

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE DIREITO

Organizador ANDRÉ GOMMA DE AZEVEDO

**Estudos em  
Arbitragem, Mediação  
e Negociação**

2004

Grupos de Pesquisa

## A RESOLUÇÃO DO CONFLITO<sup>1</sup>

*Morton Deutsch\**

### PARTE UM: ENSAIOS TEÓRICOS

#### 1. Introdução

Algum tempo atrás, no jardim da casa de um amigo, meu filho de cinco anos e seu colega disputavam a posse de uma mangueira. Um queria usá-la antes do outro para aguar as flores. Cada um tentava arrancá-la do outro para si e ambos estavam chorando. Os dois estavam muito frustrados e nem um nem outro era capaz de usar a mangueira para regar as flores como desejavam. Depois de chegarem a um impasse nesse cabo-de-guerra, eles começaram a socar e a xingar um ao outro. A evolução do conflito para a violência física provocou a intervenção de uma poderosa terceira parte (um adulto), que propôs um jogo para determinar quem iria usar a mangueira antes do outro. Os meninos, um tanto quanto assustados pela violência da disputa, ficaram aliviados em concordar com a sugestão. Eles rapidamente ficaram envolvidos em tentar achar um pequeno objeto que eu tinha escondido e obediamente seguiram a regra de que o vencedor seria o primeiro a usar a mangueira por dois minutos. Logo eles se desinteressaram pela mangueira d'água e começaram a colher amoras silvestres, as quais atiravam provocativamente em um menino de dez anos de idade que respondia aos inúteis ataques com uma tolerância impressionante.

Mesmo um simples episódio como esse traz muitas questões pertinentes a conflitos de todos os tipos: intrapessoais, interpessoais, intracoletivos, intercoletivos e internacionais.

---

<sup>1</sup> Publicação original: DEUTSCH, Morton. *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven and London: Yale University Press, 1973. Pp. 1-32; 349-400. Traduzido por Arthur Coimbra de Oliveira e revisado por Francisco Schertel Mendes, ambos membros do Grupo de Pesquisa e Trabalho em Mediação, Negociação e Arbitragem.

\* Morton Deutsch é 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, sendo por muitos considerado o mais proeminente autor neste tema. A presente tradução consiste tão somente de três capítulos de sua antológica obra.

Assim, alguém pode inquirir sobre os participantes no conflito – como suas características individuais (força, meios de cognição, personalidade, estado emocional etc.) e as relações prévias de um com o outro afetaram o desenvolvimento e o andamento da disputa. Alguém pode pensar, por exemplo, que, se os disputantes no exemplo acima tivessem sido homens em vez de meninos, o recurso à violência física teria sido menos provável. Devemos supor que isso se teria dado porque a violência é mais dolorosa e perigosa entre homens do que entre meninos, e assim as restrições pessoais e sociais contra adultos batendo um em outro são provavelmente mais fortes? Ou talvez fosse mais difícil manifestar-se a violência por causa dos maiores predicados intelectuais dos adultos? Outrossim, parece razoável crer que seria menos provável meninas baterem umas nas outras do que meninos fazê-lo. Se essas suposições estão corretas, como seria possível socializar ou de outro modo doutrinar pessoas de maneira a tornar certos meios de estourar conflitos tão estranhos a ponto de serem “impensáveis”?

Ou alguém pode indagar a respeito da questão envolvida no conflito, da significância de sua motivação e da maneira como ele é expresso. Havia algo sobre a posse ou não-posse da mangueira que tenha sido de particular importância emocional para os litigantes? Um freudiano talvez acentue o simbolismo fálico e a intensidade dos sentimentos de rivalidade e ansiedade que um menino de cinco anos de idade provavelmente tenha sobre a posse de um grande e potente aspersor de água. Além disso, a questão pode ter sido exposta de forma que sua gravidade fosse grande ou pequena, de maneira a se reconhecer como legítima a reclamação de ambos ou de apenas um. A questão pode ter sido definida, dessa forma, como tudo ou nada: ou a mangueira tornou-se posse exclusiva de um menino, ficando sob seu único controle, ou seu uso foi alternado. Podem-se levantar questões também a respeito do ambiente social no qual ocorreu o conflito. Por exemplo, a probabilidade do conflito foi maior porque nenhum menino tinha claros direitos territoriais (ambos eram visitantes em um lugar estranho)? A presença conhecida de uma audiência interessada e importante (os pais) afetou o rumo do conflito em determinados aspectos? De maneira geral, que modos de intervenção de uma terceira parte terão chance de ser mais bem-sucedidas em resolver um conflito de certo tipo? Que características dessa terceira parte, incluindo seu relacionamento com as partes em conflito, determina a aceitabilidade de sua intervenção? Os dois meninos de cinco anos provavelmente não seriam muito influenciados por uma ordem de parar vinda de um menino de quatro anos de idade. Por outro lado, não é implausível que um terceiro fisicamente mais fraco ajude a prevenir que o conflito de partes mais fortes evolua para formas violentas. Que características desses terceiros ajudam a resolver conflitos, e quais são as que promovem impasse e um litígio interminável?

#### *Um delineamento dos fatores que afetam o andamento do conflito*

Há muitas outras questões que podem ser levantadas sobre esse episódio conflituoso. Seja o conflito em estudo estabelecido entre sindicato e empresa, entre nações, entre um marido e sua esposa, ou entre crianças, é útil saber algo sobre:

1. *As características das partes em conflito (seus valores e motivações; suas aspirações e objetivos; seus recursos físicos, intelectuais e sociais para travar ou resolver conflitos; suas crenças sobre conflito, incluindo suas concepções estratégicas e táticas; e assim por diante)*. Tanto para grupos de pessoas quanto para garotos em conflito, é interessante saber o que as respectivas partes irão considerar uma recompensa ou ganho e o que irão interpretar como punição ou perda. Tanto para indivíduos quanto para nações, o conhecimento das armas e dos instrumentos disponíveis e das suas habilidades em empregar esses recursos para travar ou resolver conflitos é claramente relevante para prever e entender o andamento do conflito. Similarmente, é pertinente saber quando um conflito dado é entre iguais (dois meninos) ou desiguais (um adulto e uma criança), entre partes de um todo (Nova York e Nova Jersey) ou entre uma parte e um todo (Mississippi e os Estados Unidos), ou entre todos (os Estados Unidos e a União Soviética).

2. *Os relacionamentos prévios de um com o outro (suas concepções, crenças e expectativas sobre o outro, incluindo o que cada um acredita ser a visão do outro sobre si, e particularmente o grau de polarização que ocorreu em avaliações como "bom-mau", "confiável-desconfiável")*. Uma controvérsia específica, sendo entre Egito e Israel, entre sindicato e empresa, ou entre marido e esposa, será influenciada e afetada pelas relações prévias e pelas concepções pré-existentes entre as partes. Um marido ou uma esposa que perdeu a confiança na benevolência das intenções do outro dificilmente conseguirá chegar a um acordo cuja efetivação necessita lealdade mútua, dando-se o mesmo entre Egito e Israel ou entre um sindicato amargurado e uma empresa.

3. *A natureza da questão que dá origem ao conflito (seu âmbito, rigidez, importância emocional, formulação, periodicidade etc.)*. A questão ou as questões em conflito entre nações, coletividades ou indivíduos podem ser difusas e generalizadas, como em um conflito ideológico, ou específicas e limitadas, como em um conflito sobre a posse de uma determinada propriedade; a questão pode ser importante ou trivial para as partes envolvidas; pode dar ensejo a um compromisso ou exigir a sucumbência de um lado a outro.

4. *O ambiente social em que o conflito ocorre (as facilidades e restrições, os encorajamentos e as retrações que ele gera em relação às diferentes estratégias e táticas de travar ou resolver conflitos, incluindo a natureza das normas sociais e das formas institucionais que o regulamentam)*. Tanto indivíduos quanto coletividades e nações podem se achar em ambientes sociais em que existe pouca tradição de resolução cooperativa de conflitos e em que poucas instituições, normas, facilidades ou recursos tenham sido desenvolvidos para contribuir com a resolução pacífica de disputas. Naturalmente, é verdade que o atual ambiente de nações é mais empobrecido nessas tradições e instituições do que os ambientes da maioria dos indivíduos e das coletividades.

5. *Os espectadores interessados no conflito (seus relacionamentos entre si e com as partes em conflito, seus interesses no conflito e as conseqüências deste para os espectadores, suas características)*. Muitos conflitos surgem em uma esfera pública, e o

andamento do conflito pode ser imensamente influenciado pelas concepções dos participantes a respeito de seus espectadores e como eles irão reagir – bem como pelo exato comportamento dos terceiros interessados. Dessa forma, um dos enfatizados êxitos do Estados Unidos no conflito do Vietnã foi desencorajar as “guerrilhas de libertação” em todo lugar. O conflito no Oriente Médio é exacerbado pela corrida armamentista, que é alimentada e subsidiada por terceiros. Da mesma forma, um conflito entre indivíduos ou coletividades pode ser ou incentivado ou retido pelo desejo de manter ou de ganhar frente aos terceiros e pelas promessas ou ameaças de outrem.

6. *A estratégia e a tática empregada pelas partes no conflito (em avaliar e/ou mudar a utilidade, a inutilidade e as probabilidades subjetivas de cada um; e em influenciar as concepções dos outros sobre as próprias utilidades e inutilidades de alguém por meio de táticas que variam em dimensões como legitimidade-ilegitimidade, o uso relativo de incentivos positivos e negativos como promessas e recompensas ou ameaças e punições, liberdade de escolha-coerção, a abertura e veracidade da comunicação e do compartilhamento de informações, o grau de credibilidade, o grau de comprometimento, os tipos de motivos alegados, e assim por diante)*. Muito se tem escrito sobre esses tópicos por estudantes de negociação (e.g., Schelling 1960; Boulding 1962; Stevens 1963; Walton e McKersie 1965). É evidente que os processos de negociação, influência e comunicação ocorrem entre nações bem como entre pessoas. O conhecimento sobre processos como coerção, persuasão, chantagem, insinuação e sedução é tão importante para aqueles que aconselhariam pais como para aqueles que aconselhariam reis.

7. *As conseqüências do conflito para cada participante e para outras partes interessadas (os ganhos e perdas relacionados à questão imediata em conflito, os precedentes estabelecidos, as mudanças internas nos participantes resultantes de terem entrado em conflito, os efeitos a longo-prazo no relacionamento entre as partes envolvidas, a reputação que cada parte desenvolve aos olhos dos vários espectadores interessados)*. As atitudes praticadas no andamento do conflito e as conseqüências deste raramente deixam os participantes inalterados.

As dinâmicas do conflito interpessoal, intercoletivo e internacional aparentam ter características similares e parecem depender de alguns processos subjacentes comuns, como “a profecia da auto-execução”, percepção e julgamento equivocados, e “compromisso inconsciente”. Por exemplo, parece bem provável que, tanto para grupos quanto para indivíduos, a profecia da auto-execução opera no sentido de produzir hostilidade na parte de um disputante quando uma ação hostil é iniciada contra ele, baseada na expectativa da hostilidade do outro. Similarmente, coletividades e indivíduos geralmente enxergam suas próprias ações para com o outro como mais legítimas e bem-intencionadas do que as do outro perante si.

Esse delineamento de alguns fatores entranhados nos conflitos envolvendo diferentes tipos de unidades – indivíduos, grupos, organizações e nações – não implica que os

mecanismos ou potencialidades de obter informações, de tomar decisões e de agir sejam necessariamente parecidas nos distintos tipos de unidades. Ninguém deve cometer a falácia da “mentalidade de grupo”. Por outro lado, ninguém deve ignorar o fato de que nações e indivíduos têm a capacidade de agir mesmo não podendo cada unidade fazer os mesmos tipos de coisas: uma nação pode declarar guerra, um homem não pode; um homem pode fazer amor, não uma nação.

Está além do âmbito desta obra tentar explicitar o arcabouço conceitual que fundamenta a afirmação de que é profícuo observar conflitos interpessoais, intercoletivos e internacionais com as mesmas categorias, mas é interessante reconhecer que a minha abordagem em todos os níveis aqui é *sócio-psicológica*. Algumas noções-chave em uma visão sócio-psicológica são:

1. Cada participante de uma interação social responde ao outro conforme suas percepções e cognições deste; elas podem ou não corresponder à realidade do outro.

2. Cada participante de uma interação social, estando ciente da capacidade de percepção do outro, é influenciado por suas próprias expectativas referentes às ações do outro, bem como pelas suas percepções da conduta daquele. Essas expectativas podem ou não ser acuradas; a habilidade de entrar no papel do outro e prever seu comportamento não é evidente, seja nas crises interpessoais, seja nas internacionais.

3. Uma interação social não é somente iniciada por motivos, mas também gera novos motivos e pode alterar os já existentes. Não é apenas determinada, como também determinante. No processo de racionalizar e justificar ações praticadas e efeitos produzidos, novos valores e motivos emergem. Além disso, a interação social expõe os atores como modelos e exemplos que devem ser imitados e com os quais se deve identificar.

4. A interação social realiza-se em um ambiente social – uma família, um grupo, uma comunidade, uma nação, uma civilização – que desenvolveu técnicas, símbolos, categorias, regras e valores relevantes para as interações humanas. Assim, para entender eventos que ocorrem em interações sociais, deve-se compreender as inter-relações desses eventos com o contexto social envolvente no qual ocorrem.

5. Apesar de cada participante de uma interação social, indivíduo ou grupo, ser uma unidade complexa composta por vários subsistemas interativos, pode agir unificada-mente em algum aspecto de seu ambiente. Tomar decisões no plano individual ou no plano nacional pode desenrolar uma luta entre diferentes interesses e valores de controle sobre a ação. Estrutura e processo internos, embora menos visíveis em indivíduos do que em grupos, são características de todas as unidades sociais.

### *As funções do conflito*

A legitimidade de empregar conceitos similares para discutir conflitos entre diferentes tipos de unidades é distendida para justificar a abordagem do tema erguido nesta obra. A idéia principal aqui diz respeito às condições que determinam se um conflito irá ser resolvido com conseqüências construtivas ou destrutivas. A abordagem consiste em examinar diferentes níveis de conflito para verificar se há ou não algumas noções centrais que iluminam várias situações conflituosas e, destarte, investigar essas noções em experiências laboratoriais.

A questão central que fundamenta esta investigação supõe que o conflito é potencialmente de valor pessoal e social. Ele tem muitas funções positivas (Simmel 1955; Coser 1956). O conflito previne estagnações, estimula interesse e curiosidade, é o meio pelo qual os problemas podem ser manifestados e no qual chegam as soluções, é a raiz da mudança pessoal e social. O conflito é freqüentemente parte do processo de testar e de avaliar alguém e, enquanto tal, pode ser altamente agradável, na medida em que se experimenta o prazer do uso completo e pleno da sua capacidade. De mais a mais, o conflito demarca grupos e, dessa forma, ajuda a estabelecer uma identidade coletiva e individual; o conflito externo geralmente fomenta coesão interna. Além disso, como Coser (1956, pp.154-55) indicou:

*Em grupos estruturados sobre laços frouxos e em sociedades abertas, o conflito, que busca a resolução de uma tensão entre antagonistas, provavelmente tem funções integradoras e estabilizantes para o relacionamento. Por permitir uma expressão direta e imediata de reclamações rivais, tais sistemas sociais conseguem reajustar suas estruturas eliminando as fontes de insatisfação. Os inúmeros conflitos experimentados podem servir para eliminar as causas de dissociação e restabelecer a unidade. Esses sistemas fazem uso, por meio da tolerância e da institucionalização do conflito, de um importante mecanismo estabilizante.*

*Além disso, o conflito dentro de um grupo freqüentemente ajuda a revitalizar normas existentes; ou contribui para o surgimento de novas normas. Nesse sentido, o conflito social é um mecanismo de adequação de normas a novas condições. Uma sociedade flexível beneficia-se do conflito por causa desse comportamento, na medida em que ajuda a criar e a modificar normas, assegura sua continuidade sob condições diversas. Tal mecanismo de reajustamento de normas é dificilmente observado em sistemas rígidos: suprimindo o conflito, eles abafam um sinal de aviso geralmente útil, aumentando, assim, o perigo de haver um colapso catastrófico.*

*O conflito interno pode também servir como um meio para averiguar a força relativa dos interesses antagônicos dentro da estrutura, e a partir disso constituir um mecanismo para a manutenção ou contínuo reajuste da balan-*

*ça de poder. Na medida em que a explosão de um conflito indica a rejeição de uma acomodação anterior entre as partes, uma vez que o respectivo poder dos contendores tenha sido averiguada no conflito, um novo equilíbrio pode ser estabelecido e o relacionamento pode prosseguir sobre essa nova base.*

Saliento as funções positivas do conflito, e de maneira alguma ofereci uma lista exaustiva, porque muitas discussões sobre o conflito dispõem-no no rol dos vilões, como se o conflito em si fosse a causa da psicopatologia, da desordem social e da guerra. Uma leitura superficial da teoria psicanalítica com ênfase no “princípio do prazer”, teoria de campo que dá importância à redução da tensão, e da teoria da dissonância preocupada com a redução da dissonância, pareceriam sugerir que a utopia psicológica seria uma existência livre de conflitos. Desse modo, aparentemente a maioria das pessoas procura conflito em esportes competitivos e jogos, indo ao teatro ou lendo um romance, ouvindo as notícias, no jogo provocante dos encontros íntimos, e no seu trabalho intelectual. Felizmente, ninguém tem de encarar o prospecto de uma existência sem conflitos. O conflito não deve ser eliminado nem suprimido por um longo tempo.

### *Algumas definições*

Neste ponto, seria bom definir alguns termos-chave usados no texto. Um *conflito* existe quando atividades *incompatíveis* ocorrem. As ações incompatíveis podem se originar em uma pessoa, em uma coletividade ou em uma nação; tais conflitos chamam-se *intrapessoais*, *intra-coletivos* ou *intranacionais*. Ou podem refletir ações incompatíveis de uma ou mais pessoas, coletividades ou nações; esses conflitos são chamados *interpessoais*, *inter-coletivos* ou *internacionais*. Uma ação incompatível com outra impede, obstrui, interfere, danifica ou de alguma maneira torna a última menos provável ou menos efetiva.

Os termos *competição* e *conflito* são muito usados como sinônimos ou como substitutos um para o outro. Isso reflete uma confusão básica. Apesar de toda competição produzir um conflito, nem todo conflito reflete uma competição. Esta implica uma oposição entre os objetivos das partes interdependentes, de maneira que a probabilidade de uma parte alcançar sucesso diminui à medida que a da outra parte aumenta. Em um conflito que provém de competição, as ações incompatíveis refletem objetivos também incompatíveis. Todavia, o conflito pode ocorrer mesmo quando não haja incompatibilidade de objetivos. Assim, se um marido e sua esposa estão em conflito sobre como tratar as picadas de mosquito em seu filho, não é porque eles têm objetivos mutuamente exclusivos; aqui, seus objetivos são concordantes. Essa distinção entre conflito e competição não é feita em vão. É importante e básico para um tema que fundamenta o trabalho discutido neste livro. Nomeadamente, o conflito pode ocorrer em um contexto cooperativo ou competitivo, e os processos de resolução de conflito mais prováveis de aparecer serão fortemente influenciados por esse contexto.



Este texto se preocupa com o conflito psicológico ou percebido – isto é, com conflitos que existem psicologicamente para as partes envolvidas. Isso não significa que as percepções sejam sempre verídicas ou que as incompatibilidades reais sejam sempre percebidas.

A possibilidade de a natureza de um relacionamento ser mal percebida indica que, ocorrendo ou não um conflito, este pode ser determinado por um desentendimento ou por uma má informação a respeito do estado de ânimos objetivo. Dessa forma, a presença ou a ausência de conflito nunca é rigidamente determinada pelo estado de ânimos objetivo. Além da possibilidade de má-percepção, fatores psicológicos entram na determinação do conflito ainda de outra maneira crucial. O conflito é também determinado sobre o que é valorizado pelas partes conflitantes. Mesmo o exemplo clássico de puro conflito – dois homens famintos em um bote com comida suficiente para a sobrevivência de apenas um – perde seu impacto se um ou os dois homens tiverem valores religiosos e sociais que podem tornar-se psicologicamente mais dominantes que a necessidade da fome ou o desejo pela sobrevivência.

O cerne dessas observações é que nem a ocorrência nem o surgimento de um conflito é completa e rigidamente determinado por circunstâncias objetivas. Isso significa que o destino dos participantes em uma situação de conflito não é inevitavelmente determinado pelas circunstâncias externas nas quais eles se encontram. Tomando o conflito um rumo produtivo ou destrutivo, está aberto a influências mesmo sob as condições objetivas mais desfavoráveis. Similarmente, até mesmo sob as circunstâncias objetivas mais favoráveis, fatores psicológicos podem fazer um conflito tomar um rumo destrutivo. A importância do conflito “real” não pode ser negada; todavia, o processo psicológico de percepção e avaliação também é “real”, e está envolvido na transformação de condições objetivas em um conflito experimentado.

### *Uma tipologia de conflitos*

Apesar de terem sido elaboradas muitas diferentes tipologias de conflito (veja, por exemplo, Boulding 1962; Rapoport 1960; e vários artigos no primeiro número do *Journal of Conflict Resolution*, 1957), na tabela 1.1 é apresentada ainda uma outra. Nela, os conflitos são discriminados de acordo com o relacionamento entre o estado de ânimos objetivo e o estado de ânimos como é percebido pelas partes conflitantes. Seis tipos de conflitos são caracterizados a seguir.

*Conflito Verídico.* Este tipo de conflito existe objetivamente e é acuradamente percebido. Não é contingente em relação a algum aspecto facilmente alterado do ambiente. Destarte, se uma mulher quer usar a sala de estar da casa como um estúdio para pintura e seu marido deseja usá-la como um escritório, eles têm um “conflito verdadeiro”. É especialmente verdadeiro se suas agendas são de tal forma que ela pode pintar e ele pode

**TABELA 1: Uma Tipologia de Conflitos**

Tipo	Conflito Objetivo Entre A & B	Conflito Experienciado Entre A & B	Tipo de sua percepção <sup>1</sup>		Pontos em Conflito
			Contingente de Conflito	Existência em Conflito	
I. Conflito Verdídico	Sim	Sim	Não	Não	Não
II. Conflito Contingente	Sim	Sim	Sim	Não	Não
III. Conflito Deslocado	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
IV. Conflito Mal Alinhado	Sim	Não	Não	Não	Sim
V. Conflito Latente	Sim	Não			
VI. Conflito Falso	Não	Sim	Sim ou	Sim ou	Sim

1. O modo de perceber o conflito é determinado e precedido por uma das partes do conflito. A outra parte pode, a partir, experimentar o conflito de maneira diferente. Assim, a parte que experimenta o conflito de maneira latente pode não perceber o conflito como latente.

estudar somente ao mesmo tempo e se a sala não puder ser subdividida para permitir ambas as atividades simultaneamente. Conflitos verídicos são difíceis de serem resolvidos amigavelmente, a menos que haja cooperação suficiente entre as duas partes para que trabalhem juntas em resolver seu problema mútuo de estabelecer prioridades ou que eles possam concordar sobre um mecanismo institucional imparcial aceito por ambos para resolver o conflito (*e.g.*, arbitragem vinculante, girar uma moeda).

*Conflito Contingente.* Aqui a existência do conflito é dependente de circunstâncias prontamente re-arranjáveis, mas isso não é reconhecido pelas partes conflitantes. Assim, o conflito verídico do parágrafo anterior seria classificado como um conflito contingente se houvesse um sótão ou uma garagem ou algum outro espaço que poderia ser facilmente convertido em um escritório ou um estúdio de pintura. O conflito contingente desapareceria se os recursos alternativos para satisfazer as necessidades “conflitantes” fossem reconhecidos. Conflitos contingentes são difíceis de se resolver apenas quando as perspectivas das partes em conflito são estreitas e rígidas, o que é fruto de recursos insuficientes de cognição e de solução de problemas ou excessiva tensão emocional. Ademais, é claro, se as questões em risco no conflito contingente tenham se agravado a ponto de que aceitar um substituto equivalente implique a perda do cerne da questão, o conflito perdeu sua contingência.

*Conflito Deslocado.* Aqui, as partes em conflito estão, por assim dizer, discutindo sobre a coisa errada. Marido e esposa, por exemplo, podem alterar a respeito das contas domésticas (Estou ganhando o bastante pelo que dou a ela? Ele realmente me dá o bastante?) como um deslocamento de um conflito não expresso sobre relações sexuais. O conflito experienciado é o conflito *manifesto*; já o que não está sendo diretamente expressado é o conflito *subjacente*. O conflito manifesto em geral expressará o subjacente de uma forma simbólica ou idiomática; a forma indireta é um modo mais “seguro” de falar sobre conflitos que pareçam voláteis ou perigosos demais para serem tratados diretamente. Ou o conflito manifesto pode simplesmente refletir a irritabilidade e a tensão geral nas relações entre

as partes conflitantes que resulta de um conflito não-resolvido e subjacente – a tensão não-resolvida levando cada lado a ser excessivamente sensível a desrezos, inclinado a controvérsias e a ter outras posturas desse tipo.

Conflitos manifestos têm formas tão diversas como a de uma paciente obsessiva sobre se ela deve ou não conferir se realmente desligou o fogão; a discussão de dois irmãos sobre em que canal a TV deve ser sintonizada; a controvérsia entre o quadro escolar e o sindicato dos professores pela transferência de um outro professor; ou uma disputa internacional envolvendo alegações de violação de uma demarcação territorial por uma aeronave estrangeira. Cada um desses conflitos manifestos pode ser sintomático de um conflito subjacente. A paciente obsessiva pode querer confiar em si mesma mas possuir medo de ter impulsos que seriam destrutivos se não conferidos; os dois irmãos podem estar lutando para obter o que cada um considera ser a sua parte justa das recompensas familiares; e assim por diante. Não raro um conflito manifesto pode ser resolvido apenas temporariamente – a não ser que se lide com o conflito subjacente ou que este seja separado do conflito manifesto e tratado isoladamente. Por outro lado, às vezes a resolução de um conflito subjacente é acelerada pelo fato de se lidar com ele inicialmente nas suas formas seguras e deslocadas, que geralmente parecem mais alcançáveis por serem menos cósmicas em suas implicações do que o conflito subjacente.

*Conflito Mal-Atribuído.* Neste tipo, o conflito dá-se entre as partes erradas e, como conseqüência, geralmente sobre questões equivocadas. Tal má-atribuição pode ser inconsciente, como quando alguém culpa uma criança por algo que ela foi instruída a fazer por seus pais, ou então pode ser criada pelos que irão ganhar com ela. “Dividir e conquistar” é uma estratégia conhecida para enfraquecer um grupo, induzindo o conflito interno de maneira a obscurecer o conflito entre o grupo e seu conquistador. Similarmen- te, quando há uma escassez de bons empregos, o antagonismo, em vez da cooperação, entre trabalhadores brancos e negros pode refletir uma característica errônea: a origem da dificuldade de um grupo racial sendo atribuída à competição do outro em vez de o ser ao sistema industrial ou ao governo. Essa característica errônea pode ser criada indiretamente por meio de ideologias que atribuam os problemas econômicos aos defeitos de indivíduos e grupos em vez de ao funcionamento do sistema econômico. Uma das preocupações inevitáveis de grupos interessados em produzir mudança social é reduzir a má-atribuição e os conflitos falsos ou contenciosos, fazendo a cooperação efetiva ganhar espaço entre grupos de pequeno poder. A cooperação efetiva irá, presumivelmente, elevar seus poderes mútuos para alcançar a mudança.

*Conflito latente.* Este é, com efeito, um conflito que deveria estar ocorrendo mas não está. Alguém pode não estar experienciando conscientemente um conflito da maneira como deveria porque ele foi reprimido, deslocado, ou mal-atribuído ou porque ele nem sequer existe psicologicamente. Se uma mulher pensa ser natural homens terem melhores direitos legais e econômicos, ela provavelmente pouco contestará os machistas. Todavia, mesmo rejeitando a doutrina da superioridade masculina, ela pode não ser partidária dos

direitos femininos até estar consciente da discriminação contra as mulheres. Dessa forma, um dos objetivos daqueles interessados no melhoramento social é tornar conflitos latentes em conflitos conscientes. A conscientização ocorre no fortalecimento simultâneo da percepção de uma identidade própria (como uma mulher, como um negro, como um trabalhador) e torna-se maior na saliência do conflito com outros que denigrem sua identidade.

*Conflito Falso.* É a ocorrência do conflito quando não há base para ele. Este conflito sempre indica má-percepção ou má-compreensão. Dada a notória inexatidão na percepção realizada pelos indivíduos, grupos ou nações, não é improvável que tais conflitos sejam freqüentes. Um conflito pode, logicamente, iniciar-se como falso mas eliciar novos motivos e comportamentos que o transformem em verdadeiro. Uma transformação como essa é mais provável de ocorrer em uma atmosfera de competitividade e suspeição do que em uma de cooperação e confiança.

Os seis tipos de conflito, descritos acima, não excluem um ao outro mutuamente. A existência de um conflito deslocado ou mal-atribuído indica que há também um conflito não-reconhecido ou latente. Além do mais, em qualquer situação de conflito, a interação entre as partes envolvidas pode transformá-lo de um tipo em outro. Somado a isso, um conflito real pode ser complexo, abrangendo várias questões e muitas partes. Pode haver um conflito verídico sobre uma questão, um conflito deslocado em outra, e elementos de má-atribuição em relação a várias das questões em conflito.

Um conflito, independentemente de sua realidade, dá-se geralmente sobre um ou outro entre vários tipos de questões. Os cinco tipos básicos de questões estão descritas abaixo.

*Controle sobre recursos.* Recursos como espaço, dinheiro, propriedade, poder, prestígio, alimentos e outros podem ser vistos como impartilháveis, e se duas ou mais partes buscam a posse ou o uso exclusivo de um recurso ou de uma parte disponível dele, está apto a nascer um conflito entre elas. Conflitos desse tipo são difíceis de serem resolvidos construtivamente quando há rígida fixação no recurso específico em questão e pouca possibilidade de encontrar um substituto satisfatório para ele.

*Preferências e incômodos.* Muitos conflitos surgem porque as atividades ou os gostos de um indivíduo ou de um grupo chocam-se com as preferências, a sensatez ou a sensibilidade de um outro. Uma noiva adora seus gatos e quer ficar com eles; seu futuro marido não gosta de gatos e não os quer. Um vizinho toca piano mal e incessantemente; as paredes são finas. A questão não é o direito abstrato de alguém às suas preferências ou atividades, mas sim se ele pode exercer esse direito na medida em que, fazendo isso, cria um incômodo ou um distúrbio para outro. Tal conflito é, em geral, prontamente tratado com fuga e segregação, de maneira que as sensibilidades ou preferências opostas não entrem em jogo ao mesmo tempo ou no mesmo lugar. Às vezes, contudo, as sensibilidades opostas vêm-se emaranhadas em uma luta mais profunda de poder ou amor relativos (Ele me ama o bastante para aturar meus gatos?), e essa luta simbólica é difícil de se resolver se a questão subjacente não é clara.

*Valores.* Muitos conflitos compreendem o que “deveria ser”. Uma pessoa pode preferir um sistema de governo que enfatize a justiça social; já, uma outra, que enfatize a liberdade individual. Conflitos de valor podem se dar sobre questões relativamente isoladas (Deveria ser usado spray químico contra nuvens de mariposas?) ou tomar a forma de conflitos ideológicos ou religiosos em que sistemas de valores são postos um contra o outro. Não é a diferença de valores em si que conduz ao conflito, mas, antes, a alegação de que um valor deveria dominar ou ser aplicado universalmente, mesmo por aqueles que detêm diferentes valores. Um conflito de valor é mais provável de ocorrer quando valores opostos estejam implicados em uma ação legal ou política, e.g., quando a legislatura estatal tem de decidir se deve sustentar um projeto de lei banindo o aborto ou quando o conselho da vila deve votar se deve ou não permitir vaporização química nas árvores sob sua jurisdição. Uma perspectiva de valor que não alega uma superioridade intrínseca e não procura forçar seus pontos de vista morais sobre descrentes provavelmente estará menos envolvida em algum conflito de valor.

*Crenças.* Muitos conflitos se dão sobre o que “é”: sobre fatos, informações, conhecimento, ou crenças sobre a realidade. Os conflitos podem ser sobre algo tão aberto e direto como as percepções de duas pessoas olhando a mesma coisa. O notório depoimento conflitante de testemunhas de um acidente é uma ilustração. Ou o conflito pode ser mais sutil, como na diferença de suposições básicas sobre como as coisas relacionam-se entre si. Um economista pode acreditar que a melhor maneira de prognosticar tendências na economia nacional é verificar as variáveis X, Y e Z; outro pode pensar que A, B e C são melhores indicadores. O trabalho de Asch e seus colaboradores (1956), estudando o conflito perceptivo, e a pesquisa de Hammond e seus colegas (1965), investigando conflitos sobre suposições cognitivas, demonstraram que tais conflitos podem ser emocionalmente preocupantes quando o oponente ou seus pontos de vista não podem ser dispensados como sendo incompetentes ou malévolos. A oposição às crenças fundamentais seguramente guardadas de um indivíduo é um desafio para o seu apego à realidade. Se não se pode ter confiança em que se acredita ou percebe, sua habilidade de agir racionalmente é minada.

Nem todas as discrepâncias de crença levam ao conflito. Uma esposa pode acreditar que banho de sol é bom para a pele e seu marido pode pensar o oposto, mas nenhum conflito haverá, a menos que eles precisem agir juntamente em uma área relevante às suas crenças, a menos que um ou ambos decidam que uma das duas crenças deve dominar e ser aceita pelo outro, ou a menos que suas crenças sejam tão fundamentais para seus pontos de vista sobre a realidade e tão baseadas no consenso social que disputas para eles devem ser negadas.

#### *A natureza do relacionamento entre as partes.*

Duas pessoas podem conflitar por visões ou desejos opostos em seu relacionamento mútuo. Ambas podem querer ser dominantes ou podem desejar ser dominadas;

uma pode querer mais “afeição” que a outra; e assim por diante. Às vezes um conflito sobre o relacionamento é difícil demais para ser encarado diretamente e, como uma consequência, permanece latente ou é deslocado ou mal-atribuído.

### *Conflitos destrutivos e construtivos*

Outra distinção útil entre conflitos, que difere das feitas na tipologia apresentada acima, é a que distingue conflitos *destrutivos* e *construtivos*.

Nos extremos, esses termos são fáceis de se definir. Assim, um conflito claramente tem consequências destrutivas se seus participantes estão insatisfeitos com as conclusões e sentem, como resultado do conflito, que perderam. Similarmente, um conflito tem consequências produtivas se todos os participantes estão satisfeitos com os efeitos e sentem que, resolvido o conflito, ganharam. Também, na maioria das vezes, um conflito cujos efeitos são satisfatórios para todos os participantes será mais construtivo do que um que seja satisfatório para uns e insatisfatório para outros.

É, sem dúvida, mais fácil identificar e medir satisfações-insatisfações e ganhos-perdas em simples situações de conflito produzidas dentro de laboratório do que o fazer em complexos conflitos coletivos do cotidiano. Porém, mesmo nessas situações complexas, não é impossível comparar conflitos em relação aos seus efeitos. Em algumas ocasiões, negociações sindicais podem conduzir a uma greve prolongada com perda considerável e má vontade resultantes para ambas as partes; em outros casos, tais negociações podem levar a um acordo mutuamente satisfatório no qual ambas as partes obtêm algo que querem. Algumas vezes, uma contenda entre um marido e sua esposa irá clarear desentendimentos não expressos e levá-los a grande intimidade; em outras, pode produzir apenas amargura e estranhamento.

### *A pergunta*

Retornemos agora ao quesito básico ao qual este trabalho se endereça: como evitar que o conflito seja destrutivo. O ponto *não* é como eliminar ou prevenir o conflito, mas, em vez disso, como fazê-lo ser produtivo. Não devemos lidar com situações de conflito “puro” em que uma parte inevitavelmente perde o que a outra ganha. O interesse aqui se dá sobre conflitos em que haja uma mistura de interesses cooperativos e competitivos, em que uma variedade de resultados é possível: perda mútua, ganho para um e perda para outro, e ganho mútuo. Assim, a tese deste livro pode ser re-elaborada como uma investigação das condições sob as quais os participantes irão desenvolver um relacionamento cooperativo ou competitivo em uma situação que permita o desenvolvimento de ambos.

Deve ser salientado que a eliminação do conflito puro não é muito restritiva. Como se indicou acima, o conflito é determinado pelo que é valorizado pelas partes conflitantes

e por quais crenças e percepções elas detêm. Mas valores, crenças e percepções nem sempre são inalteráveis. Além disso, há poucas circunstâncias, particularmente se a situação é repetitiva ou se os participantes estão envolvidos em muitos relacionamentos diferentes juntos, que sejam tão rigidamente estruturadas de maneira que o ganho de um venha inevitavelmente das perdas do outro. É, evidentemente, verdade que os participantes podem, de imediato, definir uma ocasião que permite ganho mútuo como uma situação de conflito puro e agirem uma para outra de uma forma puramente competitiva.

Há uma importante vantagem na reformulação do quesito original em uma afirmativa referente às condições sob as quais um relacionamento cooperativo ou competitivo irá se desenrolar entre participantes que têm uma mistura de interesses cooperativos e competitivos na relação entre um e outro. Isso permite a considerável aplicação de trabalhos teóricos e de pesquisa prévios para a caracterização de dois principais processos de inter-relações em lidar com conflito: um processo cooperativo e um competitivo. Deve-se saber que o desenvolvimento de um ou de outro tipo de relacionamento será manifestado não somente nos resultados do conflito mas também nos processos de se lidar com ele.

No próximo capítulo, caracterizar-se-ão as principais diferenças entre processos cooperativos e competitivos como eles têm sido revelado em trabalhos teóricos e experimentais. Nos capítulos subseqüentes da Parte Um, serão examinados conflitos em diferentes níveis – intrapessoal, interpessoal e intercoletivos – para verificar se é possível chegar a algumas generalizações amplas a respeito das condições que proporcionam a ocorrência de um em vez de outro processo de resolução de conflito. Na Parte Dois, algumas investigações experimentais, conduzidas no laboratório do autor e que sustentam essas generalizações, serão descritas.

Na Parte Três são descritas as típicas características de conflitos destrutivos e construtivos e os fatores que determinam qual modo de resolução de conflito será dominante. Nessa parte, a regulamentação do conflito e o papel de terceiros no processo também são discutidos. Finalmente, algumas das questões especiais relacionadas ao conflito entre o fraco e o forte são consideradas.

## **2. Processos cooperativos e competitivos**

### *Uma análise teórica de cooperação e competição*

Kurt Lewin, com quem estudei como graduando, tinha uma pergunta favorita: “Qual é a essência dos fenômenos?” Esta questão foi de central importância na formulação da minha dissertação de doutorado sobre os efeitos da cooperação e da competição (Deutsch 1948). Parecia que, implícito na então esparsa literatura acadêmica sobre o assunto, bem como no uso diário, havia a noção de que o ponto central das diferenças entre cooperação e competição residia na natureza da forma pela qual se dá a ligação entre os objetivos

dos participantes em cada situação. Em uma situação cooperativa, os objetivos estão tão ligados que todos “afundam ou nadam” juntos, enquanto que, na situação competitiva, se um nada, o outro deve afundar.

Com essa idéia em mente, defini uma situação cooperativa como uma em que os objetivos dos participantes estão tão ligados que qualquer participante os alcançará se, e somente se, os outros com quem está ligado também o podem fazer. O termo interdependência promovedora tem sido usado para caracterizar todas as ligações entre objetivos nas quais há uma correlação positiva entre as obtenções dos participantes ligados. O grau de interdependência promovedora refere-se à quantidade de correlações positivas; seu valor pode variar de 0 a +1.

De maneira similar, em uma situação competitiva os objetivos dos participantes são inversamente interdependentes. Interdependência inversa é a condição em que participantes estão tão proximamente ligados que há uma correlação negativa entre a aquisição de seus objetivos. O grau de interdependência inversa refere-se à quantidade de correlação negativa; seu valor pode variar de 0 a -1. No caso limite de pura competição, um participante pode alcançar seu objetivo se, e somente se, os outros com quem está ligado não o podem fazer.

Esta discussão teórica irá cobrir apenas situações puras de cooperação e competição que sejam simétricas e percebidas consoantemente. A Figura 2.1 ilustra um caso de interdependência promovedora simétrica; a percepção consoante implica que o relacionamento é percebido por ambas as partes ( $P_1$  e  $P_2$ ) como sendo promovedoramente interdependente. A Figura 2.1 também ilustra uma interdependência inversa simétrica e o caso de não-interdependência entre os objetivos de  $P_1$  e  $P_2$ .

		A		B		C	
		interdependência promovedora simétrica		interdependência inversa simétrica		não interdependência	
P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
		0	0	1-p	1-p	0	0
0	1-p	1-p	0	0	1-p	0	0
1-p	0	1-p	0	0	1-p	0	0
1-p	1-p	0	0	0	0	0	0

Deve ser observado que poucas situações reais correspondem a situações cooperativas ou competitivas puras como aqui definidas. A maioria das situações do dia-a-dia envolvem um complexo conjunto de objetivos e subobjetivos. Conseqüentemente, é possível a indivíduos serem promovedoramente interdependentes com respeito a um objetivo e inversamente interdependentes em relação a outro. Os membros de um time de basquetebol devem estar cooperativamente inter-relacionados com respeito a vencer o jogo mas competitivos com respeito a ser o “astro” do time. Outrossim, pessoas podem ser promove-



doramente interdependentes com respeito a subobjetivos e inversamente interdependentes com respeito a objetivos principais, ou vice-versa. Empresas fabricando o mesmo produto podem ser cooperativas no que concerne à expansão do mercado total mas competitivas no que tange à porção dele que uma detém. Além disso, há certas situações em que pessoas podem competir sobre os termos de sua cooperação, como na negociação. De fato, extrapolar a situação “pura” é quase sempre desnecessário para entender o mais complexo: quando as ocasiões de cooperação e competição não estão rigidamente segregadas, é provável que as forças relativas das ligações cooperativas e competitivas entre as partes (como determinado pela importância dos objetivos que são ligados entre si e o grau de sua ligação ou interdependência) determinarão a direção do processo resultante.

### *Os efeitos de cooperação e competição*

Em uma situação cooperativa, quando um participante se comporta de maneira a aumentar suas chances de alcançar o objetivo, ele aumenta as chances de que os outros, com quem ele está promovedoramente ligado, também alcancem seus objetivos. Em contraste, em uma situação competitiva, quando um participante se comporta de forma a aumentar suas próprias chances de sucesso, ele diminui as chances dos outros. Para entender as conseqüências divergentes das situações cooperativas e competitivas, seria interessante examinar seus efeitos sobre processos sócio-psicológicos centrais tais como a “substituibilidade” (o desejo de permitir que as ações de outra pessoa sejam substituíveis por uma ação própria), a “catalisação” (o desenvolvimento de atitudes positivas ou negativas) e a “indutibilidade” (a prontidão em ser positivamente influenciado por um outro).

*Substituibilidade.* Se  $P_1$  moveu-se em direção ao seu objetivo em virtude das ações de  $P_2$ , as ações deste são substituíveis por ações similarmente intentadas praticadas por  $P_1$ , e a repetição seria percebida como supérflua. Dessa forma, em uma situação cooperativa, esperar-se-ia que houvesse pequena necessidade para os cooperadores duplicarem as atividades de ambos. Por outro lado, se as chances de  $P_1$  alcançar seu objetivo são reduzidas enquanto as chances de  $P_2$  são aumentadas por causa das ações bem-sucedidas de  $P_2$ , não se esperaria nenhuma substituibilidade. Assim, em uma situação competitiva,  $P_1$  iria, em vez disso, procurar cobrir a mesma área que  $P_2$  tentando imitar ou ultrapassá-lo.

*Catalisação positiva.* Se  $P_1$  moveu-se em direção ao seu objetivo como conseqüência das ações efetivas de  $P_2$ , em uma situação cooperativa é provável que  $P_1$  catalise positivamente as ações de  $P_2$  e possa generalizar essa catalisação a  $P_2$  de maneira que ele ( $P_1$ ) irá querer cooperar com  $P_2$  em outras situações. De outra forma, se a chance de  $P_1$  alcançar seu objetivo foi reduzida como uma conseqüência do comportamento fortemente competitivo de  $P_2$ , parece provável que  $P_1$  catalisará negativamente  $P_2$  e seu comportamento e não irá querer competir com  $P_2$  no futuro. Uma atitude negativa direcionada a um oponente