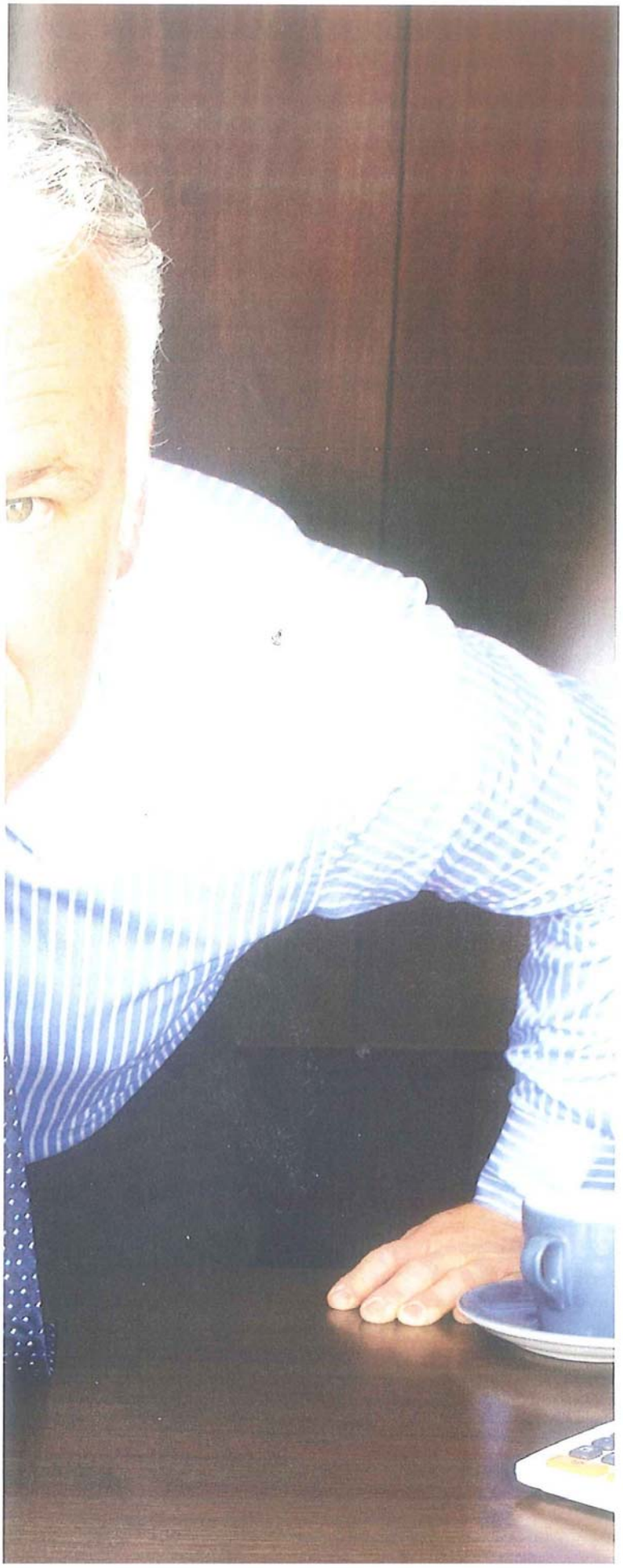
3

Abordagens à Resolução de Conflitos

Interesses, direitos e poder

Analisar todos os ângulos do conflito é o primeiro passo para a sua resolução efectiva. É isso que propomos.



Tudo começou pelo furto de um par de botas. Entre os turnos, os mineiros costumam deixar a roupa de trabalho dentro de cestos que penduram no tecto do vestiário. Uma noite, um dos mineiros verificou que as suas botas tinham desaparecido. Ele não podia trabalhar sem botas e foi queixar-se ao chefe de turno: "Raios, alguém roubou as minhas botas! Não é justo que eu perca o salário de um turno e ainda tenha que pagar umas botas novas, só porque a empresa não tem capacidade para proteger os nossos bens."

"Azar", respondeu o chefe de turno. "A empresa não é responsável pelos bens pessoais deixados nas instalações. Lê os regulamentos da mina!"

O mineiro resmungou com os seus botões: "Vão ver! Se eu não trabalhar neste turno, também mais ninguém trabalha!" E convenceu alguns colegas a saírem e, em sinal de solidariedade, todos os outros os acompanharam.

Mais tarde, o encarregado da mina disse-nos que tinha substituído as botas desaparecidas do mineiro e que o chefe de turno deveria ter feito o mesmo. Se o chefe de turno tivesse dito ao mineiro "Eu compro-te umas botas novas e entretanto empresto-te outras", não teria havido greve. Na opinião do encarregado, esta forma de resolver a questão era melhor do que a abordagem do chefe de turno ou do mineiro. Teria razão? E em caso afirmativo, porquê? O que torna um processo de resolução de conflitos melhor do que outros?

Neste artigo, abordamos três métodos de resolução de um conflito: conciliar os interesses das partes, determinar quem tem razão e determinar quem é o mais poderoso. Os custos dos conflitos são analisados em termos de custos de transacção, satisfação com os resultados, efeitos produzidos na relação e recorrência conflitual.

Preconizamos que, de um modo geral, a conciliação dos interesses é menos dispendiosa e mais satisfatória do que a determinação dos direitos a qual, por sua vez, é menos dispendiosa e mais satisfatória do que a determinação do poder. A concepção do sistema de resolução de conflitos visa, portanto, criar um mecanismo em que a maioria dos conflitos seja resolvida pela conciliação de interesses.

TRÊS MANEIRAS DE RESOLVER CONFLITOS

Análise do conflito das botas

Um conflito tem início quando uma pessoa (ou entidade) apresenta uma reivindicação ou exigência a outra que a rejeita. A reivindicação pode ter origem num acto sentido como uma ofensa/prejuízo, numa necessidade ou numa aspiração. Quando o mineiro se queixou das botas desaparecidas ao chefe estava a reivindicar que a empresa assumisse a responsabilidade e remediasse o que entendia ser o seu prejuízo. A recusa desta reivindicação pelo chefe de turno converteu-se num conflito. A resolução de um conflito significa transformar posições contrárias – a reivindicação e a sua recusa – numa solução única. A resolução do conflito das botas poderia ter sido um acordo negociado, uma sentença arbitral ou a decisão por parte do mineiro de desistir da sua queixa ou por parte da empresa de a satisfazer.

Num conflito, estão em jogo determinados interesses. Além disso, existem certas normas ou direitos relevantes que definem o que se entende por um resultado justo. E há ainda um certo equilíbrio de poderes entre as partes. Interesses, direitos e poder são portanto os três elementos básicos de um conflito. Na resolução do conflito, as partes podem privilegiar um ou vários destes elementos. Podem tentar:

1. CONCILIAR OS SEUS INTERESSES,
2. DETERMINAR QUEM TEM RAZÃO E/OU
3. DETERMINAR QUEM É O MAIS PODEROSO.

Ao insistir que a empresa deveria assumir a responsabilidade pelas botas desaparecidas, o mineiro privilegiou os direitos – "Não é justo que eu perca o salário de um turno e ainda tenha que pagar umas botas novas, só porque a empresa não tem capacidade para proteger os nossos bens." Por sua vez, ao dizer ao mineiro para consultar os regulamentos da mina, o chefe continuou a centrar-se nos direitos. Vendo frustrada a sua tentativa de obter o que entendia ser justo, o mineiro provocou uma paralisação – mudando o enfoque para o poder. "Vão ver!" Por outras palavras, ia demonstrar o poder que ele e os seus colegas tinham sobre a empresa e a situação de dependência dos trabalhadores em que se encontrava a produção de carvão.

No entender do encarregado da mina, o centro da questão deveria incidir nos interesses. O mineiro tinha interesse nas botas e no pagamento do turno e a empresa tinha interesse em que o mesmo trabalhasse.

Embora estivessem envolvidos direitos (existia uma questão de justiça) e poder (o mineiro tinha o poder de provocar uma greve), o encarregado privilegiava os interesses de ambas as partes. Teria abordado o caso das botas como um problema conjunto que a empresa poderia ajudar a resolver.

INTERESSES SÃO NECESSIDADES, DESEJOS, PREOCUPAÇÕES OU RECEIOS

Conciliar interesses

Interesses são necessidades, desejos, preocupações, receios – algo de que gostamos ou que queremos – e estão subjacentes às posições assumidas pelas pessoas – as coisas tangíveis que dizem querer.

Um casal discute sobre a eventual compra de um novo automóvel. O interesse subjacente do marido pode não ser o dinheiro ou o automóvel, mas o desejo de impressionar os amigos; o interesse da mulher pode ser o transporte. O director comercial de uma empresa de electrónica entra em confronto com o director fabril relativamente ao número de modelos de televisores a produzir. O primeiro quer produzir mais modelos. O seu interesse centra-se na venda de televisores e mais modelos significam maiores possibilidades de escolha para os consumidores e, logo, um aumento das vendas. O segundo quer produzir menos modelos. O seu interesse reside na redução dos custos de fabrico e, quanto mais modelos existirem, mais elevados serão os custos.

Não é fácil conciliar estes interesses, sendo necessário investigar preocupações muito profundas, idealizar soluções criativas e fazer concessões quando são antagónicos. O processo mais comum de o conseguir é a negociação, ou seja, a técnica de comunicação recíproca com vista a chegar a um acordo. (Um procedimento é um padrão de comportamento interactivo orientado para a resolução de um conflito.) Outro procedimento centrado nos interesses é a mediação, na qual uma terceira parte ajuda os antagonistas a chegarem a acordo.

É óbvio que nem todas as negociações (ou mediações) se centram na conciliação dos interesses. Algumas incidem na determinação de quem tem razão, como por exemplo quando dois advogados discutem sobre o mérito de um caso. Outras incidem sobre a determinação do poder, como sucede quando vizinhos ou nações be-

EM QUALQUER CONFLITO há espaço para a negociação

ligerantes trocam ameaças e contra-ameaças.

As negociações envolvem, frequentemente, um misto destes três aspectos – tentativa de satisfazer interesses, discussão de direitos e referências ao poder relativo das partes. As negociações que incidem principalmente nos interesses são denominadas "baseadas nos interesses", por oposição às "baseadas nos direitos" ou "baseadas no poder". Um outro termo da negociação baseada nos interesses é a negociação cooperativa ou colaborativa, assim chamada por considerar o conflito como um problema comum a resolver pelas partes.

Antes de os litigantes poderem iniciar, efectivamente, o processo de negociação dos interesses necessitam, por vezes, de descarregar as suas emoções. É raro que estas se encontrem ausentes dos conflitos.

As emoções geram frequentemente conflitos e estes, por sua vez, geram emoções. A frustração foi o sentimento subjacente à explosão inicial do mineiro e a raiva motivada pela resposta do chefe de turno incentivou-o a provocar a greve.

A expressão das emoções subjacentes pode ser fundamental para a negociação de uma solução. Sobretudo nos conflitos interpessoais, a hostilidade pode diminuir consideravelmente se a parte ofendida der livre curso à sua raiva, ressentimento e frustração na presença da parte culpada e esta reconhecer a validade de tais emoções ou, avançando um pouco mais, apresentar desculpas.

A diminuição do nível de hostilidade facilita a resolução do conflito com bases nos interesses. A expressão das emoções assume especial relevância em determinados tipos de negociação e mediação baseados nos interesses.

Determinar quem tem direito

Uma outra forma de resolver os conflitos consiste em aceitar uma norma reconhecida como legítima ou justa, para determinar quem tem razão. A esta norma chamamos abreviadamente direitos. Alguns direitos estão consagrados na lei ou nos contratos. Outros constituem padrões de comportamento socialmente aceites, como reciprocidade, precedente, igualdade e antiguidade. No caso das botas, por exemplo, apesar de não ter qualquer direito contratual a um novo par de botas, o mineiro entendia que, à luz da justiça, a empresa deveria substituir os bens pessoais furtados das suas instalações.

Os direitos raramente são claros e bem definidos, norteando-se por padrões diferentes – e por vezes contraditórios. Chegar a acordo com base em direitos, em que o resultado define quem recebe o quê, pode revelar-se extremamente difícil, levando frequentemente as partes a recorrer a terceiros, a fim de determinar quem tem razão. O protótipo deste procedimento é o julgamento, em que os litigantes apresentam provas e argumentos a um terceiro neutro, o juiz, com poderes para proferir uma decisão vinculativa. (Na mediação, pelo contrário, o terceiro não tem poderes para decidir.) O julgamento público está a cargo dos tribunais, sendo o privado exercido por árbitros.

Determinar quem tem mais poder

Uma terceira forma de resolver um conflito baseia-se no poder. Numa definição um pouco restrita, poder é a capacidade de coagir alguém a fazer algo que voluntariamente não faria. Exercer o poder significa normalmente impor custos à outra parte ou ameaçar fazê-lo.

Na greve, os mineiros exerceram poder, impondo custos económicos à empresa. O exercício do poder assume duas formas principais: acto de agressão, como sabotagem ou agressão física, e retenção dos benefícios resultantes de uma relação, como sucede quando os colaboradores suspendem a prestação do trabalho numa greve.

Em relações de dependência mútua, entre os trabalhadores e a administração ou numa organização ou família, por exemplo, o grau de poder mede-se pela maior ou menor dependência de um em relação ao outro. Se uma empresa necessitar mais do trabalho dos seus colaboradores do que estes necessitam da remuneração paga pela mesma, ela é mais dependente e, por conseguinte, menos poderosa. Por sua vez, o grau de dependência é determinado pelo modo como as alternativas satisfazem os interesses de cada um. Quanto melhor for a alternativa, menor será a dependência. Se for mais fácil para a empresa despedir os grevistas do que para estes conseguirem outro trabalho, então a empresa é menos dependente e, logo, mais poderosa. Para além das greves, o exercício do poder inclui comportamentos que variam desde os insultos e à troça até à agressão física e à guerra. Todos eles têm em comum a intenção de coagir a outra parte a aceitar termos mais satisfatórios para o detentor do poder. Os procedimentos baseados no poder são de dois tipos: a negociação não colaborativa, tipificada pela troca de ameaças e os confrontos de poder, em que as partes travam uma batalha para determinar qual sairá vencedora.

OS CONFLITOS no local de trabalho podem ser devastadores

É difícil determinar qual é a parte mais poderosa sem um confronto decisivo e potencialmente destrutivo, visto que, em última análise, o poder é uma questão de percepção. Apesar de indicadores objectivos de poder, como sejam os recursos financeiros, as percepções das partes em relação aos seus poderes e aos dos outros, estes frequentemente não coincidem. Além disso, a percepção de cada parte relativamente ao poder da outra pode não ter em conta a possibilidade desta investir mais recursos no confronto do que seria previsível, por receio de que uma alteração da distribuição visível do poder possa afectar o resultado de futuros conflitos.

AS ABORDAGENS À RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS TÊM CUSTOS E BENEFÍCIOS DIFERENTES

Qual a "melhor" abordagem?

Ao relatar-nos o caso das botas, o encarregado da mina expressou a sua preferência sobre a forma de resolver o conflito. Na terminologia que adoptámos, ele estava a dizer que, tudo ponderado, era melhor tentar conciliar os interesses do que determinar quem tinha razão ou quem era mais poderoso. Mas qual o significado de "melhor"? E em que medida estava certo ao pensar que era melhor centrar a atenção nos interesses?

Significado de "melhor": Quatro possíveis critérios

As diferentes abordagens à resolução dos conflitos – interesses, direitos e poder – têm custos e benefícios diferentes, dos quais destacamos quatro: os custos

decorrentes do conflito, a satisfação com o resultado, os efeitos na relação e a recorrência dos conflitos.

CUSTOS DECORRENTES DO CONFLITO. Para o encarregado da mina, "melhor" significa resolver o conflito sem greves. Em termos genéricos, ele pretendia minimizar os custos do conflito. Os custos mais óbvios da greve eram económicos. Durante a paralisação da mina, era necessário continuar a pagar a remuneração dos dirigentes e as despesas gerais. E, por vezes, as greves levam à violência e à destruição do património.

Também os mineiros incorriam em custos – perda de salário. E havia ainda a considerar a perda de oportunidades para a empresa: uma série de greves poderia impedir o cumprimento de contratos importantes. Numa discussão familiar, os custos incluiriam as inúteis horas passadas a discutir, o desgaste e a tensão nervosa, dores de cabeça e as oportunidades perdidas de fazer coisas mais agradáveis ou úteis. Todos os processos de resolução de conflitos acarretam custos: o tempo, o dinheiro e a energia emocional despendidos, os recursos gastos e destruídos e as oportunidades perdidas.

SATISFAÇÃO COM OS RESULTADOS. Uma outra forma de avaliar as diferentes modalidades de resolução dos litígios consiste em ponderar a satisfação mútua das partes com os resultados obtidos. O resultado da greve não podia ter sido completamente satisfatório para o mineiro – não recebeu umas botas novas – mas conseguiu expressar a sua frustração e exercer uma acção vindicativa. A satisfação de um litigante depende em larga medida da forma como a resolução satisfaz os interesses que o levaram a apresentar ou recusar a pretensão inicial.

O CONFLITO PODE AJUDAR, se bem conduzido, a uma melhoria geral

Essa satisfação pode também depender da percepção de justiça na resolução. Mesmo que um acordo não satisfaça totalmente os seus interesses, um litigante pode retirar alguma satisfação do facto de considerar a resolução justa.

A satisfação depende não só da percepção de justiça na resolução, mas também da percepção de justiça do próprio procedimento de resolução. Nesta percepção intervêm vários factores: oportunidade do litigante exprimir o seu ponto de vista, capacidade de intervenção na aceitação ou recusa do acordo, participação na formulação do mesmo e convicção de que o terceiro, se interveio, agiu com equidade.

EFEITO NA RELAÇÃO. Um terceiro critério prende-se com o efeito a longo prazo na relação entre as partes. A abor-

dagem adoptada para a resolução de um conflito pode afectar a sua capacidade de manterem uma colaboração quotidiana. As discussões permanentes com ameaças de divórcio podem deteriorar gravemente um casamento. Em contrapartida, o aconselhamento matrimonial, em que as partes aprendem a centrar-se nos interesses para resolver as suas divergências, pode fortalecer a relação conjugal.

RECORRÊNCIA. O critério final incide na duração dos acordos obtidos com uma determinada abordagem. A forma mais simples de recorrência é a incapacidade de manter uma dada solução. Por exemplo, um conflito entre um pai e o seu filho adolescente sobre as horas de entrar em casa pode parecer resolvido, mas volta a surgir continuamente. Verifica-se uma forma mais subtil de recorrência quando uma resolução obtida num determinado conflito se revela incapaz de evitar a respectiva ocorrência entre um dos litigantes e outra pessoa ou entre dois intervenientes diferentes na mesma comunidade. Por exemplo, um homem culpado de assédio sexual a uma colaboradora sua chega a um acordo com a vítima que é satisfatório para esta, mas continua a assediar outras colaboradoras. Ou, pelo contrário, suspende este comportamento, mas outros homens na mesma empresa continuam a assediar as colaboradoras.

HÁ UMA DIFERENÇA entre discussão e conflito declarado

RELAÇÃO ENTRE OS QUATRO CRITÉRIOS. Estes quatro critérios estão interligados. O descontentamento com os resultados pode afectar a relação, o que contribui para a recorrência de conflitos que, por sua vez, aumentam os respectivos custos. Uma vez que os vários custos aumentam e diminuem em conjunto, é conveniente designá-los globalmente por custos do litígio. Quando classificamos uma determinada abordagem como "dispendiosa" ou "económica", referimo-nos não só a estes custos, mas também à satisfação com os resultados, ao efeito sobre a relação e à recorrência dos conflitos.

Por vezes, um custo apenas pode ser reduzido aumentando outro, nomeadamente a curto prazo. Se pai e filho se sentarem para discutir os seus interesses antagónicos referentes às horas de entrada em casa, os custos imediatos, em termos de tempo e energia, podem ser elevados. No entanto, podem ser altamente compensados pelos benefícios de uma negociação satisfatória, um relacionamento mais pacífico e o respeito pelas regras acordadas.

QUAL A ABORDAGEM MENOS DISPENDIOSA?

Depois de termos definido "melhor" segundo os quatro tipos de custos, permanece a questão de saber se o encarregado da mina tinha razão ao considerar que uma solução baseada nos interesses era melhor. E coloca-se também uma segunda questão importante: quando uma abordagem baseada nos interesses falha, é menos dispendioso centrarmo-nos nos direitos ou no poder?

INTERESSES VERSUS DIREITOS OU PODER. O enfoque nos interesses pode resolver o problema subjacente ao conflito de uma forma mais eficaz do que uma abordagem direccionada para os direitos ou o poder. Um exemplo é uma queixa apresentada contra um encarregado de uma mina por executar tarefas que

A CONCILIAÇÃO DE INTERESSES deve ser o objectivo dos envolvidos

contratualmente apenas um mineiro está autorizado a fazer. Em muitos casos, o problema real é outro – um mineiro descontente por ter de executar uma tarefa desagradável pode apresentar queixa apenas para se desforrar do seu encarregado.

É evidente que cingir-se à letra do contrato não vai solucionar este problema subjacente. Nem tampouco fazer greve para protestar contra o trabalho do encarregado. Mas se este e o mineiro conseguirem chegar a acordo em relação a futuras tarefas do primeiro, o conflito pode ser resolvido a contento de ambos.

Além de contribuir para revelar problemas ocultos, a abordagem baseada nos interesses pode ajudar as partes a identificarem as questões mais importantes para cada uma delas. Através de cedências em relação a questões secundárias, ambas as partes podem ganhar com a resolução do conflito. Vejamos, por exemplo, a negociação entre um sindicato e uma entidade empregadora sobre duas questões importantes: período adicional de férias e flexibilidade de funções. Embora ao sindicato não agrade a ideia da flexibilidade, a sua prioridade óbvia é a obtenção de um período acrescido de férias. E embora à entidade empregadora não agrade a ideia de férias adicionais, preocupa-se mais em conseguir flexibilidade na atribuição das tarefas. Um acordo que conceda ao sindicato os dias de férias que este reclama, a flexibilidade laboral pretendida será provavelmente satisfatória para ambos. Há mais hipóteses de obter este benefício conjunto se cada uma das partes se centrar nos seus interesses. O enfoque nos direitos, como acontece na litigância, ou no poder, como é o caso de uma greve, deixa, geralmente, pelo menos uma das partes com a sensação de derrota.

A CONCILIAÇÃO DOS INTERESSES PRODUZ UM NÍVEL MAIS ELEVADO DE SATISFAÇÃO

Assim sendo, a conciliação dos interesses tende a produzir um nível mais elevado de satisfação com os resultados do que a determinação dos direitos ou do poder. Se as partes ficarem mais satisfeitas, o seu relacionamento melhora e as probabilidades de recorrência do conflito diminuem. De um modo geral, estabelecer quem tem razão ou quem é mais poderoso, enfatizando o conceito de vitória ou derrota, apenas contribui para tornar a relação mais tensa e antagónica. Por outro lado, a parte vencida raramente desiste e recorre a um tribunal superior ou arquitecta uma vingança. É certo