

# Aula 33 – Introdução à Resolução de Conflitos

Bem-vindos à Aula 33 do nosso Curso de Análise de Conflitos Globais! Se você chegou até aqui, é porque entende que o mundo é um palco complexo, onde tensões e desentendimentos são uma constante. Mas, mais do que apenas identificar os problemas, o verdadeiro desafio – e a grande oportunidade – reside em como lidamos com eles. Esta aula é o seu ponto de partida para compreender as ferramentas e abordagens que nos permitem não apenas gerenciar, mas verdadeiramente resolver e até transformar conflitos.

Imagine-se em um dia cansativo, após horas de estudo ou trabalho. A última coisa que você quer é mais uma teoria abstrata. Por isso, nossa jornada será prática e envolvente. Vamos desvendar os mistérios da resolução de conflitos, conectando cada conceito à sua realidade, seja ela pessoal, profissional ou global. Ao final desta aula, você não apenas terá cumprido horas valiosas para sua formação, mas terá uma nova lente para enxergar e intervir nas dinâmicas de conflito ao seu redor, capacitando-se para os desafios de concursos ou para aprimorar sua visão crítica.

Nesta aula, vamos mergulhar em três pilares essenciais: primeiro, entender as nuances entre gerenciar, resolver e transformar conflitos; segundo, aprender a "mapear" um conflito, identificando seus atores, interesses e dinâmicas ocultas; e, por fim, explorar a Escala da Crise de Conflito de Glasl, uma ferramenta poderosa para prever e intervir em escaladas. Prepare-se para uma perspectiva que vai além do "certo ou errado", focando no "como" construir pontes e soluções.

# Desvendando as Abordagens: Gerenciar, Resolver e Transformar Conflitos

Em nosso dia a dia, é comum usarmos termos como "gerenciar" ou "resolver" conflitos de forma intercambiável. No entanto, no campo da análise e intervenção em conflitos, essas palavras carregam significados distintos e implicam abordagens fundamentalmente diferentes. Compreender essa distinção é o primeiro passo para escolher a estratégia mais eficaz diante de uma situação complexa, seja ela um desentendimento familiar, uma disputa corporativa ou uma crise internacional.

Pense em um vazamento de água em sua casa. Você pode simplesmente colocar um balde para "gerenciar" o problema, contendo o estrago imediato. Ou pode chamar um encanador para "resolver" o vazamento, consertando o cano. Mas e se o problema for a qualidade da água que chega à sua casa, ou a infraestrutura antiga do bairro que causa vazamentos constantes? Isso exigiria uma "transformação" do sistema, uma mudança mais profunda e estrutural. Essa analogia nos ajuda a visualizar as diferentes profundidades de intervenção.

A gestão de conflitos foca em conter a situação, minimizar danos e manter a ordem, sem necessariamente eliminar a causa raiz. É como um pronto-socorro para o conflito, onde o objetivo é estabilizar o paciente. Já a resolução de conflitos busca uma solução definitiva para a disputa, um acordo que satisfaça as partes e encerre o litígio. É o tratamento que cura a doença. Por fim, a transformação de conflitos vai além: ela não apenas resolve a disputa atual, mas busca mudar as estruturas, percepções e relacionamentos que geraram o conflito, prevenindo futuras ocorrências e construindo uma paz mais duradoura. É a terapia que fortalece o organismo e o prepara para o futuro.



## Gestão de Conflitos

Contém a situação

Minimiza danos imediatos

Mantém a ordem



## Resolução de Conflitos

Busca solução definitiva

Satisfaz as partes

Encerra o litígio



## Transformação de Conflitos

Muda estruturas

Altera percepções

Constrói paz duradoura

# Abordagens de Intervenção em Conflitos

A **gestão de conflitos** é uma abordagem pragmática, focada em manter o conflito sob controle para que ele não escale ou cause danos maiores. Imagine uma empresa onde dois departamentos estão em constante atrito por recursos. A gestão pode envolver a criação de regras claras de alocação, reuniões periódicas para desabafos controlados ou a intervenção de um superior para impor uma decisão. O objetivo não é que os departamentos se tornem amigos, mas que consigam coexistir e trabalhar sem prejudicar a produtividade geral. É uma intervenção de curto a médio prazo, que lida com os sintomas mais agudos.

A **resolução de conflitos**, por sua vez, mira na causa do problema e busca um desfecho que seja mutuamente aceitável e sustentável para as partes envolvidas. No exemplo dos departamentos, a resolução poderia envolver um processo de mediação onde as partes exploram suas necessidades e interesses subjacentes, chegando a um acordo inovador que otimize os recursos para ambos. O foco aqui é encontrar uma solução que satisfaça as necessidades de todos, levando a um encerramento do conflito específico. É um processo mais profundo que a gestão, buscando um "fim" para a disputa.

Por fim, a **transformação de conflitos** é a abordagem mais ambiciosa e de longo prazo. Ela reconhece que os conflitos são muitas vezes sintomas de problemas sociais, políticos ou relacionais mais profundos. No caso dos departamentos, a transformação poderia envolver uma reestruturação da cultura organizacional, a criação de novos canais de comunicação ou a capacitação dos líderes para promoverem a colaboração. O objetivo é mudar a natureza do relacionamento e as estruturas que perpetuam o conflito, criando um ambiente onde futuras disputas possam ser abordadas de forma mais construtiva. É um processo contínuo de mudança e aprendizado.

# Aplicações Práticas das Abordagens de Conflito

Para ilustrar a aplicação prática dessas abordagens, pense em um conflito internacional envolvendo a disputa por uma fronteira. A **gestão** pode se manifestar em acordos de cessar-fogo temporários, zonas desmilitarizadas ou missões de paz que monitoram a situação para evitar escaladas. É uma forma de "congelar" o conflito, impedindo que ele se torne uma guerra aberta, mas sem resolver a questão territorial subjacente.

A **resolução** desse mesmo conflito de fronteira poderia envolver negociações diplomáticas intensas, arbitragem internacional ou mediação por um terceiro país, culminando em um tratado que define a fronteira de forma aceitável para ambas as nações. O foco é chegar a um acordo final sobre a demarcação, encerrando a disputa específica.

Já a **transformação** do conflito de fronteira seria um processo muito mais amplo. Poderia incluir o desenvolvimento de projetos econômicos conjuntos na região disputada, programas de intercâmbio cultural entre as populações fronteiriças, ou a criação de instituições regionais que promovam a cooperação e a confiança mútua. O objetivo é mudar a percepção de "inimigo" para "parceiro" e construir uma relação de longo prazo que torne a disputa territorial irrelevante ou gerenciável de forma pacífica.

| Conceito                   | Âmbito/Aplicação  | Base/Origem          | Exemplo                                    |
|----------------------------|-------------------|----------------------|--|
| Gestão de Conflitos        | Curto/médio prazo | Contenção de danos   | Cessar-fogo, zonas desmilitarizadas        |
| Resolução de Conflitos     | Médio prazo       | Solução de problemas | Tratados, acordos negociados               |
| Transformação de Conflitos | Longo prazo       | Mudança estrutural   | Projetos conjuntos, instituições regionais |

## Mapeando o Campo de Batalha: Atores, Interesses e Dinâmicas

Antes de pensar em qualquer solução para um conflito, precisamos entender o que está realmente acontecendo. É como um médico que, antes de prescrever um tratamento, precisa diagnosticar a doença. No universo dos conflitos, essa "radiografia" é o que chamamos de **mapeamento de conflitos**. Ele nos permite visualizar a complexidade da situação, identificar quem são os jogadores, o que eles realmente querem e como suas interações moldam o cenário. Sem um bom mapeamento, qualquer intervenção pode ser um tiro no escuro, com grandes chances de errar o alvo.

Imagine que você está tentando organizar uma viagem em grupo. Se você não souber quem vai, o que cada um espera da viagem (praia, montanha, aventura, relaxamento) e como as personalidades se chocam ou se complementam, a chance de dar errado é enorme. O mapeamento de conflitos funciona de forma semelhante, mas com apostas muito maiores. Ele nos ajuda a desvendar as camadas superficiais de uma disputa e a chegar ao cerne das questões, revelando as forças ocultas e as oportunidades de intervenção.

O mapeamento de conflitos é uma ferramenta analítica essencial que nos permite identificar e visualizar os componentes-chave de uma disputa. Ele se concentra em três elementos principais: os **atores** envolvidos, seus **interesses** subjacentes e as **dinâmicas** que governam suas interações. Ao organizar essas informações de forma estruturada, ganhamos clareza sobre a natureza do conflito, suas raízes e possíveis pontos de alavancagem para a mudança. É um processo contínuo, pois os conflitos são fluidos e suas características podem mudar ao longo do tempo.

# Identificando os Elementos do Conflito

O primeiro passo no mapeamento é identificar os **atores**. Quem são as pessoas, grupos, organizações ou até mesmo países que estão envolvidos no conflito? É crucial ir além dos óbvios. Existem atores diretos, que estão ativamente engajados na disputa, e atores indiretos, que são afetados pelo conflito ou têm algum interesse em seu desfecho, mesmo que não participem diretamente. Pense em um conflito sobre a construção de uma hidrelétrica: os atores diretos podem ser a empresa construtora e as comunidades indígenas afetadas. Os atores indiretos podem ser o governo (que licenciou a obra), ONGs ambientais, investidores internacionais, e até mesmo consumidores de energia em outras regiões.

Depois de identificar os atores, o próximo passo é entender seus **interesses**. Aqui, é fundamental diferenciar entre **posições** e **interesses**. A posição é o que a pessoa ou grupo diz que quer (ex: "Eu quero a fatia maior do bolo"). O interesse é o porquê ela quer aquilo, a necessidade ou preocupação subjacente (ex: "Eu quero a fatia maior porque estou com muita fome e preciso de energia para o resto do dia"). Muitas vezes, as posições são rígidas, mas os interesses podem ser compatíveis ou complementares. No conflito da hidrelétrica, a posição da empresa pode ser "construir a barragem", mas seu interesse é "gerar lucro e energia". A posição da comunidade pode ser "impedir a barragem", mas seu interesse é "preservar sua cultura, seu território e seu modo de vida".

Conectando com as tendências de 2025, a análise de atores se torna ainda mais complexa com a ascensão dos **Atores Não Estatais**. Milícias, corporações multinacionais, grupos de ciberativistas e até mesmo influenciadores digitais podem ter um papel significativo na dinâmica de um conflito, muitas vezes com agendas e interesses que não se alinham com os de estados-nação tradicionais. Mapear esses novos players é vital para uma compreensão completa.

# Dinâmicas e Poder no Mapeamento de Conflitos

O terceiro elemento crucial no mapeamento são as **dinâmicas** do conflito. Como os atores interagem entre si? Quais são os padrões de comunicação? Existem alianças ou divisões internas? Qual é a história do relacionamento entre as partes? A dinâmica também envolve a análise do poder: quem tem mais influência, recursos ou capacidade de coerção? O poder pode ser econômico, político, militar, social ou até mesmo informacional, como visto no impacto da tecnologia e da desinformação em conflitos modernos.

Um exemplo prático de mapeamento pode ser observado em disputas por **Geopolítica de Recursos Naturais**. Em um conflito por acesso à água em uma região árida, os atores podem ser países vizinhos, comunidades agrícolas, empresas de mineração e grupos ambientalistas. Seus interesses podem variar de segurança hídrica para a população, irrigação para a agricultura, água para processos industriais, ou preservação de ecossistemas. As dinâmicas envolveriam a história de acordos e desacordos sobre rios transfronteiriços, a influência de potências externas, a capacidade de cada ator de mobilizar apoio interno ou externo, e o papel das mídias sociais na formação da opinião pública.

Ao mapear esses elementos, começamos a ver não apenas o problema, mas também as possíveis soluções. Onde há interesses comuns que podem ser explorados? Quais atores podem ser aliados inesperados? Quais dinâmicas precisam ser alteradas para desescalar a tensão? O mapeamento é um processo iterativo, que se aprofunda à medida que novas informações surgem. Ele nos permite identificar pontos de alavancagem e construir estratégias de intervenção mais eficazes, seja para uma negociação, mediação ou um projeto de transformação.

## Análise de Atores

- Identificar atores diretos e indiretos
- Mapear novos players como corporações e grupos ciberativistas
- Considerar influenciadores digitais e sua capacidade de mobilização

## Compreensão de Interesses

- Diferenciar posições (o que dizem querer) de interesses (por que querem)
- Buscar interesses compatíveis ou complementares
- Identificar necessidades fundamentais por trás das demandas

## Mapeamento de Dinâmicas

- Analisar padrões de comunicação e interação
- Identificar relações de poder e influência
- Compreender a história do relacionamento entre as partes

# A Escala da Crise de Conflito: A Curva de Glasl

Você já se viu em uma discussão que começou pequena, talvez por um mal-entendido, e de repente escalou para algo muito maior, com acusações e ressentimentos que pareciam vir do nada? Conflitos, sejam eles pessoais ou globais, raramente surgem em seu estágio mais grave. Eles geralmente seguem uma trajetória, uma escalada que pode ser sutil no início e devastadora no final. Compreender essa trajetória é fundamental para intervir antes que seja tarde demais. É aqui que entra a **Escala da Crise de Conflito**, ou a **Curva de Glasl**.

Friedrich Glasl, um renomado pesquisador de conflitos, desenvolveu um modelo que descreve nove estágios de escalada de conflito. Pense nisso como um termômetro que mede a febre de uma disputa. Cada estágio indica um aumento na intensidade e na dificuldade de resolução, e uma mudança na forma como as partes se veem e interagem. Conhecer essa escala nos permite identificar o ponto em que um conflito se encontra e, mais importante, quais estratégias são mais adequadas para desescalá-lo antes que ele atinja um ponto de não retorno.

A Curva de Glasl não é apenas uma teoria; é uma ferramenta prática para análise e intervenção. Ela nos mostra que, à medida que um conflito escala, a comunicação se deteriora, a percepção do "outro" se torna mais negativa e o foco muda da busca por soluções para a necessidade de vencer ou até mesmo destruir o oponente. Entender esses estágios nos capacita a reconhecer os sinais de alerta e a agir proativamente, seja para evitar uma guerra, mediar uma disputa trabalhista ou resolver um conflito comunitário.

# Os Nove Estágios da Curva de Glasl

A Curva de Glasl é dividida em três níveis principais, cada um com três estágios, totalizando nove. Nos primeiros estágios (Nível 1: **Ganhar-Ganhar**), as partes ainda buscam soluções conjuntas. No **Estágio 1 (Endurecimento)**, há tensões e mal-entendidos, mas as partes acreditam que podem resolver a questão. No **Estágio 2 (Debate e Polarização)**, as diferenças se acentuam, e as partes começam a se ver como adversários, embora ainda haja esperança de acordo. No **Estágio 3 (Ações em vez de Palavras)**, a empatia diminui, e as partes começam a agir para impor sua vontade, mas sem grande dano.

No segundo nível (Nível 2: **Ganhar-Perder**), o foco muda para a vitória de uma das partes. No **Estágio 4 (Coalizões e Imagens)**, as partes buscam apoio externo e formam coalizões, demonizando o oponente. No **Estágio 5 (Perda de Face)**, a honra e a reputação se tornam cruciais, e qualquer concessão é vista como fraqueza. No **Estágio 6 (Estratégias de Ameaça)**, as ameaças se tornam comuns, e a pressão é o principal meio de comunicação. É nesse ponto que a intervenção externa se torna quase indispensável, pois as partes já não conseguem se comunicar construtivamente.

O terceiro e último nível (Nível 3: **Perder-Perder** ou **Juntos para o Abismo**) é o mais perigoso, onde o objetivo é destruir o oponente, mesmo que isso signifique autodestruição. No **Estágio 7 (Destruição Limitada)**, o objetivo é prejudicar o oponente, mesmo que haja algum dano próprio. No **Estágio 8 (Fragmentação do Inimigo)**, o objetivo é desintegrar o oponente. E no **Estágio 9 (Juntos para o Abismo)**, a destruição mútua é o único resultado aceitável, não importa o custo. É o ponto de guerra total, onde a racionalidade é quase inexistente.

## Nível 1: Ganhar-Ganhar

**Estágio 1:** Endurecimento -  
Tensões e mal-entendidos  
iniciais

**Estágio 2:** Debate e Polarização  
- Diferenças se acentuam

**Estágio 3:** Ações em vez de  
Palavras - Diminuição da  
empatia

## Nível 2: Ganhar-Perder

**Estágio 4:** Coalizões e Imagens  
- Busca de apoio externo

**Estágio 5:** Perda de Face -  
Honra e reputação em jogo

**Estágio 6:** Estratégias de  
Ameaça - Pressão como  
comunicação

## Nível 3: Perder-Perder

**Estágio 7:** Destruição Limitada -  
Prejudicar o oponente

**Estágio 8:** Fragmentação do  
Inimigo - Desintegrar o  
oponente

**Estágio 9:** Juntos para o Abismo  
- Destruição mútua aceitável

# Aplicações da Curva de Glasl em Conflitos Modernos

A aplicação da Curva de Glasl é particularmente relevante na análise de **Conflitos Híbridos** e no papel da **Tecnologia**. Um conflito que começa com desinformação nas redes sociais (Estágio 3 ou 4, "Ações em vez de Palavras" ou "Coalizões e Imagens") pode rapidamente escalar para ciberataques (Estágio 6, "Estratégias de Ameaça") e, eventualmente, para táticas irregulares ou convencionais (Estágio 7 ou 8, "Destruição Limitada" ou "Fragmentação do Inimigo"). A velocidade e a natureza difusa das ameaças tecnológicas podem acelerar essa escalada, tornando a identificação precoce dos estágios ainda mais crítica.

Um exemplo prático: pense em uma disputa comercial entre duas grandes nações. Inicialmente, pode haver apenas "Endurecimento" (Estágio 1) com retóricas mais duras. Isso pode evoluir para "Debate e Polarização" (Estágio 2) com acusações públicas e formação de blocos comerciais. Se as negociações falham, pode-se passar para "Ações em vez de Palavras" (Estágio 3) com imposição de tarifas. A partir daí, a escalada pode ser rápida: "Perda de Face" (Estágio 5) se uma parte se recusa a ceder, "Estratégias de Ameaça" (Estágio 6) com sanções econômicas mais severas, e, em casos extremos, "Destruição Limitada" (Estágio 7) com ataques cibernéticos a infraestruturas econômicas.

Compreender a Curva de Glasl nos permite não apenas diagnosticar o estágio atual de um conflito, mas também prever sua provável trajetória e, crucialmente, identificar quais tipos de intervenção são mais eficazes em cada ponto. Nos estágios iniciais, a mediação e a negociação são altamente eficazes. Nos estágios intermediários, a intervenção de terceiros neutros e a pressão externa se tornam mais importantes. Nos estágios finais, a intervenção coercitiva ou a imposição de paz podem ser as únicas opções para evitar a destruição total.

## Estágios Iniciais (1-3)

### Intervenções Eficazes:

- Facilitação de diálogo
- Negociação direta
- Mediação voluntária
- Workshops de resolução de problemas

Nestes estágios, as partes ainda mantêm comunicação e há espaço para soluções colaborativas.

## Estágios Avançados (4-9)

### Intervenções Necessárias:

- Mediação com poder (estágios 4-6)
- Arbitragem e decisões vinculantes
- Intervenção de terceiros com autoridade
- Imposição de paz (estágios 7-9)
- Separação forçada das partes

A autonomia das partes diminui e a necessidade de intervenção externa aumenta drasticamente.

# Conectando os Pontos: Tendências Atuais na Análise de Conflitos

O mundo está em constante mudança, e a natureza dos conflitos evolui com ele. As ferramentas e conceitos que aprendemos – as diferenças entre gestão, resolução e transformação, e o mapeamento de conflitos com a Curva de Glasl – são fundamentais, mas precisam ser aplicadas com uma lente atualizada. As tendências de 2025 nos mostram que os conflitos são cada vez mais complexos, multifacetados e interconectados, exigindo uma análise mais sofisticada e adaptável.

Uma das tendências mais marcantes é a ascensão dos **Conflitos Híbridos**. Não estamos mais falando apenas de guerras convencionais entre exércitos. Hoje, os conflitos mesclam táticas militares tradicionais com ações irregulares (guerrilha, terrorismo), ciberguerra, desinformação, pressão econômica e manipulação de redes sociais. Isso torna o mapeamento de atores e dinâmicas muito mais desafiador, pois as linhas entre combatentes e civis, e entre guerra e paz, se tornam tênues. A Curva de Glasl pode acelerar seus estágios em um ambiente híbrido, onde a escalada pode ocorrer em múltiplos domínios simultaneamente.

A **Geopolítica de Recursos Naturais** continua sendo uma fonte primária de tensão global. Disputas por água potável, minerais raros (essenciais para tecnologia), energia (petróleo, gás, lítio) e terras férteis são cada vez mais frequentes. Esses conflitos são complexos porque envolvem interesses econômicos, ambientais, sociais e de segurança nacional. O mapeamento aqui exige uma compreensão profunda das cadeias de suprimentos, das dependências econômicas e das vulnerabilidades climáticas, enquanto a Curva de Glasl nos ajuda a prever como uma disputa por um rio pode escalar para uma crise regional.

# O Papel da Tecnologia e Atores Não Estatais

O **Impacto da Tecnologia** é, sem dúvida, um dos maiores transformadores da dinâmica de conflitos. Drones e inteligência artificial não apenas mudam a forma como as guerras são travadas, mas também levantam questões éticas e estratégicas complexas. A desinformação e as redes sociais, por sua vez, podem ser usadas para polarizar sociedades, incitar a violência e manipular a percepção pública, acelerando a escalada de conflitos e dificultando a busca por verdades e soluções comuns. Mapear o fluxo de informações e identificar os "influenciadores" digitais se torna tão importante quanto mapear atores militares.

Além disso, a crescente influência dos **Atores Não Estatais** redefine o cenário de conflitos. Milícias armadas, grupos terroristas, corporações multinacionais com poder econômico e político equivalente a estados, e até mesmo grupos de ativistas transnacionais, desempenham papéis cada vez mais proeminentes. Eles têm seus próprios interesses, agendas e dinâmicas, muitas vezes operando fora das normas do direito internacional. A resolução e a transformação de conflitos precisam, portanto, considerar a multiplicidade de vozes e interesses que não se encaixam no modelo tradicional de negociação entre estados.

Conectando tudo isso, a introdução à resolução de conflitos que vimos hoje é mais do que um conjunto de conceitos; é uma base para entender um mundo em constante ebulição. As distinções entre gestão, resolução e transformação nos dão um vocabulário para abordar diferentes níveis de profundidade. O mapeamento nos oferece uma bússola para navegar na complexidade. E a Curva de Glasl nos dá um mapa para prever e intervir na escalada. Ao incorporar as tendências atuais, você estará mais preparado para analisar e, quem sabe, influenciar positivamente os conflitos do século XXI.

## Conflitos Híbridos

- Combinação de táticas convencionais e irregulares
- Ciberguerra e ataques digitais
- Campanhas de desinformação
- Pressão econômica coordenada

## Geopolítica de Recursos

- Disputas por água potável
- Controle de minerais estratégicos
- Acesso a fontes energéticas
- Terras férteis e segurança alimentar

## Impacto da Tecnologia

- Drones e armamentos autônomos
- Inteligência artificial em conflitos
- Manipulação de redes sociais
- Vigilância e privacidade

## Atores Não Estatais

- Corporações multinacionais
- Grupos paramilitares e terroristas
- ONGs e movimentos transnacionais
- Influenciadores digitais

# Em Prática: Aplicando os Conceitos no Dia a Dia

Compreender a diferença entre gestão, resolução e transformação de conflitos é crucial para escolher a abordagem certa. Se você está lidando com um atrito pontual no trabalho, a gestão pode ser suficiente. Mas se o problema é recorrente e afeta a cultura da equipe, a resolução ou até a transformação podem ser necessárias.

O mapeamento de conflitos não é só para grandes crises internacionais. Você pode usá-lo para entender um desentendimento familiar ou uma disputa em um grupo de estudo. Identifique os atores (quem está envolvido?), os interesses (o que cada um realmente quer, além do que diz?) e as dinâmicas (como eles interagem? há alianças?). Isso revelará caminhos para uma solução.

A Curva de Glasl nos alerta para os sinais de escalada. Se uma discussão começa a envolver ataques pessoais ou ameaças, você sabe que está subindo na escala. Reconhecer esses estágios permite que você mude a estratégia, buscando mediação ou desescalada antes que a situação se torne irreversível.

As tendências de 2025 nos mostram que a análise de conflitos é dinâmica. Esteja atento ao papel da tecnologia na disseminação de informações (ou desinformação) e como novos atores (empresas, ONGs, grupos cibernéticos) podem influenciar disputas.

## Aplicação Pessoal

Pense em um conflito recente em sua vida pessoal ou profissional:

1. Que abordagem você usou? Gestão, resolução ou transformação?
2. Quais eram os verdadeiros interesses por trás das posições?
3. Em que estágio da Curva de Glasl o conflito chegou?
4. O que poderia ter sido feito diferente para uma resolução mais eficaz?

## Exercício Prático

Escolha um conflito atual nas notícias e faça um mapeamento básico:

- Identifique os principais atores (diretos e indiretos)
- Liste as posições declaradas e tente inferir os interesses reais
- Analise as dinâmicas de poder entre os atores
- Determine o estágio atual na Curva de Glasl
- Proponha uma estratégia de intervenção adequada ao estágio

# Autoavaliação

1

Qual das seguintes abordagens de conflito busca uma mudança profunda nas estruturas e relacionamentos que geraram a disputa, visando prevenir futuras ocorrências?

1. Gestão de Conflitos
2. Resolução de Conflitos
3. Transformação de Conflitos
4. Mediação de Conflitos

2

Ao mapear um conflito, qual é a principal distinção que se deve fazer ao analisar o que os atores desejam?

1. Entre atores diretos e indiretos.
2. Entre posições (o que dizem querer) e interesses (o porquê querem).
3. Entre poder econômico e poder político.
4. Entre dinâmicas de cooperação e dinâmicas de competição.

3

Segundo a Curva de Glasl, em qual nível de escalada o objetivo principal das partes muda de "ganhar" para "prejudicar o oponente, mesmo com dano próprio"?

1. Nível 1 (Ganhar-Ganhar)
2. Nível 2 (Ganhar-Perder)
3. Nível 3 (Perder-Perder)
4. Nível 0 (Pré-Conflito)

4

Qual das tendências atuais de conflito, discutidas na aula, é mais impactada pela disseminação de desinformação e o uso de redes sociais para polarizar sociedades?

1. Geopolítica de Recursos Naturais
2. Atores Não Estatais
3. Conflitos Híbridos
4. Impacto da Tecnologia

Explique brevemente como a compreensão da Curva de Glasl pode ser útil para um mediador em uma disputa trabalhista.

# Gabarito e Recursos Adicionais

## Gabarito

1. c) Transformação de Conflitos
2. b) Entre posições (o que dizem querer) e interesses (o porquê querem).
3. c) Nível 3 (Perder-Perder)
4. d) Impacto da Tecnologia

A compreensão da Curva de Glasl permite ao mediador identificar o estágio de escalada em que a disputa trabalhista se encontra. Isso o ajuda a escolher as estratégias de intervenção mais adequadas: nos estágios iniciais, pode focar em comunicação e interesses; em estágios mais avançados, pode precisar de técnicas para reconstruir a confiança ou lidar com ameaças, visando desescalar o conflito antes que se torne irreversível e destrutivo para ambas as partes.

## Conexão com a Próxima Aula

Nesta aula, lançamos as bases para entender a natureza dos conflitos e como analisá-los. Na [Aula 34 – Negociação e Mediação](#), vamos aprofundar nas duas ferramentas mais comuns e eficazes para a resolução de conflitos, aprendendo técnicas e estratégias para aplicá-las em diversos contextos.

## Recursos Adicionais



### Livro

"Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" de Roger Fisher e William Ury (clássico sobre negociação baseada em princípios).



### Artigo

"Conflict Transformation" de John Paul Lederach (referência para a abordagem transformativa).



### Vídeo

TED Talk sobre resolução de conflitos (busque por "conflict resolution TED Talk" para inspiração prática).

**NOTA IMPORTANTE:** As informações regulatórias/legais/técnicas desta aula estão atualizadas até 2025. Consulte sempre fontes oficiais para verificar alterações.