

Autor: Jeraldo Heiderich

ADMINISTRANDO CONFLITO COM CRIATIVIDADE

PROJETO
TIMÓTEO

Estudo disponível no site: projetotimoteo.org.br

Administrando Conflito com Criatividade

Do livro Managing Conflict Creatively por Donald Palmer

Introdução a Dinâmica de Conflito

+Conflitos são baseados em percepções, não em fatos. A-1 A-2

++Nós somos predispostos a certos estilos de conflito (situacionais).

+++O estilo de conflito de nossos pais deixou um impacto significativo no nosso estilo de conflito.

1. O Fujão (Medo do conflito, Fugir para se proteger, Fingir)
 - a. Silêncio
 - b. Piadas
 - c. Reprimir (não falamos nisso)
 - d. Evitar o conflito a qualquer custo
 - e. Pouca consideração por si mesmo ou outros

2. O Acomodador (Falta de auto-confiança)
 - a. Parecido com o fujão.
 - b. Suprimir discussões sobre conflito. Dirige o conflito ao subterrâneo.
 - c. Proteger-se por se entregar as demandas de outros
 - d. “Eu evito, mas quando sou pressionado para entrar em conflito, eu sempre acabo me rendendo.”
 - e. Sair da situação o mais rápido possível.
 - f. Paz a qualquer custo.
 - g. Pouca consideração por si mesmo, alta consideração pelos outros.

3. O Controlador (Competindo, Forçando o conflito)
 - a. Alta consideração pelo seu próprio objetivo, pouca consideração pelos outros.
 - b. Eu acho que sei mais do que os outros.
 - c. Eu vou ganhar, conseguirei as coisas do jeito que eu quero.

4. O Conciliador
 - a. Agradar todos, ninguém, a qualquer custo
 - b. (Perder, perder)
 - c. Cada um entregar uma porção de suas próprias necessidades.
 - d. Ninguém se agrada no final.
 - e. Alta consideração para satisfazer à todos.

5. O Colaborador
 - a. Alta consideração pelas próprias necessidades e as necessidades de todas as pessoas envolvidas.
 - b. (Ganhar, ganhar)
 - c. Ganhar seus próprios interesses mas de uma forma diferente da primeira forma proposta.

I. Definição de conflito:

“Conflito é uma situação aonde um ou mais seres humanos desejam objetivos que eles percebem como alcançáveis por um ou pelo outro, mas não pelos dois.”

“Conflito ocorre a qualquer hora que acontece alguma perturbação no equilíbrio e segurança de um ambiente protegido.”

“Conflito acontece quando as ações de um grupo ameaça os valores, objetivos ou comportamentos de algum outro grupo.”

“Conflito é quando um ou mais objetos estão agressivamente tentando ocupar o mesmo espaço na mesma hora...duas pessoas tentando conseguir as coisas do jeito que elas mesmo querem ao tratar de uma decisão importante.

Hocker e Wilmot:

“Conflito é uma dificuldade expressada entre pelo menos dois grupos interdependentes que discernem dois objetivos incompatíveis, recursos escassos, e interferência de outros em realizar seus objetivos.”

Putnam e Poole:

“Conflito é definido como a interação de pessoas interdependentes que percebem a oposição de seus objetivos, alvos, e valores, e que vêem a outra pessoa como um interferente em potencial nas realizações de seus objetivos.”

Brenton:

A oposição entre duas ou mais pessoas sobre suas percepções de

- Recursos escassos
- Incompatibilidade relacional ou de objetivos
- Necessidades não preenchidas
- Poder desequilibrado ou
- Humilhação

Estas oposições entre pessoas são guiadas por regras informais que podem ou não ser compartilhados pelos dois indivíduos.

II. A Inevitabilidade de Conflito

A. O povo de Deus tem tido experiências com isso por toda a história.

1. O conflito começou com a desobediência do homem e a sua caída em Gen. 3.
2. Grandes homens de Deus já experimentaram o conflito.
3. Jesus experimentou conflito e até iniciou conflito.
4. Satanás procura tirar vantagem de Cristãos em conflito.
5. Deus as vezes permite conflito dentro da vontade dEle.

B. Conflito não precisa ser uma coisa ruim.

1. Nesta vida, todos nós vamos ter experiências com conflito.
2. Precisamos superar a idéia de que todo conflito é pecado e que precisa ser evitado.
3. O conflito em si não é pecado.

“Não é um pecado as pessoas na igreja estarem em conflito, mas muitas vezes quando os conflitos são ignorados ou mal administrados, o resultado pode ser um comportamento pecador. Quando o conflito se transforma em assassinato de caráter (a mulher me obrigo a fazer), destruição psicológica ou física (como Davi de Urias), mentira (como Ananias e Safira para Pedro), vira pecado. Quando o amor é perdido para o ódio a gentileza para a malícia, a verdade para mentira, a humildade para

egoísmo; é pecado. Mas o conflito sem esse comportamento não é pecado. Pode ser assustador, criar vergonha, causar perigo, mas não é pecado.”

III. As Causas de Conflito

***Cometa Haley

***Igreja de Cristo A-25, Fórmulas- A-4

***Pesquisa Leadership Magazine-

A. Território é ameaçado ou disputado.

1. Tipos de conflito territorial:

- a. Dois ou mais grupos querem ocupar o mesmo espaço no mesmo tempo (posições, ministérios, privilégios).
- b. Dois ou mais grupos propõe objetivos diferentes ou soluções que não podem ser todas aceitas ou colocadas em ação ao mesmo tempo.
- c. Um grupo procura impor as suas decisões e objetivos em cima de outro grupo com idéias e objetivos diferentes.

2. Maneiras de reagir à ameaças territoriais:

- a. Se retirar: “Eu levarei embora comigo o meu território.”
- b. Trocar: “ Eu trocarei um pouco do meu território por outro”.
- c. Compartilhar: “Eu darei um pouco do meu território para proteger o resto.”
- d. Tomar: “Eu vou tomar o território de outro de qualquer jeito”.
- e. Redefinir: “ Vamos criar novas barreiras aceitáveis a todos.”

B. Expectativas não realizadas.

1. Expectativas não são realísticas ou não foram clarificadas antes.
2. Um grupo não age de acordo com as expectativas do outro grupo.
 - a. Casamento: Expectativas diferentes sobre o papel do marido e da esposa.
 - b. Família: Crianças não estão realizando as expectativas de seus pais ou vice-versa.
 - c. Patrão-Êmpregado: O que o patrão quer que o empregado faça não é o que o empregado acha que deveria estar fazendo, ou inversamente, o patrão falha em guiar e agir de acordo com as expectativas de seus empregados.
 - d. Pastor-Igreja: O pastor não está fazendo o ministério dele de acordo com a expectativa do comitê, e o comitê não está respondendo e agindo de acordo com a expectativa que teve o pastor.
 - e. Missionária-Igreja Nacional: O missionário vê o seu papel de uma forma muito diferente do que a igreja nacional (ou a igreja sustentador) vê.

C. Falhas na liderança e administração.

1. Relacionamentos confusos dentro da estrutura da organização.
2. Responsabilidades de trabalho não são bem definidas.
3. O rompimento de comunicação.

4. Planejamento fraco.
5. Liderança que é autocrático demais ou fraco demais.
6. Liderança que é demasiadamente político.

D. Atitudes e personalidades opostas.

1. Preconceitos e preferências (consciente ou subconsciente)
2. Diferenças em temperamento, personalidade, estilo.
 - a. Idealista vs Pragmático (“Ele não tem valores” vs “Ele tem a cabeça nas nuvens”)
 - b. Impulsivo vs Impassivo (um quer acelerar, o outro quer quebrar)
 - c. Sanguíneo vs. Perfeccionista (Feliz da vida vs. Preciso fazer tudo certo)
 - d. Organizado vs. Desorganizado (um faz planos antes da hora, e o outro deixa tudo para última hora)
 - e. Limpo vs. Bagunçado (tenta colocar esses dois juntos e verá o que é conflito!)

IV. Os Assuntos Envolvidos em Conflitos

A. Assuntos substantivos.

1. Conflitos sobre valores, crenças e tradições.
2. Conflitos sobre propósitos e objetivos.
3. Conflitos sobre programas e métodos.
4. Conflitos sobre os fatos.
5. Conflitos sobre liderança.

B. Assuntos emocionais.

1. Falta de aceitação, reconhecimento ou apreciação.
2. Tratamento injusto.

V. Os Quatro Tipos de Conflito

A. Conflito intrapessoal

1. Se culpar
2. Culpar outros
3. Resultado de estresse, pessoas são capazes de ter sentimentos de frustração, ressentimento e hostilidade que podem causar uma erupção de conflito (sobre um assunto relevante ou irrelevante) ou podem piorar um conflito que já está no ar.

B. Conflitos interpessoais

1. Idosos vs. Jovens (a famosa lacuna entre as gerações)
2. Pessoas de autoridade vs. as pessoas sob esta autoridade
3. Conflitos de personalidade (algumas pessoas simplesmente não se dão com outras)
4. Passados diferentes, atitudes e preferências, causando os indivíduos a ver o mesmo assunto em maneiras diferentes.

C. Conflitos dentro do grupo (entre os membros do grupo).

D. Conflitos entre grupos.

VI. O Potencial no Conflito

A. Resultados positivos do conflito.

1. É evidência de vida e vitalidade.
2. Pode conduzir a uma motivação renovada.
3. Permite o desabafo de frustrações.

4. Pode conduzir ao crescimento pessoal e maturidade.
- B. Perigos em evitar o conflito.
1. Mudanças necessárias não são feitas.
 2. Ressentimento acumula.
 3. Emoções são desviados.
 4. Descontentamento, fofoca e vingança crescem.
- C. Paradoxos do conflito.
1. Quanto mais as pessoas se importam um com o outro, mais provável será a experiência de conflito entre elas.
 2. Quando não reconhecemos honestamente nossos próprio motivos num conflito, o nível do conflito aumentará.
 3. Quanto maior o número de conflitos, maior a estabilidade da organização.

Estilos de Administrar o Conflito

I. Os Cinco Estilos de Administração de Conflito

A. Abstenção/Fugindo (a tartaruga passiva) Fugão

Mantra: “ Vou ficar de fora disso”

1. Intenção: ficar de fora do conflito, evitar se identificar com qualquer um dos lados, permanecer neutro. O fujão obriga os outros a tomar a responsabilidade de resolver o conflito. Ele diz “Não é meu problema.”
2. Ação: O fujão tem falta de afirmação e é passivo. Ele não promove seus próprios interesses e idéias, e não ajuda os outros a promoverem os seus. Ele fala “Não vou assumir responsabilidade.”
3. Resultados: “Você perde, eu perco” Evitar é geralmente uma estratégia negativa e não produtiva.
4. Quando é apropriado:
 - a. Quando o problema é relativamente insignificante ou temporário, e quando a decisão não afetará objetivos ou apólices de longo prazo.
 - b. Quando o problema não é realmente sua responsabilidade. Não é necessário uma pessoa lutar cada batalha e é importante aprender em quais você deveria se envolver e de quais deveria se retirar.
 - c. Quando participantes são muito frágeis e inseguros no seu nível de maturidade e não permite uma administração de conflitos eficaz.
 - d. Quando diferenças são tão incorrigíveis que encarar não resolveria nada. As vezes seria sábio evitar certos aspectos do conflito quando lidando com outros.

B. Acomodador (o ursinho carinhoso)

Mantra: “Eu vou me entregar”

1. Intenção: Preservar, a qualquer custo, a relação do grupo e entre grupos opostos. A mensagem comunicada é: “ Nosso relacionamento é mais importante do que os assuntos do conflito.”

2. Ação: O acomodador tenta abraçar todos envolvidos no conflito. Quando a confrontação não pode ser evitada, ele irá com a solução que resultará no mínimo de estresse nos relacionamentos.
3. Resultados: “Você ganha, eu perco” A continuação deste estilo é prejudicial a todos os grupos. A pessoa que sempre se entrega aos outros pode começar a pensar menos de si mesmo e de suas idéias. Eventualmente ela irá começar a sentir como um capacho.
4. Quando é apropriado:
 - a. Como o estilo do fujão, quando o assunto é relativamente insignificante ou temporário.
 - b. Quando alguém se sente inseguro de suas próprias idéias e percebe que a sua posição é fraca.
 - c. Quando o relacionamento de longo-prazo é mais importante do que os assuntos de conflito no curto-prazo.
 - d. Quando muitas soluções boas estão sendo igualmente considerados.

C. Colaborador (a coruja sábia)

Mantra: “Vamos trabalhar juntos para o bem de todos.”

1. Intenção: Realizar uma “vitória” para todos os envolvidos. O colaborador é orientado aos assuntos e aos relacionamentos. Ele acredita que as pessoas são capazes de resolver seus problemas. Conflito não é para ser evitado mas para ser usado de uma maneira positiva para resolver problemas.
2. Ação: O colaborador é afirmativo mas também flexível. Ele está convencido de que o conflito pode ser administrado de uma forma que levará ao crescimento positivo dos dois indivíduos envolvidos e da organização. Ele diz “Eu me importe e quero preservar relacionamentos,” mas também “Eu encaro e vou preservar e defender os meus objetivos e as minhas idéias junto com os dos outros.
3. Resultados: “Você ganha, eu ganho” O estilo colaborador funciona para o bem de todos. Encoraja a participação repleta e comunicação de todos os grupos, e ajuda chegar a clarificação honesta de assuntos e interesses, decisões compartilhadas, e a implementação entusiástica de soluções concordadas. Todos os grupos são donos das decisões tomadas e existe um compromisso entre eles de cumpri-las.
4. Quando é apropriado: Na maioria dos conflitos esse é o estilo preferido, especialmente para aqueles que envolvem relacionamentos e objetivos de longo-prazo. Esse estilo procura o acordo e por isso pode requer mais tempo do que os outros estilos. Os resultados valem o esforço e tempo extra, mas este estilo não será possível se o tempo for muito curto. Também requer que os participantes tenham maturidade o suficiente e paciência para poder lidar com um procedimento que as vezes pode ser arriscado e muito exigente.

D. Conciliador (raposa esperta)

Mantra: “Eu te encontro no meio”

1. Intenção: Dar a cada participante um pouco das vitórias e um pouco das perdas. Segue a filosofia do dar e receber, de negociar e trocar os interesses e objetivos de cada um. Já que

o conciliador não sente que é possível satisfazer todos inteiramente, o seu objetivo é que todos sejam parcialmente satisfeitos, enquanto ao mesmo tempo os relacionamentos são preservadas.

2. Ação: Aqueles usando este estilo procuram usar uma parte de cada proposição mas não o total de nenhuma delas. Eles usam negociação e barganha. “Nós te daremos X se você concordar com Y.” “Nós te daremos parte do que você quer se você nos dê parte do que nós queremos.” Esta mensagem comunicada è “Devemos todos submeter nossos desejos pessoais para servir o bem comum de todos os grupos e também da organização.”
3. Resultados: “Nós dois ganhamos e perdemos um pouco” Do lado negativo, usar este estilo pode resultar em soluções fracas que não são muito eficazes, em motivação diminuída para cumprir as decisões feitas, e recorrências do mesmo conflito. Do lado positivo, embora requer sacrifícios parciais dos interesses e objetivos dos envolvidos, achar um acordo muitas vezes cria uma saída para assuntos e relacionamentos estagnados. Enquanto entrega o “melhor”, geralmente alcança o “bom”.
4. Quando é apropriado: Achar um acordo é normalmente a estratégia para usar quando colaboração falha.
 - a. Grupos opostos de forças iguais são teimosamente comprometidos a objetivos e soluções diferentes.
 - b. Os objetivos ou soluções de todos os grupos são válidos e valem a pena e as diferenças não são importantes o suficiente para brigar.
 - c. A urgência de uma solução não permite o tempo para uma consideração completa de uma solução melhor ou de uma colaboração.
 - d. Achar um acordo só pode ocorrer quando existe algo que pode ser dividido ou trocado. Este estilo raramente funcionará em resolver diferenças sobre convicções profundamente teológicas, valores ou tradições.

E. Controlador/Competindo (o tubarão agressivo)

Mantra: “Eu vou conseguir as coisas da maneira que eu quero.”

1. Intenção: Ganhar! Este estilo segue a filosofia que só existe duas possibilidades dentro do conflito - ganhar ou perder, e ganhar é definitivamente melhor. Não é necessariamente que o controlador quer magoar os outros ou estragar o relacionamento. É que ele sente que as próprias idéias, valores, e objetivos são de suprema importância e ele está disposto a sacrificar relacionamentos se necessário para alcançar os seus objetivos. A atitude da pessoa é “Eu não posso deixar que as pessoas atrapalhem o meu progresso em alcançar os meus objetivos.”
2. Ação: Ser afirmativo, e se for necessário, dominante. O controlador pode usar diplomacia macia ou poder crua, mas o seu objetivo é o mesmo: ganhar. Ele acredita no dar e receber: “você dá e eu recebo.” Na maioria dos casos ele não coopera em procurar outra solução fora o dele. Muitas vezes ele procura manipular os outros para a própria causa. A mensagem que ele comunica é: “Eu sei o que é o melhor para todos e para a organização. Meu jeito é o único jeito.”

3. Resultado: “Eu ganho, você perde” O longo-prazo deste estilo resultará em submissão ou em confrontação por aqueles que foram derrotados. Muitas vezes cria a separação entre os indivíduos que estão em conflito—um ambiente “nós versus eles”. E pode deixar magoas que permanecem e fazem a resolução adicional de conflitos quase impossível. O estilo controlador também se resultará na falta de entusiasmo dos “perdedores” para cumprir as decisões ou objetivos que foram obrigados a aceitarem contra sua vontade.
4. Quando é apropriado:
 - a. Quando a decisão precisa ser feita e alguma ação precisa ser tomada rapidamente.
 - b. Quando uma decisão necessária, impopular precisa ser feita por alguma pessoa de liderança.
 - c. Quando um assunto particular é tão importante para uma pessoa que o seu futuro em relação a organização depende de ganhar.
 - d. Quando um líder está absolutamente convencido de que a sua solução é o melhor e é de extrema importância para a organização ou o grupo. Mas é necessário tomar cuidado para ter certeza que essa solução é realmente o melhor. Na maioria dos casos, a opinião dos outros melhora os objetivos e as soluções.

II. Princípios Importantes a Respeito dos Estilos

A. Existe duas preocupações básicas em conflito.

1. Preocupações com relacionamentos.
2. Preocupações com os assuntos e objetivos.

B. Nossos estilos podem ser mudados e modificados. O estilo de administrar conflito de cada pessoa tem sido aprendido por exemplos e pela experiência, mas provavelmente sem muito pensamento consciente. Isso significa que cada um de nós também tem a capacidade de aprender estilos novos e conscientemente escolher o estilo que é mais eficaz e justo para todos os envolvidos. Se nós vamos mudar o nosso estilo, devemos:

1. Mudar as nossas atitudes em termos de como vemos o conflito e o que queremos ver acontecer no processo de administrar o conflito.
2. Fazer um compromisso para nos envolver pessoalmente em procurar o melhor resultado em cada situação de conflito. Custa alguma coisa se envolver em vez de se recuar ou simplesmente se entregar.
3. Vamos ter certeza de que nossas ações e comportamentos refletem nossas atitudes mudadas e fazermos um compromisso pessoal a um processo de administração de conflito saudável.

C. Todos os Estilos tem o seu uso apropriado.

1. Aprender a ser flexível e intencional ao administrar conflito.
2. Aprender a usar colaboração como nosso estilo preferido.

D. Os estilos que usamos como alternativos são significantes.

1. Se percebemos que o nosso estilo preferido não está realizando o que esperávamos, cada um de nós normalmente acharemos outro estilo que é ou menos ou mais agressivo.
2. Conhecendo os nossos estilos alternativos nos ajudará a antecipar como reagiremos quando escalar a pressão.

A Bíblia e o Conflito

I. Tipos de Conflito na Bíblia

A. Conflitos intrapessoais.

1. Salmo 32: Davi experimenta conflito interna sobre seu pecado.
2. Salmo 73: Asafe experimenta conflito interna sobre as contradições da vida, que os malvados ficam prósperos e os retos muitas vezes sofrem.
3. Mateus 27:46: Jesus experimenta conflito interna intenso porque se sentiu abandonado pelo seu Pai.
4. Romanos 7:14-25: Paulo experimentou conflito interna por causa da sua natureza pecaminosa.
5. Filipenses 1:22-23: “Estou pressionado dos dois lados; desejo partir e estar com Cristo, o que é muito melhor; contudo é mais necessário, por causa de vocês que eu permaneça no corpo.”

B. Conflitos interpessoais.

1. Gênesis 27: Conflito entre Jacó e Esaú sobre o assunto da bênção.
2. I Samuel 19: Saul sente conflito intenso com Davi por causa da sua inveja de Davi.
3. Jô: Um conflito poderoso entre Jô e seus amigos, e conflito entre Jô e Deus, e Deus e Satanás.
4. Amós 7:7-17: Conflito entre Amós, o profeta, e Amazias, o sacerdote de Betel.
5. Jonas: Uma conta extensiva do conflito entre Jonas e Deus.
6. Tiago 4:1-3: Conflitos interpessoais que é por causa dos nossos desejos e motivações errados.

C. Conflitos dentro de um grupo.

1. Gênesis 37: Conflito entre José e seus irmãos por causa da inveja.
2. Gênesis 32: O conflito entre Moisés e Israel por causa do bezerro dourado. Também um conflito entre Moisés e Deus.
3. Números 12:1-15: O conflito entre Moisés e Arão e Miriam por que eles sentiam ressentimento quanto a liderança de Moisés.
4. João 11: Conflito entre Jesus e seus discípulos sobre se eles deveriam retornar à Judéia por causa do perigo; seguido por um conflito entre Maria, Marta e Jesus porque ele não estava presente quando o Lázaro morreu.
5. Atos 21:7-15: Conflito entre Paulo e os seguidores na Cesárea sobre se ele deveria ir à Jerusalém.

D. Conflitos entre grupos.

1. I Reis 18: A história dramática do conflito entre Elias e os profetas de Baál.
2. Neemias 4: Conflito entre aqueles seguindo a Neemias e aqueles seguindo o Sanbalate e Tobias sobre a reconstrução do templo.
3. Mateus 21: 12-16: Conflito sério entre Jesus e os comerciantes dentro do templo.

4. I Coríntios 1:10-12 (e 3:3-4): Conflito entre grupos na igreja sobre a liderança.
5. Filipenses 3:2-9 (e Gal. 5:7-12): Conflito entre Paulo e seus colegas de ministério e os Cristãos Judeus sobre manter a lei.

II. Passagens Bíblicas sobre Conflito

A. Gênesis 13:5-12 Abraão e Ló

1. Isso houve como consequência de novas circunstanciais e necessidades.
2. O conflito estava na sua primeira fase e estava se manifestando como brigas entre os pastores dos rebanhos.
3. Abraão parecia ter adotado um estilo acomodado em lidar com esse conflito.
4. Um fator cultural muito importante determinou a forma em que esse conflito foi resolvido.

B. Mateus 20:20-28 Jesus e os discípulos.

1. Uma lição na estrutura administrativa do Reino.
2. Uma lição sobre grandeza verdadeira.

C. Atos 6:1-7 A Igreja de Jerusalém e as Viúvas.

1. Os apóstolos começaram estabelecendo prioridades para o ministério.
2. Os apóstolos estabeleceram regras para resolver conflitos.
3. Os seguidores mesmos escolheram os sete homens.
4. Havia uma orientação de dever com ênfase nas pessoas.
5. Havia um número de benefícios curto-prazo e longo-prazo da administração decisiva e criativa do conflito.
 - a. Cuidaram das viúvas de uma maneira imparcial.
 - b. A palavra de Deus espalhou na sua influência.
 - c. A igreja em Jerusalém experimentou um crescimento rápido.
 - d. Novos líderes da igreja foram identificados e receberam treinamento prático pela sua experiência de liderança ativa.
 - e. Uma nova classe de líderes da igreja originaram-se com a designação desses homens de “Presbíteros”.
 - f. Os seguidores em Jerusalém cresceram na sua confiança e habilidade de resolver e administrar conflitos internos.

D. Atos 15:1-35 O Concílio de Jerusalém

1. Nenhum grupo entre os Cristãos ficou de fora.
 - b. O grupo mais antigo e tradicional em Jerusalém teria se sentido ignorado e desprezado.
 - c. Uma divisão entre as igrejas judaicas e gentis poderia ter se desenvolvido.
 - d. Paulo ainda era um pouco suspeito nos olhos de alguns líderes da igreja em Jerusalém.
2. Proponentes de opiniões opostas eram permitidos de completamente expressar seus argumentos e as suas convicções.
3. Parece que existia um alto nível de confiança e respeito mútuo.

4. Pedro, já aceito por todos os grupos, foi o primeiro líder principal à expressar as suas convicções sobre o assunto.
5. Tiago, a porta voz do concílio e líder da igreja de Jerusalém, fez a conclusão.
6. A resolução de conflito mostra a combinação de colaboração e conciliação.
 - a. em assuntos essenciais de doutrina da salvação e graça não há discussões.
 - b. Em assuntos secundários de prática, há discussões razoáveis.
7. Houve uma comunicação clara e rápida da decisão do concílio para aqueles que foram afetados pelas decisões.

E. Atos 15:36-41 A Controvérsia entre Paulo e Barnabé.

1. Ambos Paulo e Barnabé exibiram um estilo muito competitivo.
2. Existiam dois fatores “atrás dos bastidores” muito importantes.
 - a. Uma envolvia cultura e família.
 - b. Paulo já poderia ter reconhecido o Silas como um líder potencial depois do concílio de Jerusalém e já pensou em levá-lo.
3. Ambos os homens estavam certos e ambos estavam errados neste conflito.
4. enquanto esse conflito parece ter acabado como um fracasso, os resultados são muito informativos para nós.

F. Filipenses 4:2-3 A Divisão em Filipos

1. Nesta epístola Paulo prepara o caminho de resolver esse conflito.
2. Paulo procurou construir uma base de verdade no qual Erodia e Síntique e seus seguidores teriam que concordar.
3. Paulo não hesita em trazer suas próprias emoções e sentimentos para dentro da controvérsia.
4. No trecho de fechamento nesta carta, Paulo faz uma petição diretamente à Erodia e Síntique.
5. Paulo aponta um juiz apropriado para entrar como uma terceira pessoa objetiva se necessário.

Desenvolvimento de Habilidades para Administrar Conflito

I. Aprender as fases no ciclo do conflito

A. Fase de desenvolvimento de tensão.

1. Todo conflito começa neste nível. Podemos sentir a tensão se desenvolvendo antes que um conflito acontece, então temos que aprender a ouvir os nossos sentidos.
2. Nesta fase as pessoas não sabem o que há de errado e estão com vergonha de dizer algo porque o problema parece ser insignificante demais.
3. durante essa fase o gerente do conflito necessita as habilidades básicas de comunicação. O mediador eficaz tomará a iniciativa em juntando todos as pessoas afetadas para que elas possam discutir as causas da tensão e como o conflito pode ser resolvido.

B. Fase de confusão de papéis.

1. Aqui os participantes estão confusos sobre o que está acontecendo e estão perguntando “Quem está causando esse

conflito?” “Eu sou parte do problema?” “O que eu e os outros deveríamos estar fazendo para resolver isso?” “O que é o meu papel e qual comportamento é esperado de mim nessa situação de conflito?”

2. Nessa fase é extremamente importante que os grupos oponentes estejam conversando um com o outro, definindo o seguinte:
 - a. os assuntos envolvidos
 - b. as mudanças ou ações que tenham precipitado o conflito.
 - c. As decisões ou renegociações que precisam ser feitas para resolver o conflito.

C. Fase de coleção de injustiças.

1. Essa é a primeira fase bem perigosa quando os participantes começam a sentir que as coisas só podem piorar. Agora os grupos oponentes começam a se separar e se preparar para a batalha.
2. Essa também é a fase de “xingamento” aonde cada grupo critica o outro de ser “teimoso”, “insensível”, “irracional”, “injusto”, “não espiritual e carnal”.
3. Grupos oponentes agora gastam as suas energias em atacar um ao outro em vez de atacar o assunto.
4. Já que a comunicação positiva está quebrada, é vital que um mediador entre para administrar o conflito. Ele precisará de:
 - a. A habilidade de ser afirmativo com confiança e coragem.
 - b. Autoridade e maturidade espiritual. Como líderes Cristãos nós não podemos dar pouco valor a importância de confissão e perdão quando o conflito é negativo e destrutivo.

D. Fase da confrontação

1. Essa é uma fase muito sensível e potencialmente volátil quando as pessoas oponentes confrontam um ao outro. Se não for administrado bem cada pessoa vai a transformar em uma ocasião para justificar sua própria posição e culpar a outra pessoa pelo conflito.
2. De outra forma, se a confrontação é bem administrado, pode se transformar em uma oportunidade para os participantes de ver como o conflito pode ser destrutivo e como é importante para eles clarificarem e resolverem as suas diferenças.
3. Durante a fase de confrontação o mediador precisa das seguintes habilidades:
 - a. a habilidade de monitorizar e ajustar a tensão.
 - b. A habilidade de manter a confrontação dentro de limites aceitáveis.

E. Fase de Ajustamentos

1. Confrontação não pode continuar para sempre porque exige muito daqueles envolvidos.
2. Como resultado, os participantes em conflitos procuram jeitos de fazer ajustes para acabar com a confrontação.
3. As quatro formas de ajustar são:
 - a. Cortar relacionamentos com os outros envolvidos. Cada um segue seu próprio caminho.

- b. Procurar dominar o outro. Os “perdedores” muitas vezes ficam passivos e desencorajados e vão ter pouca motivação para cumprir as decisões do dominante.
 - c. Tentar retornar as coisas do jeito que eram antes. Mas por causa de mudanças que tem acontecido, isso é raramente possível ou desejável.
 - d. Negociar uma nova série de acordos mútuos e compromissos, o resultado de conflito bem administrado.
4. A vantagem que o administrador de conflito tem nessa fase é que os participantes oponentes estão cansados de brigar e estão abertos a procurar um acordo que terminará o conflito.
 5. Durante esta fase de ajustes um mediador habilitado necessita:
 - a. Habilidade de pensar criativamente.
 - b. Habilidade de ganhar a completa participação de todos envolvidos.
 6. Uma consideração chave no entendimento do ciclo de conflito é que o conflito é dinâmico. Se não for administrado numa fase, irá para a próxima fase. Quando isso acontece, emoções e tensão crescem e a separação dos oponentes se pronuncia mais.

II. Administrar o conflito nas primeiras fases

A. Estabeleça uma estrutura e uma filosofia de administração cedo de conflito.

1. Reuniões regulares da equipe de liderança e membros.
2. Grupos pequenos para discussões sobre problemas.
3. Comunicação aberta e contínuo em todos os níveis da organização.

B. Procure antecipar o conflito.

1. Esteja atento as seguintes condições que muitas vezes procede o conflito:
 - a. Alguém no grupo está experimentando sérios problemas ou perdas na sua vida, ministério ou relacionamentos. Conflitos pessoais muitas vezes derramam dentro dos conflitos com os outros.
 - b. Uma mudança grande está iminente. Mudança ameaça. Cada um pergunta “Como vai me afetar?” Eles muitas vezes reagem defendendo seu território de invasões ou perdas.
 - c. Um problema de longo prazo do passado que não foi resolvido. Falta de ação gera uma pressão guardada que pode estourar em conflito.
2. Note os sinais de frustração que podem indicar que um conflito está fermentando:
 - a. Um aumento notável de reclamações e críticas da equipe de liderança.
 - b. Um aumento em oposição à liderança.
 - c. Protestos contra as decisões, planos ou apólices do grupo.
 - d. Perda de reuniões que são da sua responsabilidade.
 - e. A formação de facções ou grupos oponentes.
 - f. Uma mudança significativa em padrões de votação do grupo.

3. Marca um horário com aqueles envolvidos para uma sessão de “esclarecimentos”.
 - a. Muitas vezes o conflito é resultado de mal entendimentos entre pessoas e percepções erradas sobre o que está realmente acontecendo.
 - b. Pode haver um assunto legítimo em jogo. Permite tempo o suficiente para conseguir uma imagem clara do problema e para achar uma boa solução.

III. Desenvolva uma estratégia eficaz para administrar conflitos.

A. Junte a informação necessária sobre o conflito.

1. Os seguintes tipos de informação são necessários:
 - a. as origens do conflito
 - b. a substância do conflito
 - c. as emoções do conflito. Como que as pessoas envolvidas se sentem sobre um a outro pessoalmente.
 - d. A fase do conflito. Até onde o conflito já progrediu no ciclo de conflito.
 - e. O contexto do conflito. Os participantes são maduros o suficiente para lidar com o conflito e a confrontação?
2. Recursos de informações válidas.
 - a. Todos os grupos diretamente envolvidos no conflito.
 - b. Observadores íntimos, especialmente aqueles que são mais imparciais e objetivos.
 - c. Você mesmo como o mediador ou líder em administrar o conflito.
3. Métodos de juntar informações.
 - a. Entrevistas com participantes no conflito e com observadores íntimos.
 - b. Discussões em pequenos grupos.
 - c. Questionários
4. Compartilhando a informação.
 - a. Uma reportagem escrita é recomendada a não ser que o conflito seja simples e não complicado.
 - b. Opiniões devem ser encorajados para facilitar discussões abertas.
 - c. Os objetivos desse encontro são de habilitar os envolvidos no conflito de entender o que realmente está acontecendo, e para encorajar um compromisso e continuar o processo de administrar o conflito.

B. Estabeleça um ambiente positivo para administração.

1. Escolhe um lugar e uma hora apropriada de se encontrar.
 - a. Faça as reuniões em um terreno neutro, não no espaço de nenhum dos envolvidos.
 - b. Tenha certeza de que a sala onde será realizada a reunião seja agradável, confortável e grande o suficiente.
 - c. Arrume as cadeiras num semi-círculo virados em direção ao mediador e ao quadro negro ou a tela do retro projetor.

- d. Não permite que qualquer um dos envolvidos tome uma posição de poder ou prestígio (na ponta da mesa, plataforma elevada, cadeira especial).
 - e. Não se encontre tarde da noite quando todos estão cansados.
 - f. Planeja um “recreio” para tomar café e poder relaxar e deixar acontecer uma troca de palavras informais. Considere a organização de uma refeição juntos para “quebrar o gelo”.
2. Começa cada sessão com um estudo bíblico e oração: “Confie no senhor de todo o seu coração e não se apóie em seu próprio entendimento; reconheça o Senhor em todos os seus caminhos, e ele endireitará as suas veredas.
 3. Projeta um espírito de otimismo e esperança.
 - a. Exibindo um espírito e maneirismo calmo e relaxado.
 - b. Dando uma descrição clara do que realmente está acontecendo na situação do conflito.
 - c. Apresentando um plano compreensível e sensato de administrar o conflito.
 4. Encoraja confiança e aceitação mútua.
 - a. Deixe claro que cada participante tem o valor igual e o direito igual de falar na resolução do conflito.
 - b. Encoraja os participantes a praticar a “arte” de escutar e de “falar a verdade em amor”.
 - c. Enfatize que qualquer solução virá como resultado de um esforço unido por todos os envolvidos.
 - d. Reconheça a diversidade de dons, ministérios e personalidades dos envolvidos.
 - e. Deixe abertos os canais de comunicação.
 5. Concordem nas regras e normas que serão seguidas.
 - a. Pode discordar portanto que seja feito com respeito.
 - b. Cada pessoa tem o direito de declarar as suas idéias e preocupações claramente e precisamente.
 - c. Só uma pessoa pode falar de cada vez, e sobre um só assunto.
 - d. Declarações precisam ser específicas e relevantes ao conflito.
 - e. Perder o controle, xingar, abaixar o nível, ou atacar o caráter de outra pessoa não serão permitidos.
 - f. Trazer erros e enganos do passado irrelevantes ao conflito presente será desencorajado.
 6. Procurar terminar cada discussão ou sessão com um tom positivo.

C. Siga um processo colaborativo de solucionar problemas.

1. Focalize nos assuntos
 - a. Cada participante deveria expressar seus próprios sentimentos, não os dos outros.
 - b. Participantes responderão com descrições de seus sentimentos, não com ataques aos outros participantes.
 - c. Assim que os sentimentos forem expressados e entendidos, eles devem deixar de ser o foco do grupo.
 - d. Sentimentos que são expressados nessas situações devem ser mantidos em confiança. Eles não devem ser compartilhados com pessoas que não fazem parte desse processo administrativo de conflito.

- e. Como mediador, não tenha medo de expressar a sua própria percepção do que você vê acontecendo, como você se sente e o que você gostaria de ver acontecer como resultado desse tempo de desabafo (ex. Perdão, cicatrização, entendimento, sensibilidade mútua).
2. Identifique áreas de acordo e desacordo.
 - a. Permite que cada participante clarifique abertamente a sua vista nessas áreas de desacordo.
 - b. Procure concordar nos objetivos curto-prazo como um passo possível em direção a concordar nos objetivos de longo-prazo.
 - c. Nas áreas onde é mais forte a discordância, cada participante terá que fazer decisões e soluções independentes.
 3. Considere alternativas possíveis.
 - a. Focalize nos interesses, não nas posições. Participantes deveriam focalizar em cumprir necessidades mútuas, não em ganhar batalhas.
 - b. Invente opções de ganhos mútuos. O gerente do conflito deveria ajudar os participantes a deslocar os pensamentos de soluções rígidas, tipo “ou isso ou aquilo” para soluções, “e se nós... ou se ao menos...”
 - c. Insista em usar o critério objetivo. A estratégia aqui é que os participantes tomam as decisões na base de normas objetivas que são justas para todos.
 - d. Para facilitar o fluxo livre de idéias e opções, e para evitar qualquer participante de sentir-se ameaçado, é sábio separar o tempo das “idéias” do tempo de “decisões”.
 4. Escolha a melhor solução possível.
 - a. Desenhe duas colunas no quadro negro ou no retro projetor. Os “pros” e os “contras” são discutidos e anotados para cada alternativa que está sendo considerada.
 - b. Todos os participantes contribuem as suas opiniões e pensamentos.
 - c. Aqueles que eram “adversários” agora se encontram mais íntimos, como aliados enquanto eles colaboram juntamente em analisar cada alternativa.
 - d. A melhor alternativa é aquela por qual os fatores positivos fortemente sobrepesava os negativos.
 - e. Quando utiliza esse método de usar duas colunas no quadro os seguintes fatores deveriam ser levados em consideração: Princípios bíblicos, principalmente os ensinamentos e a vida de Cristo, boa administração de recursos, efeitos ao curto e longo prazo, possíveis riscos e recompensas, precedência, recursos, compromissos e tempo necessário para completar o acordo.
 5. Incentive um compromisso para o acordo ou as decisões tomadas.

- a. Coloque o acordo por escrito.
 - b. Enfatiza que o compromisso necessário é dos dois lados. Envolve ambos num compromisso relacional (a Deus e aos outros membros do grupo) e um compromisso à tarefa (para os objetivos, planos e estratégia que foram concordados)
 - c. Ajude que ninguém perca dignidade e preserve o prestígio.
 - d. Pede para cada participante explicar o acordo.
 - e. Celebre a resolução do conflito.
6. Monitorizar e avaliar o progresso. Construa um sistema que dê seguimento, acompanhando o acordo que inclua o seguinte:
- a. Monitorizando e implementarão das decisões tomadas.
 - b. Avaliações periódicas do acordo original.

IV. As Qualidades e o Papel de um Árbitro/Mediador

- A. Ele tem confiança no seu próprio valor e habilidades. Ele confia nos próprios instintos e não é facilmente abalado quando ameaçado ou atacado.
- B. Ele tem confiança num Deus que opera nos conflitos e é o grande reconciliador.
- C. Tendo fé em Deus, ele/a sabe que não precisa sempre impor as suas crenças, sentimentos, opiniões, agendas, e demandas para lidar com o conflito.
- D. Ele/a tem sabedoria que vem das suas próprias experiências em lidar com conflitos intrapessoais e interpessoais.
- E. Ele conhece bem a palavra de Deus, como aplicá-la com firmeza e mansidão.
- F. Quando apropriado, ele sabe confrontar as pessoas com a verdade.
- G. Ele é conhecido pelo hábito de orar regularmente.
- H. Ele/a tem a capacidade de inspirar confiança nos outros.
 1. Autorizar indivíduos de utilizar as suas melhores energias e esforços.
 2. Despertar confiança na habilidade do grupo para administrar o conflito.
 3. Ajudar o grupo a descobrir a estratégia ou processo em realizar objetivos e acordos comuns.
- I. Ele é flexível, persistente e paciente.
- J. Ele não leva o conflito substantivo para o lado pessoal.
- K. Ele não escolhe lados no assunto de conflito. Ele mantém a imparcialidade.
- L. Ele manifesta auto-controle. Ele não sente a obrigação de controlar aos outros. Ele sabe quando ser profeta e quando pastor durante os conflitos.
- M. Ele sabe trabalhar com as pessoas sem tomar responsabilidade do comportamento delas e sabe estabelecer limites interpessoais apropriados.
- N. Ele é humilde o suficiente para sempre estar procurando conselhos e sabedoria dos outros ajudá-lo a resolver conflitos.

“ Se a sua própria vida está experimentando conflitos não resolvidos, os conflitos daqueles que você está tentando a ajudar resolver vão te “engancha” emocionalmente no seu próprio espírito de conflito não resolvido. A preparação mais importante que você pode fazer em preparar para funcionar como um mediador de conflitos é preparar o seu próprio espírito.” (Shawchuck, 1983, p. 51)