as necessidades não ficam claras na manifestação do conflito e as pessoas decidem resolver a questão com base apenas nos elementos aparentes, os quais, frequentemente, são insuficientes para a satisfação dos participantes do conflito.

Portanto, após essa breve reflexão sobre conflitos, podemos afirmar que o conflito é:

## CONFLITO

Um impasse que ocorre naturalmente nas nossas relações. Ele pode resultar na satisfação dos envolvidos, caso as suas necessidades sejam atendidas. É comum que se busque soluções apenas a partir dos elementos manifestos do conflito, mas isso restringe as possibilidades de superação, pois grande parte do conflito não aparece na sua manifestação. Além disso, as pessoas, frequentemente, entendem que o conflito é o confronto, mas essa é apenas uma forma de lidar com o conflito e não o conflito em si.

### 1.3. Tipos de conflito

por *Maria Semíramis*

Há várias classificações possíveis para os conflitos.

Stephen Robbins (2005), existem conflitos disfuncionais destrutivos, que são os que atrapalham o desempenho do grupo, e os funcionais, que melhoram o desempenho de um grupo ou de uma relação. Sob esta perspectiva, nem todos os conflitos são positivos.

É possível classificá-los, também, de acordo com o nível de abrangência das partes envolvidas:

- **Intrapessoal:** conflito no âmbito de uma mesma pessoa.
- **Interpessoal:** entre pessoas.
- **Intragrupal:** dentro de um grupo.
- **Intergrupar:** entre grupos.

Loche (2002, p. 156) divide o conflito em endoconflito (um conflito consigo mesmo) e exoconflito [um conflito no exterior da consciência, da pessoa com outra(s) pessoa(s)].

Robbins (2005, p. 327) classifica o exoconflito em:

- **Conflito de Tarefa:** conteúdo material.
- **Conflito de Relacionamento:** como se comporta nas relações interpessoais.
- **Conflito de Processo:** a forma que é feito o trabalho.

Também é possível classificá-los quanto ao tipo de relação estabelecida entre os participantes do conflito: de vizinhança, familiares, comerciais, escolares, trabalhistas, que envolvem entes públicos.

Os conflitos comunitários podem ser oriundos de cada um destes tipos de relação, pois todas eles envolvem um desconforto presente em um processo de socialização em uma determinada comunidade.

## CLASSIFICAÇÕES DE CONFLITOS

Quanto aos resultados	Disfuncionais ou funcionais
Quanto ao nível de abrangência	Intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intergrupar
Quanto ao âmbito de manifestação	Endoconflito ou exoconflito
Quanto ao teor	Tarefa, relacionamento ou processo
Quanto ao tipo de relações	Vizinhança, familiares, comerciais, escolares, trabalhistas, que envolvem entes públicos

## 1.4. Tipos de conflito e mediação comunitária

por Daniel Catta Preta

Inicialmente, é importante esclarecer que, na mediação comunitária, trabalharemos apenas os conflitos que envolvam mais de uma pessoa, classificados como **exoconflitos**, quanto ao âmbito de manifestação. Isso porque, os endoconflitos, conflitos da pessoa consigo mesma, não serão objeto da nossa prática.

Para avaliação das melhores estratégias de compreensão e atuação em uma situação de conflito, partimos da análise quanto ao seu **nível de abrangência** e quanto aos **tipos de relação** estabelecidas entre os participantes do conflito.

Alguns autores estudaram contextos ou grupos específicos de conflitos, como é o caso de Robbins (2005), que analisou a ocorrência de conflitos nas organizações. Outros autores classificam determinados conflitos intergrupais de acordo com o que determina a formação dos grupos - internacionais, entre classes, de gênero, por exemplo. Essa especificidade não será objeto deste curso.

Quem classifica os conflitos quanto aos resultados como funcionais ou disfuncionais indica a necessidade de avaliar o conflito como bom ou ruim. O conflito será bom se for funcional e ruim se for disfuncional.

Ao trabalharmos o conceito de conflito, vimos que ele pode ter consequências negativas, a depender de como os envolvidos lidam com ele. Contudo, também é possível que os participantes do conflito satisfaçam as suas necessidades. Portanto, a nosso ver, é mais adequado classificar como funcional ou disfuncional a forma de lidar com o conflito e não o conflito em si.

A adoção dessa perspectiva, que considera possível alcançar resultados positivos a depender de como as pessoas lidam com os conflitos, levou alguns autores a desenvolverem trabalhos sobre as consequências positivas que podem ser resultantes dos conflitos.

Podemos citar, como exemplo desse grupo de autores, Stephen Robbins, que desenvolveu uma análise do conflito nas organizações ao longo do século XX.

## 1.5. Conflitos nas organizações, conforme Stephen Robbins

por Maria Semíramis

Conforme vimos, pode-se dizer que o conflito é um desacordo que ocorre em toda e qualquer relação – eles são componentes dos relacionamentos humanos e não podem, portanto, ser evitados. Sendo assim, o ideal é tratá-los de forma que dele se extraia algo positivo e a relação se fortaleça.



GUIA DO ESTUDANTE

Desde os primórdios da história humana existem conflitos, na forma de guerras e disputas pelo poder. Porém, a forma de ver os conflitos varia ao longo do tempo. Vejamos como Stephen Robbins (2005, p. 326) trabalha o desenvolvimento de algumas visões de conflito no século XX:

- **Visão tradicional:** prevaleceu nas décadas de 1930 a 1940 e descreve o conflito como algo ruim que deve ser evitado.
- **Visão de Relações Humanas:** argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente algo ruim, podendo vir a ser positivo no desempenho de um grupo. Existiu de 1940 a 1970.
- **Visão de abordagem interacionista:** Da década de 1970 até a atualidade. Propõe não só que o conflito seja uma força positiva, como defende a tese de que o mínimo de conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo.

De acordo com essa última visão, o conflito pode trazer transformações ao ser humano e à sociedade. No plano individual, há o desenvolvimento de senso crítico, melhoria da capacidade de gestão da vida, procura de alternativas mais oportunas, criação de um sentimento de respeito para com o outro, amadurecimento pessoal e melhoria da convivência no seio da sociedade. É por meio do conflito, portanto, que as mudanças acontecem. Ele previne que as coisas se mantenham como estão, pois, em geral, as pessoas envolvidas em um conflito motivam-se para a ação. Sob esta perspectiva, a violência não é o conflito, mas uma das possíveis consequências do mesmo.

Assim, não há que se classificar os conflitos em positivos ou negativos devido à sua associação com a violência, pois isto depende da forma como os indivíduos, por meio de ações e reações, irão lidar com as suas emoções, sejam elas boas ou ruins.

Portanto, não é o conflito, mas as suas consequências que podem ser positivas ou negativas. Os efeitos negativos de um conflito, tais como stress e ansiedade, provocam a sua estagnação, enquanto que o efeito positivo do conflito é a superação de um incômodo, criando oportunidades de aprendizado na sua administração.

Concluindo, tradicionalmente, os conflitos são vistos de uma forma negativa, eis que usualmente associado a condutas de confronto e de incômodo, tais como briga, disputa, discórdia, violência, litígio, sofrimento. Nós o convidamos, porém, a associá-lo a possibilidades de crescimento, diálogo, empatia, tolerância e paz.

## 2. Manifestação do conflito

### 2.1. A metáfora do iceberg

por Maria Semíramis

É importante observar que nem sempre o surgimento do conflito está associado a questões objetivas e claras, como por exemplo, dois homens com fome disputando um único pão disponível. Muitas vezes, o conflito surge a partir de percepções diferentes dentro de um relacionamento. As compreensões da realidade são parciais e, em geral, ocorrem em um contexto de falha na comunicação. Assim, embora a manifestação objetiva do conflito seja importante, há que se considerar também os fatores subjetivos que acompanham o desenvolvimento de um conflito.

Juan Vezzulla (apud TESE, p. 09):

[...]Duas individualidades confundidas pelas próprias limitações intrapsíquicas, se enfrentam por posições incompatíveis, determinadas pelo desejo de poder mais que o outro, estruturadas numa posição defensiva, cheia de preconceitos, que confunde mais do que esclarece os próprios interesses.

Para uma adequada ilustração do que se afirmou acima, Deutsch Morton (1973) associou as manifestações do conflito – explícito e oculto – à imagem de um iceberg no mar. A parte submersa seria o **conflito latente**, enquanto que a parte visível do iceberg, o **conflito aparente**. Para o autor, nenhum conflito é como se apresenta na superfície, sendo a parte oculta muito maior do que a parte visível.



Fonte: imagem obtida pelo Google.



## 2.2. Um pouco mais sobre conflito manifesto e latente

por Daniel Catta Preta

Conforme indicado na metáfora do *iceberg* de Morton Deutsch, apenas uma pequena parte do conflito aparece em sua manifestação. Ao tomar o conflito apenas pela sua parcela aparente, as alternativas se tornam muito limitadas pela falta de conhecimento do que é oculto/latente.

As posições expressas, normalmente, encobrem questões objetivas e subjetivas importantes. Conforme destacamos anteriormente, para que haja satisfação das pessoas envolvidas em determinado conflito é preciso compreender as suas necessidades, as quais raramente aparecem na manifestação do conflito.

Por exemplo, quando em um conflito de casal um dos parceiros fala “*não quero mais que você saia à noite com seus amigos*”, limitaremos a nossa compreensão se nos restringirmos ao pedido “*não saia*” ou à sua negação “*vou sair*”.

O conflito pode se referir à necessidade de companhia e carinho de quem pede ao outro para não sair, ou pode não ter nada a ver com isso, referindo-se à necessidade de ajuda para cuidar do filho pequeno do casal, ou, ainda, pode estar relacionado a um receio de ser traído ou tantas outras possibilidades. Nesse sentido, as melhores soluções só podem ser criadas caso as pessoas, antes de discuti-las, compreenderem o que exatamente está acontecendo.

Neste mesmo exemplo, quem diz que vai sair pode ter a necessidade de maior convívio com os amigos, ou de querer descansar, pois em casa não consegue repousar e sente a cobrança de dar atenção para o parceiro e filho o tempo todo.

Ou, simplesmente, pode querer assistir a um programa na televisão que ocorre no mesmo horário do programa favorito do parceiro.

Fica claro que, se no caso citado, o interesse de um é ter maior carinho e companhia, e do outro é assistir ao programa de TV, uma solução possível é a gravação de um dos programas para que o casal assista juntos aos dois programas. Essa solução, porém, não se aplica caso o interesse de quem sai seja encontrar os amigos de infância.

Há que se romper com a dualidade das posições “*não sai*” x “*saiu*” para a compreensão das necessidades de cada participante do conflito, pois o atendimento destas que possibilita a satisfação de todos os envolvidos. Para tanto, o conflito não pode ser conhecido apenas na sua pequena parte aparente.



### FIQUE DE OLHO

Não devemos, contudo, confundir conflito manifesto ou aparente com questões objetivas e o conflito oculto ou latente com questões subjetivas. Conforme pode ser observado nos exemplos, é possível que existam questões objetivas ocultas, como o interesse de assistir a um programa de TV; assim como é possível que qualquer questão subjetiva esteja manifesta, caso seja expressa na situação de conflito – por exemplo, na posição: “Não quero que você saia, pois sou inseguro e tenho medo de te perder”, o fator subjetivo insegurança é manifesto.

Em algumas situações o simples conhecimento da parte oculta do conflito já é suficiente para superá-lo, enquanto noutras a satisfação dos envolvidos pode exigir deles comprometimento, criatividade e cooperação para criar as melhores alternativas que atendam às necessidades de cada pessoa envolvida.



Como indicado, as necessidades são importantes motivadores das pessoas nas situações de conflito. Um importante autor, que buscou justamente a compreensão dos fatores motivadores e necessidades, importantes para a autorrealização das pessoas em seu desenvolvimento, foi Maslow.

## 2.3. Teoria da Motivação e hierarquia das necessidades de Abraham Maslow

por *Maria Semíramis*

O psicólogo Abraham Maslow elaborou a Teoria da Motivação, na qual sustenta que os seres humanos são movidos por necessidades fundamentais e que há uma escala de necessidades que os indivíduos buscam satisfazer ao longo de suas vidas. Para o autor, o pico da pirâmide é inatingível, pois o ser humano é dinâmico e sempre cria novas aspirações.

Apesar das críticas que apontam a dificuldade de confirmar a exatidão das necessidades, eis que subjetivas, a teoria, em resumo, classifica as necessidades de acordo com os tipos de motivação, conforme ilustrado abaixo:



Fonte: imagem obtida pelo *Wikipedia*.

As necessidades Fisiológicas: a satisfação por meio da respiração, comida, água, sexo, sono, homeostase, excreção.

As necessidades de Segurança: emergem após satisfeitas as necessidades fisiológicas.

As necessidades de Amor e Sociais: satisfação das emoções, dos sentimentos.

As necessidades de Estima e Ego: a busca de ser o máximo que se pode, de atender às expectativas, de atingir seus desejos e sonhos, buscando uma satisfação pessoal.



### ATENÇÃO

A Teoria da Motivação de Maslow, relacionada às diversas necessidades humanas, aplica-se ao estudo da mediação de conflitos, porque o que motiva as pessoas envolvidas em um conflito são as suas necessidades que, como vimos, podem ser diversificadas e não expressas.

## 2.4. Transformação das relações

por *Daniel Catta Preta*

Pelo que vimos, é preciso mudar o foco do confronto entre posições aparentes dos participantes de um conflito para a possibilidade de satisfação das suas necessidades. Porém, resultados mais satisfatórios não são o maior ganho dessa nova abordagem do conflito.

Ao falar sobre as necessidades e ouvir a percepção do outro na sua vivência do conflito, valorizando as dimensões oculta e manifesta das motivações de cada pessoa envolvida, os participantes desenvolvem nas suas relações o binômio transformativo: reconhecimento e empoderamento.

O reconhecimento surge quando é superado o impasse pelo qual cada participante precisa negar o outro para se sentir reconhecido. Pelo reconhecimento, é possível que cada um tenha suas necessidades valorizadas e reconhecidas e que os valores, as experiências e a visão de mundo de todos contribuam para o bom manejo do conflito.

O empoderamento – que resulta dessa maior compreensão do conflito e da valorização de cada uma das pessoas – pode ser observado no crescimento do potencial de resolução, mas sobretudo na transformação do relacionamento. No exemplo citado, a capacidade do casal de se conhecer melhor e pensar juntos

sobre as possibilidades que dispõem para lidar com a situação gera um aprendizado que modifica a relação. Este resgate do poder de atuação sobre as suas vidas, integrados ao potencial construtivo da relação fortalecida, constituem o empoderamento resultante do bom manejo do conflito.

O potencial transformativo dessa abordagem do conflito a torna altamente indicada para os casos em que a relação é intensa ou terá continuidade (famílias, vizinhos ou outras relações comunitárias duradouras), pois pode fortalecer vínculos muito significativos para as pessoas em questão.

Porém, mesmo nos casos em que não há relação duradoura, essa mudança de paradigma possibilita uma transformação positiva da relação.

## 2.5. Realidade ou visões de realidade

por *Daniel Catta Preta*

Até agora, trabalhamos uma mudança de perspectiva sobre o conflito.

Se o foco tradicional sempre esteve na dimensão aparente do conflito, destacamos a importância de observar a sua dimensão oculta.

Se o mais comum é a ruptura da relação entre os participantes do conflito, indicamos a viabilidade do fortalecimento dessa relação numa situação de conflito.

Porém, há outra característica importante que devemos destacar em nossa abordagem do conflito: não existe uma realidade única e objetiva do conflito, mas diferentes visões de realidade sobre a situação em questão.

Como já indicamos anteriormente, tanto a dimensão oculta quanto a aparente do conflito, frequentemente, contém aspectos subjetivos dos participantes. Os sentimentos, percepções, valores e relações são carregados de um sentido subjetivo constituído de maneira única por cada indivíduo.

As motivações de cada participante do conflito, frequentemente, carregam muitos fatores subjetivos e aspectos relacionados à história das pessoas envolvidas e da relação em questão.

Apesar de personalidade e sentidos subjetivos serem próprios e únicos para cada sujeito, a sua constituição não é linear e previsível pela análise de um conjunto de elementos objetivos. Essa subjetividade está associada à formação em sua história derivada da integração de elementos individuais e sociais pelo sujeito.

Portanto, ao perceber a realidade do conflito, o sujeito traz elementos de sua história e da história da sociedade em que vive que formaram a sua individualidade de maneira única.

Em vez de negar a dimensão subjetiva do conflito, trabalhamos a integração e a possibilidade de coexistência de realidades diferentes trazidas por cada participante do conflito. É importante que as pessoas compreendam que é normal cada pessoa trazer uma visão do conflito e que a diferença não nega a realidade do outro, mas demonstra características individuais e o impacto do conflito no outro.

Neste espaço intersubjetivo, o respeito e a consideração de cada realidade e as suas múltiplas influências colaboram para o empoderamento e reconhecimento citados anteriormente.

A partir dessa análise e considerações sobre a compreensão do conflito iremos trabalhar as formas possíveis de lidar com o conflito.

## 3. Padrão de relacionamentos na abordagem dos conflitos e meio de resolução

por *Rafaela Duso e Thais Andreozzi*

Os temas desenvolvidos a seguir têm por objetivo a reflexão sobre os padrões de relacionamento adotados na abordagem dos conflitos, bem como a apresentação de um quadro comparativo entre os meios de resolução de conflitos.

### **Padrão de relacionamentos na abordagem dos conflitos: evitação, competição, cessão e cooperação**

Cada pessoa compreende e tenta resolver os conflitos à sua maneira, de acordo com a educação que recebeu, com o contexto no qual está inserido, com os interesses envolvidos no conflito, e até mesmo com o seu estado emocional e seu humor no momento. Nesse sentido, diante de uma mesma situação problemática, cada ser humano pode reagir e se expressar de maneiras diferentes.

Ocorre que o conflito está inserido no contexto da relação entre pessoas e, nesse sentido, as características desse relacionamento também afetam a forma

como o conflito se manifesta. Nas situações relacionais, cada parte constrói lógicas próprias, verdades individuais, e a forma de lidar com essas lógicas está ligada aos padrões de relacionamento.

A depender do padrão de relacionamento no qual o conflito se instaura, as maneiras de abordá-lo podem ser as seguintes: evitação, competição, cessão e cooperação.

- **Evitação**

Um padrão bastante comum de relacionamento é aquele em que uma ou ambas as partes envolvidas no conflito tentam se esquivar da situação, abrindo mão dos seus interesses, em prol da manutenção do status quo, com o objetivo de preservar a relação ou para evitar o enfrentamento de uma situação para a qual não se está preparado, por temer consequências piores. Assim, na evitação, ignora-se a própria lógica e a própria verdade, em favor da lógica e da verdade do outro. A tentativa de evitar o conflito, contudo, pode gerar efeitos tanto positivos quanto negativos.

Será negativo quando a evitação estiver relacionada ao sentimento de desesperança. Por exemplo: *“não vou reclamar do barulho que o vizinho faz todas as noites porque não vai adiantar nada mesmo... afinal, ele está dentro do limite da sua propriedade...”*. Essa atitude de resignação faz com que as pessoas não enfrentem os seus problemas, restando passivas diante das dificuldades.

Por outro lado, será positivo quando se busca evitar situações violentas, aguardando o momento adequado para estabelecer o diálogo. Não se trata de aceitar a injustiça, mas de procurar estrategicamente o momento adequado para tentar transformar a situação. Por exemplo, quando um filho chega em casa sob efeito de drogas e o pai espera o dia seguinte, quando o adolescente estará sóbrio, para conversar. Neste caso, a adoção da estratégia de evitação não implica acomodação nem fuga, apenas se aguarda o momento adequado para lidar com o problema.

- **Competição**



Na competição, as pessoas buscam a vitória a qualquer preço, partindo do princípio de que, ao final, haverá um perdedor e um ganhador. Os competidores se dividem entre os que concordam e os que discordam de algo e a disputa serve para estabelecer quem é o “dono da verdade”. Esse enfoque binário de resolução de conflitos não só está enraizado na sociedade como, muitas vezes, é estimulado no enfrentamento de diversos tipos de situações e problemas.

A competição implica antagonismo de objetivos entre as pessoas que se relacionam. Assim, quando a probabilidade de uma parte alcançar o sucesso aumenta, a probabilidade de ocorrer o sucesso da outra parte diminui (DEUTSCH, 2003). Logo, cada um tenta garantir o melhor para si, levando o outro à derrota. Trata-se de um padrão de relacionamento adversarial porque cada um considera o outro um adversário em potencial. Como consequência, as relações ficam desgastadas. Na disputa de interesses, o foco está em culpar o outro por seu comportamento passado e os envolvidos dificilmente são conduzidos a pensar juntos sobre possibilidades satisfatórias para o futuro. Na competição, a lógica de uma das partes deve prevalecer em detrimento da outra.

Em geral, nos padrões de relacionamento competitivo, as condutas se inclinam a excluir a perspectiva do outro, tais como: menosprezar valores comuns; ressaltar as divergências; apreciar mais a vitória que o acordo; desacreditar que uma terceira parte possa agir de forma imparcial, dentre outras. (DEUTSCH, ver ano). Uma das modalidades da relação competitiva é quando há a imposição de uma vontade sobre a outra, pelo exercício coercitivo do poder. Esse padrão envolve violência (aqui no sentido amplo!), à medida que uma parte se impõe sobre a ou-

1. Segundo Mangini (2008), “a agressividade traz em si algo de força combativa, comportamento

tra, para o atendimento exclusivo de suas necessidades. Quando há ação violenta, não raro, a reação consiste em outra ação violenta de maior magnitude. Esta reação, por sua vez, enseja uma ação de magnitude ainda maior em termos de violência. Assim, a situação vai se tornando cada vez mais agressiva e violenta, provocando a deterioração da relação, o agravamento do conflito e, por vezes, conduzindo os participantes a desfechos trágicos. Esse fenômeno é denominado escalada ou espiral da violência.

Vejamos um exemplo concreto de como se manifesta a espiral da violência. Francisco e Maria estudavam na mesma escola e eram bons amigos. Francisco, porém, apreciava colocar apelido nos colegas e Maria não ficou fora dessa. Todos achavam graça do apelido que Francisco colocou na Maria. Isso fazia de Francisco uma pessoa popular e querida entre os colegas. Todos achavam graça. Menos Maria. Sempre que era chamada pelo apelido que lhe foi dado, ela reclamava, fechava a cara, resmungava. Mas a atitude de Francisco nunca mudava. Ela desistiu de reclamar, mas continuou se sentindo muito incomodada. Francisco então pensou que ela, por não reclamar mais, tinha aceitado o apelido. Ao longo do ano, a história foi se repetindo, e Maria foi ficando cada vez mais chateada... No final do ano, Maria não aguentou mais e escreveu uma carta bastante ofensiva para Francisco, repleta de xingamentos. Francisco não entendeu nada, pois não imaginava que ela ainda se incomodava com o apelido. Como se sentiu agredido a troco de nada, Francisco não pensou duas vezes: escreveu ofensas para Maria no quadro negro, para a turma toda ler. Ela, por sua vez, não poderia deixar barato! Escreveu ofensas a Francisco no muro da escola, para toda escola ler! Ele não poderia deixar passar em branco, e na hora do recreio, quando ela estava desavisada, Francisco puxou o cabelo dela e saiu correndo. No dia seguinte, Maria acertou-lhe um chute na canela! Na saída da aula, ao vê-la, Francisco não hesitou em dar-lhe um belo empurrão. Francisco foi para casa e, no final do dia, havia um marmanjo chamando-o para lhe dar uma lição! Era o pai de Maria...

adaptativo e instinto de vida". Trata-se de uma característica da personalidade, à medida que se manifesta no comportamento habitual do indivíduo. Verifica-se na pessoa (muitas vezes percebida como irritante, desagradável) que defende com grande ênfase seus interesses, que vai além do comportamento habitual, a ponto de intimidar os que com ela concorrem, mas sem transgredir regras legais ou sociais, mantendo o respeito à integridade física e psíquica dos demais. Entretanto, ainda conforme Mangini (2008), quando ela não está relacionada à proteção de interesses vitais, está mais próxima do conceito de violência, que traz em si a ideia de destruição, do investimento destrutivo entre seres da mesma espécie quando outras vias de solução poderiam ser empregadas. A violência contém, pois, a marca da agressão física e ultrapassa o aceitável legal ou socialmente. O mesmo autor destaca que a agressividade é inerente a todo o ser humano, porque garante a sobrevivência e a disposição para vencer obstáculos. Já a violência apresenta-se quando a pessoa não conseguiu canalizar a agressividade para atividades produtivas e apresenta impulsividade e baixa tolerância a frustrações.

#### • Cessão



O ato de ceder implica “abrir mão” de alguma coisa para preservar ou ganhar outra. O foco dos envolvidos é exclusivamente o próprio interesse, no sentido de assegurar que a perda seja a mínima possível. Ao contrário da evitação do conflito e da resignação, a cessão é a adoção da barganha em uma negociação, ilustrada no dito popular: “perdem-se os anéis, para não perder os dedos”.

Ceder é uma tentativa de atender ao que todos os conflitantes desejam. Quando não há mudança do foco do conflito dos pedidos (posições) para os interesses e as necessidades motivadoras, não é possível que se desenvolva a cooperação. Diante de posições incompatíveis entre si, cada um tentará manter o outro minimamente satisfeito, para evitar o confronto, mas fará um esforço maior no sentido de aproximar, ao máximo, o resultado à própria posição.

#### • Cooperação



A cooperação é a lógica pela qual não há somente um ganhador e um perdedor. Todos os que cooperam ganham e, por essa razão, é a abordagem adotada na mediação de conflitos, conforme se verá mais adiante.

Por não ser competitiva, a cooperação oferece algumas vantagens em relação à prestação oferecida pelo Sistema Judiciário, pelo qual as decisões judiciais, além de impostas, excluem um dos interesses em jogo, frustrando, assim, as necessidades de uma das partes envolvidas.

Embora represente uma abordagem não violenta de resolução de conflitos, cooperar não implica ignorar o problema, omitir-se, ser submisso ou renunciar a direitos. Um dos objetivos da adoção do enfoque cooperativo é a transformação das pessoas em protagonistas da sua história, estimulando para que elas participem ativamente da solução de seu conflito.

Contudo, desde a infância, os indivíduos são ensinados a se posicionar a partir da lógica da competição, em que um perde para o outro ganhar. Além disso, diante do conflito, as pessoas são estimuladas a atribuir o poder de decisão a um terceiro a quem julgam ter mais influência, o qual supostamente estará apto a resolver o conflito, de preferência, em favor daquele que o aciona.

A característica fundamental da cooperação está no resgate do poder de comunicação entre as partes envolvidas, pela qual as pessoas envolvidas podem expressar seus anseios, suas necessidades e, ainda, avaliar racionalmente sobre as causas, consequências e possibilidades que o conflito enseja. E essa comunicação desprovida de qualquer violência é a chave para que as pessoas envolvidas tenham motivação para buscar conjuntamente as soluções para o conflito.

### FIQUE DE OLHO

Nos padrões de relacionamento cooperativos, ninguém abre mão da própria lógica e nem desconsidera a lógica do outro. As partes reconhecem a si e ao outro como protagonistas na situação vivida e responsáveis pela relação e também pelo desenvolvimento futuro. Na cooperação, os envolvidos podem encontrar soluções que satisfaçam as necessidades de ambos, sem que haja a submissão de uma parte sobre a outra. Assim, o indivíduo pode maximizar seus ganhos individuais, sem, contudo, levar o outro a perdas ou a concessões. A premissa é a de que fazer o melhor para si e para o coletivo conduz ao ganho de todos. Nas relações cooperativas, a solução não adversarial para o conflito está pautada no diálogo e o foco está no futuro. Dessa forma, as relações são preservadas e as ações violentas são prevenidas. O agir cooperativo implica escuta de uma parte pela outra, premissa da compreensão das necessidades, interesses e sentimentos. Pode-se identificar algumas características de relações cooperativas quando comparadas a padrões competitivos: comunicação mais efetiva, mais solidariedade e confiança entre as partes, maior coordenação de esforços, maior produtividade.

Competição	Evitação	Cessão	Cooperação
<b>Interesse/necessidade de uma parte prevalece sobre a outra</b>	Interesse/necessidade de uma parte prevalece sobre a outra	Interesses/necessidades das partes são parcialmente atendidos	<b>Interesses/necessidades das partes são integralmente atendidos</b>
<b>Foco no passado</b>	Foco no passado ou presente	Foco no presente e no futuro	<b>Foco no presente e no futuro</b>
<b>Relação se deteriora</b>	Relação se mantém	Relação melhora	<b>Relação melhora</b>
<b>Decisão judicial</b>	<b>Resignação</b>	<b>Conciliação</b>	<b>Mediação</b>
<b>Violência</b>			



### FIQUE DE OLHO

“O conflito pode aparecer em um contexto cooperativo ou competitivo e os processos de resolução do conflito mais prováveis de aparecer são fortemente influenciados por esse contexto” (DEUTSCH, 2003). O padrão de relacionamento estabelecido é fundamental para a forma como o conflito irá se desenvolver: destrutiva ou construtiva. A ação do mediador deve estar voltada a, antes de tudo, observar o padrão de relacionamento das partes e promover um ambiente cooperativo que enseje uma resolução produtiva e transformadora do conflito. Antes, porém, de iniciarmos o estudo da mediação propriamente dita, vejamos quais são os meios de resolução de conflitos disponíveis em uma sociedade.

### Meios de Resolução de Conflitos. Classificação.

No mundo ocidental contemporâneo, os métodos de solução de conflitos são classificados, basicamente, em três grupos – autotutela, autocomposição e heterocomposição.

A **autotutela** ocorre quando o próprio sujeito busca afirmar, unilateralmente, seu interesse, impondo-o (e impondo-se) à parte contestante e à própria comunidade que o cerca. A autotutela implica exercício de coerção por um particular, em defesa de seus interesses. Contemporaneamente, a cultura ocidental tem restringido, ao máximo, as formas de exercício da autotutela, transferindo ao aparelho do Estado as diversas e principais modalidades de exercício de coerção. Sob fortes críticas, um exemplo de autotutela ainda autorizado pelo ordenamento jurídico é o “desforço imediato”, previsto no art. 1210 do Código Civil, o qual permite que o possuidor recupere unilateralmente a sua posse esbulhada por outrem, contanto que o faça logo.

A autotutela é a forma mais primitiva de solução de um conflito, em que uma parte impõe sua decisão sobre a outra, sem qualquer mediação de um terceiro. Nesse tipo de solução, o que impera é a lei do mais forte, seja físico, social, econômico ou politicamente. Em princípio, esse tipo de solução é proibido pelos Estados modernos, salvo em casos autorizados pelo Estado, como também é o caso da legítima defesa (RIBEIRO, 2003).

Na **autocomposição**, segundo Delgado (2002), o conflito é solucionado pelas partes, sem a intervenção de outros agentes no processo de pacificação da controvérsia. Na autocomposição, verifica-se o despojamento unilateral em favor de outrem da vantagem por este almejada, seja pela aceitação ou resignação de uma das partes ao interesse da outra, seja, finalmente, pela concessão recíproca por elas efetuada. Não há, em tese, exercício de coerção pelos indivíduos envolvidos. As modalidades de autocomposição são as seguintes: renúncia, aceitação (resignação/submissão) e a transação. Ocorre a renúncia quando o titular de um direito dele se despoja, por ato unilateral seu, em favor de alguém. Já a aceitação (resignação/submissão) ocorre quando uma das partes reconhece o direito da outra, passando a conduzir-se em consonância com esse reconhecimento. A transação ocorre quando as partes que se consideram titulares do direito solucionam o conflito por meio da implementação de concessões recíprocas.

A **heterocomposição** ocorre quando o conflito é solucionado por meio da intervenção de um agente exterior à relação conflituosa original. As partes (ou apenas uma delas) submetem o conflito a um terceiro, em busca de uma adjudicação, uma solução a ser por ele firmada ou, pelo menos, instigada ou favorecida.



### FIQUE DE OLHO

Na autocomposição, apenas os sujeitos originais em confronto é que se relacionam na busca da superação do conflito, conferindo uma sistemática de análise e solução da controvérsia autogerida pelas próprias pessoas envolvidas. Na heterocomposição, contudo, a intervenção é realizada por um agente externo aos sujeitos em conflito, transferindo a este, em maior ou menor grau, a responsabilidade pela resolução do conflito.

Conforme veremos mais adiante, embora haja a participação de um terceiro externo à relação conflituosa, a mediação é considerada um meio de autocomposição, uma vez que o mediador não aconselha, nem induz e muito menos julga as partes em conflito. A responsabilidade pela solução do conflito é restituída integralmente aos nele envolvidos.

### Meios de resolução de conflitos disponíveis. Negociação, arbitragem, conciliação e mediação.

A sociedade atual vem passando por fortes transformações que se expressam na grande diversidade e complexidade das relações sociais e na emergência de inúmeros tipos de conflitos. Esse contexto de multiplicidade favorece a procura por outros meios de tratamento e solução dos conflitos.

A resolução de conflitos pelo processo judicial contencioso segue o padrão competitivo e a decisão judicial baseia-se em princípios legais, na qual uma das partes será considerada detentora da razão, enquanto a outra sairá derrotada, e, não raro, sentindo-se injustiçada e insatisfeita com o Sistema. Muitas vezes, nem mesmo a parte “vencedora” sai satisfeita com o resultado do julgamento. Isso ocorre porque a decisão se baseia em direitos e não em interesses relacionados às necessidades das partes. Nesse sentido, pode-se afirmar que o sistema judicial, na maioria das vezes, não obtém êxito na pacificação social a qual se propõe. (ALMEIDA, 2003)

A emergência de outros meios de resolução de conflitos retrata uma busca em substituir os processos judiciais punitivos clássicos por outros métodos, baseados no senso comum e na capacidade de diálogo. Os meios consensuais possibilitam a discussão dos problemas sob uma perspectiva que oferece às pessoas em conflito a oportunidade e a possibilidade de solucionarem a controvérsia de maneira que ambas as partes sintam-se responsáveis pelo cumprimento do acordo, já que realizado por elas próprias. Para Schnitman (1999):

As metodologias para a resolução alternativa de conflitos facilitam a definição e a administração responsável – por indivíduos, organizações e comunidades – dos próprios conflitos, e o caminho para as soluções. A mediação e outras metodologias podem facilitar o diálogo e prover destrezas para a resolução de situações conflituosas. No curso do processo resultante, os sujeitos comprometidos têm a possibilidade de adquirir as habilidades necessárias para resolver por si mesmos as diferenças que podem, eventualmente, ser suscitadas no futuro com seus pares, familiares e colaboradores, ou em sua comunidade (p.17).

Os institutos de solução de conflitos complementares à adjudicação judicial são a negociação, a conciliação, a mediação e a arbitragem, conforme se verifica a seguir.

### **Negociação**

É o processo pelo qual as pessoas com posições divergentes buscam o consenso por meio do diálogo direto, concedendo e pleiteando espontaneamente com estratégias próprias e resolvendo suas próprias dificuldades, sem a necessidade de intervenção de terceiros. Conforme Serpa (1999), na negociação, as partes chegam à resolução do conflito, satisfatoriamente, por meio do método da autocomposição.

Ainda conforme a autora, na negociação, não há qualquer participação de terceiro, apenas as partes em conflito buscam, por elas mesmas, a solução. A negociação é um processo em que as partes envolvidas entabulam conversações, para encontrar formas para satisfazer os interesses.

O cumprimento das decisões tomadas não é obrigatório. As pessoas são livres para cumpri-las ou não, mas, certamente, tendo as partes negociado conscientemente, a consequência natural é o cumprimento da decisão. Contudo, quando atribuímos validade jurídica, formalizando o ajuste, o seu cumprimento torna-se obrigatório.

Veja que, embora a negociação seja classificada como meio autocompositivo de solução de conflitos, sua adoção não implica necessariamente uma solução cooperativa.

### **SAIBA MAIS**

A negociação pode tomar diferentes formas, a depender da abordagem utilizada pelas partes: competição, evitação, cessão e cooperação.

#### **Negociação como forma de cessão**

A barganha, provavelmente, é a forma mais comum de negociação. As partes tentam um acordo e cedem um pouco para satisfazer o outro. Porém, buscam obter o maior ganho individual possível nessa relação.

#### **Negociação como forma de evitação**

Alguns processos autocompositivos podem ser consequência de uma abordagem de evitação, apesar de a autocomposição promover a atuação dos envolvidos no processo. Carnelutti (apud RIBEIRO, 2003) descreve a autocomposição como uma “atitude de renúncia ou reconhecimento a favor do adversário” e ostenta três formas: 1) a renúncia (ou desistência), 2) a submissão (ou reconhecimento), e 3) a transação. Na renúncia e na submissão, uma parte abre mão de seus interesses em favor do outro, sendo que, na renúncia, aquele que “ataca”, posteriormente, renuncia a seu interesse e, na submissão, o “atacado” se submete ou reconhece o direito do outro em detrimento do seu. Na transação, ambos abrem mão total ou parcialmente de seus direitos e interesses. Os indivíduos evitam o confronto ou o diálogo, em prol da manutenção da relação.

#### **Negociação como forma de competição**

Muitas vezes, a negociação também pode ser realizada de uma forma competitiva. A negociação pode ser definida como a comunicação feita com o propósito de persuasão (GOLDBERG apud RIBEIRO, 2003). Assim, a parte ou o negociador age de forma a fazer a outra parte abrir mão de algo, a ceder. O negociador age de forma a garantir o acordo. O seu foco está no acordo e não nas necessidades de cada um.

#### **Negociação como forma de cooperação**

Azevedo (apud RIBEIRO, 2003) relata, ainda, um tipo de negociação denominada integrativa, em que “as partes não são necessariamente oponentes e não é mais absolutamente verdadeira a afirmativa de que quanto mais uma receber, menos a outra obterá da negociação. Na negociação integrativa, as partes podem cooperar para aumentar o valor total da operação a ser eventualmente dividido”.



## Arbitragem

É o processo pelo qual as partes, de comum acordo, aceitam que um terceiro – o árbitro – tome decisões, ou seja, arbitre uma solução para uma determinada disputa.

Na arbitragem, ao contrário da negociação e da mediação, as partes não possuem o poder de decisão, o qual se encontra a cargo do árbitro. A sentença arbitral produz os mesmos efeitos de uma sentença judicial.

A arbitragem assume os contornos de uma jurisdição no âmbito privado. Para Foley (2010), “o paradigma que se revela na arbitragem é o de uma estrutura piramidal-coercitiva, sendo que no vértice desta relação, em vez do estado-juiz, está o árbitro escolhido pelas partes nos contratos celebrados à luz do direito privado” (p. 80).

## Conciliação

É o processo em que um terceiro, o conciliador, induz as partes a um entendimento com vistas ao acordo. A condução desse procedimento é atribuída a um terceiro com poderes para sugerir, ponderar e aconselhar as partes sobre a melhor solução para o conflito.

Este processo é, muitas vezes, confundido com a mediação. Embora existam semelhanças, há diferenças importantes, que nem sempre são devidamente identificadas e consideradas.

Conforme Juan Carlos Vezzulla (2001),

A conciliação como técnica é de grande utilidade nos problemas que não envolvem relacionamento entre as partes, pois permite trabalhar sobre a apresentação superficial (verdade formal ou posição) para alcançar uma solução de compromisso sem repercussão especial no futuro de suas vidas (p. 16).

Ao contrário da mediação, na conciliação, resolve-se o conflito em sua manifestação mais explícita, não cabendo uma apreciação profunda sobre as motivações do conflito.

## Mediação

É o processo de gestão de conflitos no qual um terceiro, o mediador, atua de forma imparcial, facilitando a comunicação entre os envolvidos, com vistas à solução do conflito. A responsabilidade pelo resultado do processo é dos próprios participantes, a partir da identificação dos seus interesses e necessida-

des. O mediador pode ter qualquer formação profissional, distinguindo-se pelo fato de possuir capacitação teórica e metodológica específica. Adolfo Braga Neto diz:

Mediação é uma técnica não-adversarial de resolução de conflitos, por meio da qual duas ou mais pessoas recorrem a um especialista neutro, capacitado, que realiza reuniões conjuntas e/ou separadas, com o intuito de estimulá-las a obter uma solução consensual e satisfatória, salvaguardando o relacionamento entre elas.

As características principais desse meio de resolução de conflitos são: a voluntariedade do processo; o papel do mediador como um terceiro imparcial e sem qualquer poder de decisão; e solução construída pelos participantes em conflito. Para Foley (2010), a lógica da mediação obedece a “um padrão dialógico, horizontal e participativo, o qual inaugura um novo enfoque para o tema da realização da justiça” (p. 81).

Essa técnica se diferencia dos demais métodos de solução de conflitos, principalmente porque, no processo de mediação, existe a preocupação em reforçar vínculos entre as partes, transformar e prevenir conflitos. O mediador ajuda as partes a entenderem o conflito como algo transitório, uma ponte para o desenvolvimento da comunicação e da convivência. O mediador colabora para que as partes resolvam o conflito com tranquilidade. Na mediação transformativa (ou transformadora) (Bush e Folger), objetiva-se também o reconhecimento mútuo de interesses e sentimentos, para gerar uma solução empática do conflito; além de promover a capacitação (empoderamento) das partes para lidarem com situações conflituosas futuras.

A mediação é cooperativa à medida que as partes se propõem, pelo diálogo impulsionado pelo mediador, a compreender os sentimentos e interesses da outra parte. O objetivo é a satisfação das necessidades e o fortalecimento do relacionamento. O enfoque prospectivo da mediação impulsiona uma melhoria das relações, visto que a “vitória” de um não implica necessariamente “derrota” do outro, gerando uma desconflitualização da controvérsia. (PERRONI, 2003).

As soluções construídas pelas partes envolvidas no conflito podem ser talladas além da lei. Quando os protagonistas inventam seus próprios remédios, em geral, não se apóiam na letra da lei porque seu pronunciamento é por demais genérico para observar a particularidade do caso concreto. Há, pois, a liberdade de criar soluções sem as amarras dos resultados impostos pelo ordenamento jurídico. Nesse sentido, as partes, antes alheias ao processo de elaboração das leis, ‘legislam’ ao constituir suas próprias soluções (FOLEY, 2010, p. 82).

## 4. Formas de relacionamento

por Daniel Catta Preta

Neste módulo, expusemos que o conflito é um fenômeno inerente às relações e pode gerar a satisfação de todos que dele participam, caso as pessoas envolvidas consigam lidar de forma cooperativa.

Ao se utilizar da cooperação como forma de atuação em situações de impasse, a mediação permite o fortalecimento das relações pelo reconhecimento e empoderamento dos participantes. Em vez de trabalhar com verdades únicas e objetivas, a mediação opera com visões individuais da realidade e com a possibilidade de integração dessas diferentes perspectivas.

Para a compreensão da mediação comunitária, é preciso refletir sobre o conceito de comunidade. Neumann e Neumann (apud FOLEY, 2008, p. 28) a definem da seguinte forma: “comunidade significa um grupo de pessoas que compartilham de uma característica comum, ‘comum unidade’, que as aproxima e pelas quais são identificadas”.

Por este conceito, a comunidade se define por aquilo que a unifica. Isso torna a mediação extremamente recomendável nos conflitos comunitários porque, em vez de romper as relações do grupo, a mediação as fortalece. Portanto, uma das modalidades de mediação comunitária é a que cuida dos conflitos intragrupais de uma comunidade.



### FIQUE DE OLHO

Contudo, a mediação comunitária não se restringe a esse tipo de conflito. Afirmamos, anteriormente, que a mediação permite que os participantes de um conflito cooperem e se fortaleçam. Quando tratamos de grupos, tanto o potencial destrutivo da competição quanto o construtivo da cooperação são ainda maiores. Isso indica que, quando grupos de identidades diferentes resolvem seus conflitos utilizando a lógica da competição, o resultado é a exclusão social e a formação de sociedades marcadas pelo preconceito e pela violência.

A mediação comunitária é extremamente relevante, pois viabiliza a mudança – do padrão competitivo para o cooperativo – na forma de relação entre grupos de identidades diferentes.

Assim, a mediação comunitária também é extremamente relevante para os conflitos intergrupais, pois reforça que a adoção da cooperação no plano individual é também possível no coletivo. Isso possibilita uma mudança na lógica das relações sociais excludentes (que veremos no Módulo 2) historicamente estabelecidas e profundamente arraigadas em nossa sociedade.

Há que se esclarecer que essa transformação não implica negação de outros meios para se almejar conquistas sociais, como os movimentos sociais, por exemplo. Trata-se de desenvolver um mecanismo a mais que, a depender da situação, pode ser mais efetivo.

O que se busca é o resgate da capacidade transformativa do sujeito diante de seus impasses. A participação ativa dos indivíduos em conflito é requisito para a autocomposição proposta pela mediação. Meios de resolução de conflitos que retiram o poder de atuação de seus participantes e geram soluções em que as necessidades de um se sobreponham às do outro não configuram mediação de conflitos, ainda que utilizem algumas de suas técnicas.

Podemos, ainda, ir além, ao afirmar que o fortalecimento da mediação comunitária favorece o desenvolvimento individual e social, à medida que possibilita modelos de interação comunitária que rompem com a violência, com a negação da diferença, com a competição e com a manutenção do *status quo*, que ocorrem quando se adotam outras abordagens do conflito, que não a cooperativa. A reprodução de padrões de evitação e de competição implica estagnação, conforme afirma Ribeiro (1998):

“Não estar em andamento é fixação, é estagnação. Isso também nos incomoda e dificulta porque gostamos de estar mais seguros, de ter solos mais firmes, verdades mais prontas e acabadas. De exercícios pré-programados que nos situem, nos deem controle da situação (embora isso possa redundar em manipulação e controle do outro) (p. 31).”

Ao nos prendermos na segurança de falsas verdades que supostamente explicam a nossa realidade, impedimos o nosso próprio crescimento, o qual só pode ocorrer no contato com o diferente. Ninguém cresce na relação com o que se assemelha, mas sim no contato com o diferente.

A dificuldade de abandonar o uso da manipulação, do controle e da coerção do diferente pela suposta segurança do conhecido é justamente o que provoca os resultados negativos do conflito, pois nega a possibilidade criativa diante da situação de impasse, mantendo o *status quo*.

Feita essa reflexão, é preciso analisar em que medida a mediação comunitária, capaz de superar o padrão predominante nas relações sociais, pode também colaborar no processo de transformação social, a partir da consideração dos aspectos ideológicos, políticos e culturais das relações estabelecidas nos contextos comunitários.

## Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, F. P. L. A teoria dos jogos: uma fundamentação teórica dos métodos de resolução de disputas. *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*, vol. 2.
- BERNARDES, C. *Sociologia Aplicada à Administração: o comportamento organizacional*. 3ª ed. Revisita e ampliada. São Paulo: Atlas, 1990.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. *Dicionário de Política*. 12ª edição. Brasília: UnB, 2004.
- BREITMAN, S.; PORTO, A. *Mediação Familiar: uma intervenção em busca da paz*. Porto Alegre: Criação Humana, 2001.
- DELGADO, M. G. *Arbitragem, mediação e comissão de conciliação prévia no direito do trabalho brasileiro*. Revista Ltr, São Paulo, v. 66, n. 6, jun. 2002.
- DEUTSCH, M. *A resolução do conflito*. Estudos em arbitragem, mediação e negociação, vol. 3. pp. 29-52.
- ELIÇABE-URRIOL, D. B. *Ensayo: mediación familiar interdisciplinaria*. Madrid: Editorial Asociación Interdisciplinaria Española Estudios de Familia, 1993.
- FOLEY, G. F. *Justiça Comunitária. Por uma justiça da emancipação*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2010.
- HOUAISS, A. *Dicionário da Língua Portuguesa*. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- JAMES, L.; BOWDITCH, A. F. B. *Elementos de Comportamento Organizacional*. 3ª ed. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- LOCHE, L. *Anticonflictuosidade Consciencial*. RevistaConscientia, v. 6, n. 4, pp. 155-165, out./dez. 2002.
- MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3ª ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.
- MANGINI, R. C. R. *Privação afetiva e social: implicações na escola*. In: MEDRADO, H. I. P. et al. *Violência nas escolas*. Sorocaba: Minelli, 2008.
- MORINEAU, J. *L'espirit de la mediation*. Ramonville Saint-Agne: Editions Ères.
- MUSZKAT, M. E. *Guia Prático de mediação de conflitos em famílias e organizações*. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- PERRONI, O. A. B. *Perspectivas de Psicologia Cognitiva no processo de mediação*. Estudos em arbitragem, mediação e negociação, vol. 2, 2003. pp. 27-302.

PSEUDO-HARMONIA, Tertúlia in. Disponível em: < <http://www.tertuliaconscienciologia.org/>>.

RIBEIRO, R. P. A utilização de algoritmos para uma negociação mais justa e sem ressentimentos – uma análise da obra de Brams e Taylor. *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*, vol. 2, 2003. pp. 318-395.

RIBEIRO, W. F. R. *Existência – essência: desafios teóricos e práticos das psicoterapias relacionais*. São Paulo: Summus, 1998.

ROBALO, S. M. M. *O Mediador de Conflito: Ser e Saber - A Formação e a Transformação do Profissional Face ao Conflito*. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia Legal) - Instituto Superior de Psicologia Aplicada-ISPA, Lisboa, Portugal.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHEBLAVE-SPENLÉ, A. M. *Psicologia do Conflito*. São Paulo: Duas Cidades, 1974.

SALES, L. M. de M. *Justiça e Mediação de Conflitos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.

SAMPAIO, L. R. C.; NETO, A. B. *O que é mediação de conflitos*. São Paulo: Brasiliense, 2007.

SCHNITMAN, D. F. *A mediação: novos desenvolvimentos geradores*. In: SCHNITMAN, D. F.; LITTLE-JOHN, S. (Orgs). *Novos paradigmas em mediação*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SERPA, M. de N. *Teoria e Prática da Mediação de Conflitos*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.

\_\_\_\_\_. *Mediação em Família*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

SILVA, J. R. da. *A Mediação e o Processo de Mediação*. São Paulo: Paulistanajur LTDA, 2004.

SIX, J. F. *Dinâmica de La mediación*. Barcelona: Paidós, 1997.

\_\_\_\_\_. *Dinâmica da mediação*. Tradução de Águida Arruda Barbosa, Eliana Riberti Nazareth e Giselle Groeninga. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

SOTO, E. *Comportamento Organizacional – o impacto das emoções*. Tradução Técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

VEZZULLA, J. C. *Teoria e Prática da Mediação*. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_. *Mediação: guia para usuários e profissionais*. Florianópolis: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 2001.

WARAT, L. A. *O Ofício do Mediador*. Florianópolis: Habitus, 2001.



Realização:

Secretaria de  
**Reforma do Judiciário**

Ministério da  
**Justiça**