

GESTÃO DE CONFLITOS

Por Carla Galo

Várias pesquisas apresentam o conflito como o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de idéias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas.

É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana. O homem conflita consigo mesmo, procurando superar-se.

Para compreender melhor o conflito, é necessário lembrar que as diferenças individuais existem, o que implica valores, percepções e considerações morais diferentes, e que nem todos têm acesso às mesmas informações, nem possuem a mesma experiência de vida. A posição das pessoas no grupo pressiona-as a assumirem um certo papel, que nem sempre está de acordo com seus valores.

Em nosso contexto, os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo.

A trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. Nota-se, contudo, uma tendência a atribuir conotação negativa ao conflito, relacionando-o a combate, briga, violência, guerra, destruição.

O conflito, em si, não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade.

Há muitas maneiras de lidar com os inevitáveis conflitos, desde a simples negação até a resolução adequada. O primeiro passo consiste em admitir que existe um conflito e que é preciso enfrentá-lo. O reconhecimento da existência do conflito predispõe as pessoas a agirem, e buscarem soluções.

È fundamental identificar a origem do conflito, os envolvidos e a partir deste diagnóstico buscar a solução.

FORMAS DE LIDAR COM O CONFLITO:

- Evitar – Procura-se um distanciamento do problema e uma posição neutra com relação a ele, fugindo-se ou até adiando-se a solução.

- Amaciar – Adesão à paz, evitando outras possíveis soluções. É o que na linguagem popular se trata como “colocar panos quentes”. Não se resolve o conflito.

- Impor – Controle do conflito pela força, situação caracterizada pela imposição, por autoridade-obediência, antagonismo e

competição em que o mais importante é prevalecer a sua solução.

- Negociar – Busca de uma solução intermediária em que cada pessoa cede um pouco, chegando a um acordo.

- Integrar – Abordagem de resolução de problemas em que os sentimentos e idéias são expressos abertamente, trabalhando nas discordâncias para chegar a uma conclusão válida para todos. É caracterizado pela confrontação em que os oponentes chegam a um consenso, tornando-se colaboradores.

As formas de se lidar com o conflito também vão depender da fase em que ele se encontra, isto é, seu grau de extensão, intensidade e importância e suas conseqüências no grupo.

A responsabilidade maior de resolução de conflitos cabe ao líder do grupo, mas não exclusivamente. Cada membro do grupo é também responsável pelo rumo que as divergências podem tomar, contribuindo para a identificação ou evolução do conflito.

O conflito pode ser considerado como funcional, contribuindo para a melhoria de objetivos e resultados e para o crescimento pessoal.

Os conflitos podem emergir nossos mecanismos de defesa.

FRUSTAÇÃO E MECANISMOS DE DEFESA

Todos nós temos um variado número de necessidades que procuramos satisfazer. Precisamos de alimento, de abrigo, de repouso, de amor, de segurança, de status, de realização, etc.

As necessidades têm um caráter dinâmico, isto é, elas nos impelem a buscar o objetivo que venha a satisfazê-las. Quem tem fome, procura

alimento; quem se sente rejeitado, procura amor, quem é dominado procura independência, etc.

Nem sempre conseguimos alcançar o objeto que desejamos. Frequentemente surgem barreiras, dificuldades, empecilhos de toda ordem que impossibilitam alcançar o objetivo. Dizemos, então que nos frustramos.

Nem sempre a impossibilidade de alcançar um objetivo é frustrante. Para que haja frustração, é preciso que ocorram estas três características:

1. Há um empecilho,
2. Ele é considerado intransponível, e
3. Geram-se tensão e ansiedade.

As pessoas variam quanto à sua resistência à frustração. Um se frustra mais facilmente porque tem poucos recursos para superar as dificuldades, porque não conseguem encontrar objetivos substitutos, porque não sabem renunciar, etc.

Quando o indivíduo está frustrado, em estado de tensão, procura escapar dela por uma série de mecanismos de defesa.}

Os mecanismos mais comuns são a fuga (física ou mental) e a agressão (física ou mental): ou a pessoa se esquia de lutar para vencer a dificuldade ou descarrega sua frustração sobre os que a cercam.

Outro mecanismo comum é a conversão: a pessoa não expressa a ansiedade abertamente e a tensão se descarrega no plano orgânico. Ela converte a tensão psicológica em sintomas fisiológicos, tais como: dores de cabeça, úlceras, náuseas, taquicardias, prisão de ventre, desarranjos, alergias, asma, etc.

Entre os mecanismos de defesa mais comuns na situação frustrante está a racionalização: o indivíduo racionaliza de forma equivocada, procurando desvalorizar o objetivo que pretendia alcançar ou encontrando "vantagens" na situação frustrante.

Exemplo clássico é o da raposa que dá a desculpa de que não queria mesmo as uvas porque estavam verdes. É também o caso do estudante que fica para segunda época e racionaliza: "Até foi bom, porque vai me obrigar a estudar o que eu não sabia".

No mecanismo de regressão, a pessoa frustrada assume atitudes infantis, anteriores ao nível de idade em que se encontra: diante da dificuldade, chora, bate o pé ou emburra. Em casos mais graves, regride mais: não come, não fala, não assume responsabilidade

nenhuma.

Na projeção, a pessoa não reconhece suas próprias deficiências, sentimentos e idéias, mas as atribui aos outros: os outros têm culpa do que aconteceu, ou outros a perseguem, ou outros são agressivos com ela, os outros a rejeitam.

Conclusão: Todas as pessoas usam esses mecanismos de vez em quando. Mas, quando essas defesas são usadas constantemente, é sinal de que a pessoa está sofrendo um processo de desajuste, de que vive sob tensão, de que não está conseguindo vencer as dificuldades que enfrentam. Está na hora então de parar, analisar e buscar uma solução mais sadia.

No processo de relacionamento interpessoal, o indivíduo que busca um resultado positivo nas relações, sabe utilizar corretamente seus mecanismos de defesa e também tolera os mecanismos de defesa daqueles com quem convive.