

---

## **SOBRE O ESCALAMENTO DE CONFLITOS**

**PEDRO CUNHA**

### **RESUMO**

O presente artigo procura analisar o escalamento das situações conflituais. Assim, procede-se, primeiro, a uma definição sumária do conceito de conflito social e, de seguida, examina-se mais especificamente o fenómeno do escalamento do conflito. Aqui, seguindo Pruitt & Gahagan (1974), apresentam-se três modelos explicativos do fenómeno em questão: modelo do agressor-defensor, modelo da espiral do conflito e modelo da mudança estrutural. Finalmente, fazemos ainda referência às mudanças de tipo psicológico e de cariz colectivo que ocorrem no conflito social.

### **ABSTRACT**

The present article pretends to analyse the conflict escalation. First, we procede to a brief definition of the social conflict concept and, then, we examine the escalation phenomenon. Here, following Pruitt & Gahagan's perspective (1974), we present three explicative models of the phenomenon in analysis: the aggressive-defensor model, the conflict spiral model and the structural change model. Finally, we still refer some of the main psychological and colletive changes that occur in social conflict.

### **1. O conceito de conflito social: Algumas notas introdutórias**

O Homem, enquanto ser complexo que se desenvolve em redes sociais de distinto cariz, sempre se defrontou com a presença, mais ou menos manifesta, de conflitos intrapessoais ou interpessoais. Ou como acertadamente afirma Friedberg (1995, p. 10), "O universo das relações humanas e da interacção social é sempre potencialmente instável e conflitual".

Poder-se-á referir, sinteticamente, que os conflitos constituem uma realidade assaz complexa e omnipresente na vida humana, sendo o fenómeno do conflito social objecto de análise de um vasto conjunto de perspectivas e modelos de compreensão do mesmo (ver Lewicky, Weiss & Lewin, 1992).

Desse modo, não descurando obviamente as dificuldades que acompanham a definição do conceito em causa, consideramos, de maneira muito sucinta,

**SOBRE O ESCALAMENTO DE CONFLITOS**

que o conflito social ocorre quando duas ou mais partes se enfrentam entre si para alcançar objectivos percebidos como incompatíveis (Serrano & Rodríguez, 1993). Por sua vez, Bercovitch (1984) define o fenómeno em análise como uma percepção de incompatibilidade entre dois ou mais actores e a ampla série de comportamentos ligada a essas mesmas percepções.

Assim, seguindo a abordagem de Pondy (1967), assinalamos, entre os fenómenos básicos que surgem na maioria dos conflitos sociais, os seguintes:

**206** - existência de certas condições antecedentes que são desencadeadoras do próprio conflito. Para Serrano (1996b), será a "raíz objectiva" do conflito. Para além de múltiplas, as fontes poderão agir de forma combinada.

Todavia, é necessário ainda que as partes em litígio percebam incompatibilidade entre os seus objectivos e que existam laços de interdependência (funcional, estrutural ou meramente histórica) que impeçam que cada parte possa aceder aos mesmos sem a concorrência da outra.

Esta dimensão tem, por conseguinte, grandes conotações subjectivas, uma vez que, como argumentam Serrano & Rodríguez (1993), a incompatibilidade total ou parcial dos objectivos não implica que realmente o sejam: pode ser assim, mas frequentemente essa incompatibilidade resulta de enviesamentos de percepção que acentuam os elementos mais diferenciais face aos interesses mais comuns.

A análise desta dimensão requer não só uma perspectiva motivacional, mas também perceptiva, já que todo o conflito é portador de uma prévia história particular de estereótipos, preconceitos, visões etnocêntricas, percepções enviesadas do "outro adversário" que condicionam essa suposta impossibilidade de acordo;

- A activação emocional que desperta nas partes, expressa por um sentimento que se pode classificar como "hostilidade". Radica aqui um dos elementos que maiores dificuldades coloca ao tratamento "racional" do conflito. Quando a implicação emocional é muito forte, os perigos de que o enfoque da situação seja absolutamente distorcido são eminentes. O pensamento acaba, ao perder uma boa parte da sua lógica racional, por se tornar desiderativo. Nessa linha de pensamento, "Entendemos por tal um discurso alimentado por imagens impregnadas de afectividade, cuja função, basicamente de crença, trata de legitimar e dar ênfase aos interesses pessoais e grupais, em vez de reflectir a realidade dos factos" (Serrano, 1996b, p. 16).

Uma boa parte dos elementos psicológicos que acompanham o escalamento do conflito têm precisamente aqui a sua fonte, na proeminência de factores

de hostilidade face ao contrário, negando-lhe qualquer legitimidade e culpando-o de todos os males do conflito;

- Por outro lado, o conflito expressa-se visivelmente através de condutas, verbais e não verbais, comumente agressivas. Se em situações normais a inibição da agressividade é a regra, a imersão no conflito desinibe, propicia e justifica socialmente a agressão.

Como é óbvio, a análise dos factores essenciais que se encontram presentes nas situações de conflito não termina nos traços globais que acabamos de mencionar. A este respeito, não sendo aqui o lugar para um trabalho exaustivo sobre a problemática em questão, acentuamos a referência basilar do Modelo Eclético do Conflito Intergrupar desenvolvido por Fisher (1990), que, mesmo tendo em linha de conta algum reducionismo na sua análise, cremos ser um dos que melhor permite caracterizar o conflito (ver Cunha, 2000).

Em suma: relativamente ao fenómeno conflitual, poderemos afirmar que sempre enfrentamos, cientificamente, duas tarefas basilares: a sua caracterização (assunto que procurámos, de modo sintético, abordar anteriormente) e o seu controle (salienta-se, aqui, a questão de grande número de conflitos funcionarem em espiral, aspecto que iremos examinar seguidamente).

De acordo com Serrano (1996c), os conflitos tendem a retroalimentar-se com elevada frequência, o que conduz a que, se não forem resolvidos ou controlados de alguma maneira, tendam a reproduzir-se. Convencionalmente, este fenómeno designa-se por escalamento do conflito, o qual, de forma gradual, vai criando novas situações que aprofundam as diferenças e incrementam os custos - económicos, sociais e/ou pessoais - da própria situação conflitual.

## **2. O fenómeno do escalamento do conflito**

O escalamento do conflito pode ser entendido, nas palavras de Pruitt & Rubin (1986, p. 68), como "... o resultado de uma espiral de conflito (uma forma de círculo vicioso) na qual cada parte reage litigiosamente à recente acção litigiosa da outra parte".

Serrano (1996a) refere que o fenómeno da escalada conflitual deriva de um círculo vicioso de acção e reacção, de tal forma que se gera uma espiral de acções (catalogáveis como castigo ou ofensa), em que cada lado em litígio responde ao outro, favorecendo, dessa modo, o afrontamento e a diminuição dos esforços para alcançar uma solução.

Por seu turno, Pruitt & Gahagan (1974) salientam que a maioria das teorias de escalamento podem ser classificadas num dos seguintes três modelos: o

modelo do agressor-defensor, o modelo da espiral de conflito e o modelo da mudança estrutural.

**208**

Sucintamente, o modelo da agressão-defesa faz uma distinção entre as duas partes, sendo que uma (o agressor) é vista como tendo um objectivo ou conjunto de objectivos que a colocam em conflito com a outra (o defensor). O primeiro usualmente inicia o processo com táticas brandas de rivalidade, mas, se estas não resultam, passa para táticas mais duras até atingir as suas metas ou alcança-se um ponto em que o valor do alcance da meta tem mais peso que os custos antecipados de continuar o escalamento. O defensor reage meramente, escalando os seus esforços em resposta ao escalamento do agressor. Assim, o escalamento persiste até que o agressor ganhe ou desista de tentar (Pruitt & Rubin, 1986).

Neste modelo, os termos agressor e defensor não são intencionalmente avaliativos, pois o agressor é simplesmente uma parte que vê uma oportunidade de mudar as coisas na direcção dos seus interesses e o defensor uma parte que tenta resistir a essa mudança (Pruitt & Rubin, 1986). Note-se que os autores em análise salientam que este modelo fornece um explicação útil, ainda que incompleta, dos processos subjacentes ao escalamento de conflitos.

Por outro lado, o modelo da espiral do conflito argumenta que o escalamento resulta de um círculo vicioso de acção e reacção, podendo distinguir-se duas classes de espiral de conflito: a retaliatória, em que cada parte pune a outra por acções que considera adversas, e a defensiva, onde cada parte reage dessa maneira para se proteger a si mesma de uma ameaça que encontra nas acções de auto-protecção da outra parte (Pruitt & Rubin, 1986).

Assim sendo, as espirais de conflito produzem escalamento de táticas quando, como várias vezes acontece, cada reacção é mais severa e intensa do que a anterior e contribuem também para a perpetuação do escalamento de táticas - isto é, para o facto de táticas duras continuarem a ser utilizadas por ambos os lados desde que foram pela primeira vez usadas.

Para além de explicar o escalamento de táticas, o modelo da espiral de conflito ajuda a compreender a dimensão do crescimento de um escalamento de conflito e a proliferação de assuntos e a darmos mais atenção ao conflito (Pruitt & Rubin, 1986).

Para os autores em questão, este segundo modelo frequentemente traz conhecimentos adicionais relativamente ao primeiro, uma vez que a causa já não se cinge apenas a uma direcção, mas flui em ambas as direcções - cada parte reage às acções da outra.

O esquema da espiral de conflito comporta, todavia, um excesso de simplificação, pois visualiza a acção de cada parte como resposta à acção imediatamente precedente da outra parte (Pruitt & Rubin, 1986). Na realidade, cada acção é o resultado da impressão cumulativa de todas as acções prévias da outra parte (White, 1984).

O modelo da mudança estrutural sustenta que o conflito e as táticas usadas para o prosseguir produzem resíduos na forma de mudanças nas partes e nas comunidades às quais as partes pertencem. Esses resíduos encorajam mais o comportamento de rivalidade e diminuem os esforços para a resolução do conflito. Logo, o conflito escalado é tanto antecedente como conseqüente das mudanças estruturais (Pruitt & Rubin, 1986). Podem distinguir-se, deste modo, as mudanças psicológicas e as mudanças colectivas, as quais serão desenvolvidas adiante.

O escalamento de conflitos é, na óptica dos autores que acabámos de mencionar, acompanhado por um número de transformações difíceis, ainda que não impossíveis de contrariar.

Em primeiro lugar, táticas de rivalidade relativamente suaves, amistosas e inofensivas tendem a levar a movimentos mais duros; em segundo, o número de assuntos em conflito tende a aumentar; em terceiro, uma focalização em particularidades abre o caminho para preocupações mais globais e de maior retenção; em quarto, a motivação no conflito em escalada move-se de um interesse inicial em fazer bem a si próprio para bater o outro lado e (eventualmente) assegurar-se que o outro se encontra mais prejudicado que o próprio; finalmente, o número de partes em conflito tende a aumentar (Pruitt & Rubin, 1986).

Em relação às condições que parecem encorajar o escalamento de conflitos, os mesmos autores consideram ser de assinalar as seguintes:

- as partes vêem-se a si mesmas como tendo poder para alterar as aspirações correntes de ambas, o que encorajaria a esperança de cada uma das partes poder resolver os seus problemas com a outra recorrendo a táticas de rivalidade;
- as partes não visualizam a capacidade integrativa da situação, ou seja, não perspectivam a possibilidade de encontrar uma solução mutuamente benéfica para a controvérsia, o que desencorajaria o comportamento de solução de problemas e, por isso, encorajaria a rivalidade;
- as partes têm, e vêem-se mutuamente como tendo aspirações relativamente elevadas, as quais diminuem a probabilidade percebida de uma solução mutuamente aceitável poder ser imaginada, encorajando, assim, o comportamento de rivalidade.

Tal como já referido, na perspectiva de Pruitt & Rubin (1986), o fenómeno em análise produz "mudanças estruturais" muito diversas, que, no final, podem estabelecer um estado de coisas muito diferente e mais grave que o inicial. É interessante constatar, a esse respeito, que frequentemente nos surpreendemos por uma situação conflitual não resolvida ou canalizada a seu devido tempo se distorcer e se tornar quase irreconhecível (Serrano, 1996b).

210 Nesse sentido, poderemos referir-nos às mudanças de tipo psicológico. Desde logo, há que assinalar a desinibição da agressão, pois as regras culturais normais rompem-se e os actores tendem a legitimar, sob diversas justificações, o surgimento de condutas agressivas.

No entanto, podemos referir ainda a formação e integração de percepções e atitudes negativas face ao outro, que se expressam de múltiplas formas.

Falemos, assim, das "imagens especulativas" (significando imagens reflectoras, de espelho), onde cada uma das partes reprova na outra exactamente o mesmo. Ocorrem, muito frequentemente, no seio dos conflitos interpessoais. Esta percepção "de espelho" gera imagens que se tornam auto-confirmantes, ou, mais coloquialmente, passam a profecias auto-cumpridas: se A entende B como hostil, tratá-lo-á de tal modo que a resposta de B será hostil, pelo que A confirma a sua percepção e fecha-se o ciclo vicioso. A percepção torna-se, deste modo, selectiva, no sentido em que a nova informação que reporta as acções do outro é interpretada indefectivelmente de forma negativa, podendo exemplificar-se aqui o caso da distorção atributiva.

O pensamento de *soma nula*, entre os diferentes enviesamentos cognitivos nos quais o gestor de conflitos pode incorrer, constitui uma negação da própria possibilidade do acordo, favorecendo, por conseguinte, a manutenção da situação conflitual. É outro exemplo pertinente que vai na direcção do que temos vindo a analisar.

Outros exemplos poderão ser aqui citados como a hostilidade comunicativa, a mistificação informativa, a desindividuação, entre outros (ver Serrano, 1996b; Pruitt & Rubin, 1986).

Um outro tipo de mudanças, para além das que acabamos de analisar e que contribui também para o escalamento conflitual, são as mudanças de cariz colectivo.

Assim, temos o mecanismo da polarização grupal (Moscovici & Zavalloni, 1969), isto é, o fenómeno de reafirmação ou polarização das percepções e atitudes pré-existentes resultantes da interacção grupal, o que leva a que grupalmente se assista à adopção de posições mais extremadas que as tidas inicialmente pelos membros a título individual.

Como afirma Serrano (1996b), a polarização grupal implica activação e mobilização e, no caso das situações conflituais, pode contribuir, obviamente, para a sua manutenção, na medida em que se fecha a outras formas de entendimento do problema e propicia a manutenção da hostilidade intergrupal.

Nessa linha de raciocínio, o "groupthink" ou pensamento grupal (Janis, 1982) presente em muitas situações da vida social, e constituindo uma forma distorcida de pensamento, destaca-se pelo facto do modo de pensar do grupo procurar, antes de mais, a concorrência e o consenso, proporcionando, assim, decisões defeituosas, já que se suprimiu a avaliação objectiva de outras possíveis formas de agir.

Entre os sintomas que permitem detectar uma situação de pensamento grupal, poderemos mencionar a sobre-estimação do próprio grupo, do seu poder, das suas capacidades e da sua moralidade, visível naquela espécie de ilusão de invulnerabilidade que leva, não raras vezes, à tomada de decisões arriscadas e a uma certa prepotência no pensamento e na decisão.

Outro aspecto relevante aqui é a negação ou destruição de todo o questionamento de decisões passadas que se manifesta na sua permanente justificação, ou seja, uma tendência notável à não rectificação, à não admissão de outras perspectivas (Serrano, 1996b).

A busca de concorrência, o sentimento de que se actua em uníssono, tudo isto implica uma forte pressão à conformidade, não se valorizando a divergência e opondo-se a refutação imediata a qualquer dúvida ou questionamento da análise ou decisão. A nível interno, essa mesma pressão manifesta-se por uma certa e velada auto-censura dos membros do grupo, pois o desacordo é entendido como fonte de discórdia e de mal-estar grupal - dá-se a criação de uma ilusão de unanimidade, um consenso aparente que avaliza as decisões tomadas (Meyers, 1991).

Há que referir, ainda, na análise que temos vindo a realizar sobre esta questão, que muitas vezes se produz o chamado "apresamento" (Pruitt & Rubin, 1986), ou seja, uma ausência de limites na implicação e no custo do conflito, uma ausência de critérios em função dos quais se abandona a situação e, finalmente, uma excessiva necessidade de salvar a própria imagem.

Em suma, o que se gera é um ainda maior sobre-compromisso, em que cada parte investe mais do que pode ganhar, o retorno assemelha-se impossível e não há cedências perante as perdas que isso possa acarretar (Serrano, 1996c).

Como pertinentemente refere o mesmo autor, a auto-estima, a honra, a necessidade de ganhar, a "absoluta certeza" de ter razão mais do que os

resultados vão atacando o litigante, de modo que o conflito passa a controlador e a falta de uma perspectiva de resolução leva a que de um meio para atingir um objectivo passe a um fim em si mesmo.

**212**

Por tudo o que temos vindo a afirmar pode-se perspectivar como os conflitos, não raras vezes, paralisam e se mantêm de forma inútil. Frequentemente se compreende, assim, o fracasso das estratégias de afrontamento, se verifica a inaceitabilidade dos custos do conflito, passam a escassear os recursos para sustentar a situação conflitual ou se esmorece o apoio social. Há, pois, que salientar, acima de tudo, o carácter auto-reprodutor do conflito, a sua tendência a incrementar-se na medida em que produz resultados complexos, negativos e de difícil neutralização.

Todavia, o estancamento pode manter-se indefinidamente ou pode constituir o momento de início do não escalamento, da re-exposição da situação e do aparecimento de iniciativas tendentes a enfrentá-la de modo eficaz (Serrano, 1996b).

Nessa linha de raciocínio, não procuramos negligenciar, como é óbvio, que a dinâmica de escalamento não é necessária nem generalizável a todos os conflitos, mas, sim, salientar a necessidade de se possuir um certo controle sobre as situações de conflito, no sentido em que, no final, os resultados sejam positivos.

Nessa ordem de ideias, Bercovitch (1984), salienta que, de um modo geral, os conflitos serão resolvidos a) quando se alcançou um resultado discernível, b) terminou o comportamento conflitual e c) foi acordada uma distribuição satisfatória de valores e recursos.

De igual modo, refere o autor que três tipos de resultados do conflito se podem distinguir: a evitação ou a retirada; a conquista, a dominação ou a imposição; e um acordo de compromisso.

Greenhalgh (1987) argumenta que existem 3 alternativas básicas, conceptualmente diferentes, que são potencialmente capazes de terminar o conflito interpessoal: a resolução, a dominação e a negociação. De modo resumido, a resolução envolve o reajustamento cognitivo, obviando a necessidade do acordo, enquanto a dominação, ignorando as vontades da outra parte, trata o acordo como inconsequente. A negociação implica alcançar o acordo no que respeita ao assunto em disputa, sendo que o acordo representa uma obrigação a tolerar pela decisão conjuntamente aprovada sobre essa mesma disputa (Greenhalgh, 1987).

Considera este autor que, dado que a dominação é uma abordagem instável e a resolução não praticável na maioria das relações de longa

duração, os actores deverão, por isso, negociar, constituindo a negociação o meio mais proeminente de lidar com o conflito, nomeadamente nas organizações. Concordando de forma inequívoca com o mesmo autor, acreditamos que um bom método de solução de conflitos pode ser a negociação (não negligenciando o facto de que, como é óbvio, a negociação não constitui um primado universal de resolução de todo e qualquer conflito, mas apenas uma das várias formas de lhe pôr termo).

#### BIBLIOGRAFIA

- BERCOVITCH, J. (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36 (2), 125-145.
- CUNHA, P. (2000). *Estratégias e Táticas em Negociação: Para um Modelo de Eficácia Negocial*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia da Universidade de Compostela.
- FISHER, R. J. (1990). *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*. New York: Springer-Verlag.
- FRIEDBERG, E. (1995). *O Poder e a Regra – Dinâmicas da Acção Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.
- GREENHALGH, L. (1987). Interpersonal conflicts in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 229-271.
- LEWICKI, R. J., WEISS, S. E., & LEWIN, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- JANIS, I. L. (1982). Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: Theory and research perspectives. In H. Brandstatter, J. H. Davis & G. Stocker (Ed.), *Group decision making*. New York: Academic Press.
- MEYERS, D. G. (1991). *Psicología Social*. Madrid: Panamericana.
- MOSCOVICI, S., & ZAVALLONI, M. (1969). The group as a polizer of attitudes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-35.
- PRUITT, D. G., & GAHAGAN, J. P. (1974). Campus crisis: The search for power. In J. T. Tedeshi (Ed.), *Perspectives on social power* (p.349-92). Chicago: Aldine.
- PRUITT, D. G., & RUBIN, J. Z. (1986). *Social conflict, Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York. Random House.
- SERRANO, G. (1996a). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- SERRANO, G. (1996b). Conflictos organizacionales y negociación. Comunicação apresentada no XXIX Encontro Nacional da APG, Porto.
- SERRANO, G., & RODRÍGUEZ, M. D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- WHITE, R. K. (1984). *Fearful warriors: A psychological profile of U.S.-Soviet relations*. New York: Free Press.