

 01

O mapa dos conflitos

Transcrição

[00:00] A aula 4 será dedicada a resolução de conflitos que aparecem, eventualmente, no ciclo de vida dos contratos. Nesse primeiro vídeo, falaremos a respeito do mapa dos conflitos, uma modelagem clássica a respeito dos conflitos que é bastante interessante, dando-nos um norte conceitual acerca desse tema.

[00:27] Conflito tem a ver com diferença de opinião, de percepção. Uma visão tradicional é de que são ruins, mas uma outra visão, um pouco mais otimista, caracteriza os conflitos como oportunidades de melhoria porque, a partir dessa diferença de visão pode haver uma discussão construtiva para as partes.

[00:53] Causas comuns de conflitos em contratos, ou conflitos de uma maneira geral na vida, são: cronogramas, prioridades de projeto, disputa por recursos de qualquer natureza, opiniões técnicas divergentes, problemas com relação a escopo entregue e problemas com relação a qualidade entregue. Claro que a lista pode se estender indefinidamente.

[01:20] Uma diretriz importante é que, via de regra, quem deve resolver os conflitos são as partes envolvidas. Num primeiro momento, elas devem conversar para tentar resolver o conflito. Se isso não for possível, deve ser escalado para alguém ou para alguma instância com autoridade para tal.

[01:42] Esse modelo de Fustier no livro *O Conflito na Empresa*, de 1975, o chamado Mapa dos Conflitos. Essa figura expressa o tal Mapa dos Conflitos. Diz que, a partir do aparecimento de uma situação conflituial, existem três caminhos possíveis: o caminho da recusa, o do conflito aberto e o do conflito assumido. Vamos ver o que representam cada um desses três caminhos e para onde eles nos levam.

[02:19] O caminho da recusa, que é essa primeira alça, é mais ou menos tapar o sol com a peneira. É fazer de conta que o conflito não existe mantendo o silêncio, não conversando, evitando o outro, e isso acaba não sendo um bom caminho. Vejam no mapa o que acontece, quais são as etapas que se sucedem nessa alça, nesse caminho.

[02:48] Aparece o conflito, uma situação subconflituial. Depois, uma neurose leve, inquietação, irritabilidade que vai se agravando, vai chegando a um nível de desgaste cada vez maior, culminando em fuga, esgotamento e paralização. Então, acaba não levando a nada o caminho da recusa do conflito.

[03:17] Um exemplo na vida cotidiana seria um casal que está em conflito, mas faz de conta que não está. Então, param de conversar, não dialogam e com o passar do tempo a situação vai se agravando e isso leva a fuga, as pessoas vão embora, fogem da relação, se separam, se esgotam ou paralisam. Ficam naquela situação de um beco sem saída. Esse, com certeza, não é o melhor caminho para lidar com conflitos.

[03:51] O caminho da recusa, então, consiste em tapar o sol com a peneira, virando as costas para o conflito sem agir ativamente sobre o mesmo. Uma hora, as partes fogem, esgotam-se ou paralisam-se.

[04:05] Um outro caminho é migrar para o conflito aberto, que é a segunda alça. Na alça do conflito aberto, eu tenho conferências, depois reivindicações, desafio e contradesafio, as partes começam a medir forças entre si, começam a trocar ameaças para ver como a outra responde. Finalmente, eu chego na guerra aberta, que é a discussão, quebra pau e negociação. Como toda guerra, há sempre um vencedor e um vencido.

[04:38] O resultado disso, após o término da guerra, é que a solução, na verdade, é aparente e provisória. Ela não é uma solução definitiva porque houve um derrotado e o derrotado pode ficar, entre aspas, no veneno para que numa outra

oportunidade o conflito reapareça.

[04:57] Então, no caminho do conflito aberto as partes medem forças. Após a queda de braço, alguém vence e alguém perde. O conflito se encerra, mas a parte perdedora fica no veneno. Então, o conflito se encerra provisoriamente havendo uma semente para, futuramente, ele renascer.

[05:21] O caminho do conflito aberto pelo menos as partes discutem, é melhor do que ficar no silêncio. Mas, ainda, não é o caminho ideal para lidar com os conflitos.

[05:30] A terceira alça é o caminho do conflito assumido. Ele tem um tom mais analítico: existe uma percepção de um mal-estar, uma análise da situação, a definição dos objetivos a serem atingidos, pesquisas de ideias para resolver o problema, resolver o conflito, uma análise dessas alternativas, a escolha e a colocação em prática daquela que parecer a melhor alternativa.

[06:00] Então, as pessoas se dedicam a isso. Esse caminho leva a uma solução verdadeira, a uma solução mais definitiva. Sendo, portanto, o melhor caminho.

[06:12] Notem, no modelo, que os caminhos se comunicam: eu posso estar em uma situação de guerra aberta ou numa situação de desafio e contradesafio, e isso migrar para a alça de conflito assumido.

[06:29] No caminho do conflito assumido, mais racional, mais frio, as pessoas se debruçam sobre o problema em vez de ficar defendendo posições e existem buscas de alternativas para um consenso. Esse é, segundo o modelo, o melhor caminho que se pode assumir quando estamos lidando com um conflito.

[06:56] No próximo vídeo, nós veremos formas de resolver esses conflitos pensando, obviamente, no caminho do conflito assumido. Vejo vocês lá.