

Poder e Conflito

Comunicação e Negociação
ISEG, 2013-2014





Poder

- Capacidade que indivíduos/grupos possuem de agir e de influenciar outros indivíduos/grupos
 - Recursos de poder (ex^o poder de recompensar, de punir, de persuadir, de informar...)
 - Bases de poder (ex^o posição hierárquica, características pessoais, competências, oportunidade...)



Poder e outros conceitos conexos

Influenciador

Influenciado	Influenciador	
	Indivíduo	Grupo
Indivíduo	Poder	Influência social
Grupo	Liderança	Comportamento político



Análise estratégica – Crozier e Friedberg

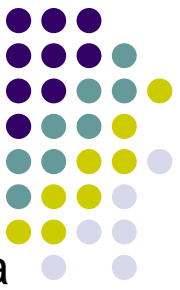
- Poder
 - O poder de A sobre B é a capacidade de A conseguir que, na sua relação com B, os termos da troca lhe sejam favoráveis
 - Fontes:
 - (1) Competências excepcionais;
 - (2) Conhecimento do ambiente externo da organização;
 - (3) Capacidade de controlo das comunicações e fluxos de informação;
 - (4) Capacidade de utilização das regras organizacionais
- Zona de Incerteza
- Sistema concreto de Acção
 - Sistema de regularização das relações
 - Sistema de alianças entre actores



O conflito nas organizações

Conflito:

1. É necessário que cada uma das partes percepcione a situação como tal e dela tenha consciência;
2. É necessário que exista alguma forma de incompatibilidade
3. É necessário que ocorra alguma forma de interdependência entre as partes



Efeitos funcionais e disfuncionais do conflito

- Em geral, tem uma conotação negativa: é algo que é necessário evitar a todo o custo
- Mas deve ser pensado em termos de funcional/construtivo *versus* disfuncional/destrutivo (e não em termos de bom ou mau)

Conflito e desempenho – “o óptimo está no meio”

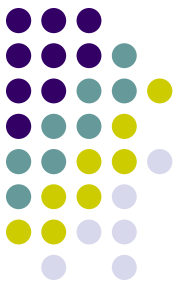


Situação	Nível do conflito	Tipo de conflito	Clima de trabalho	Desempenho
<i>a</i>	reduzido ou nulo	disfuncional	apatia, estagnação	reduzido
<i>b</i>	apropriado	funcional	autocrítico, inovador	elevado
<i>c</i>	elevado	disfuncional	caótico, não colaborante	reduzido

Potenciais efeitos disfuncionais do conflito:

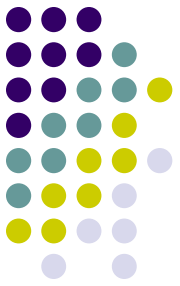


- Destrói o moral do grupo/organização
- Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro
- Aumenta níveis de tensão - decréscimo nos níveis de satisfação e empenhamento organizacional; aumento dos níveis de absentismo e turnover
- Polariza os grupos, aprofunda as diferenças
- Obstrui a cooperação
- Empobrece o processo de coordenação do trabalho
- Suscita comportamentos retaliatórios
- Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros
- Desvia as energias das tarefas mais importantes
- Suscita distorção no fluxo de comunicação
- Provoca impasses e atrasos no processo decisório



Potenciais efeitos funcionais do conflito:

- Permite clarificar os assuntos – faculta a partilha de pontos de vista e a compreensão dos argumentos, valores e objectivos da contraparte
- Evita o *groupthink* - pode melhorar a qualidade das decisões (uma vez que riscos, custos, vantagens e desvantagens são discutidos)
- Permite que o mérito das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados
- Facilita a inovação, a mudança e a adaptação – ao gerar diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias/soluções criativas e inovadoras
- Aumenta a lealdade e coesão no seio de cada grupo rival
- Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente
- Cada pessoa/grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão



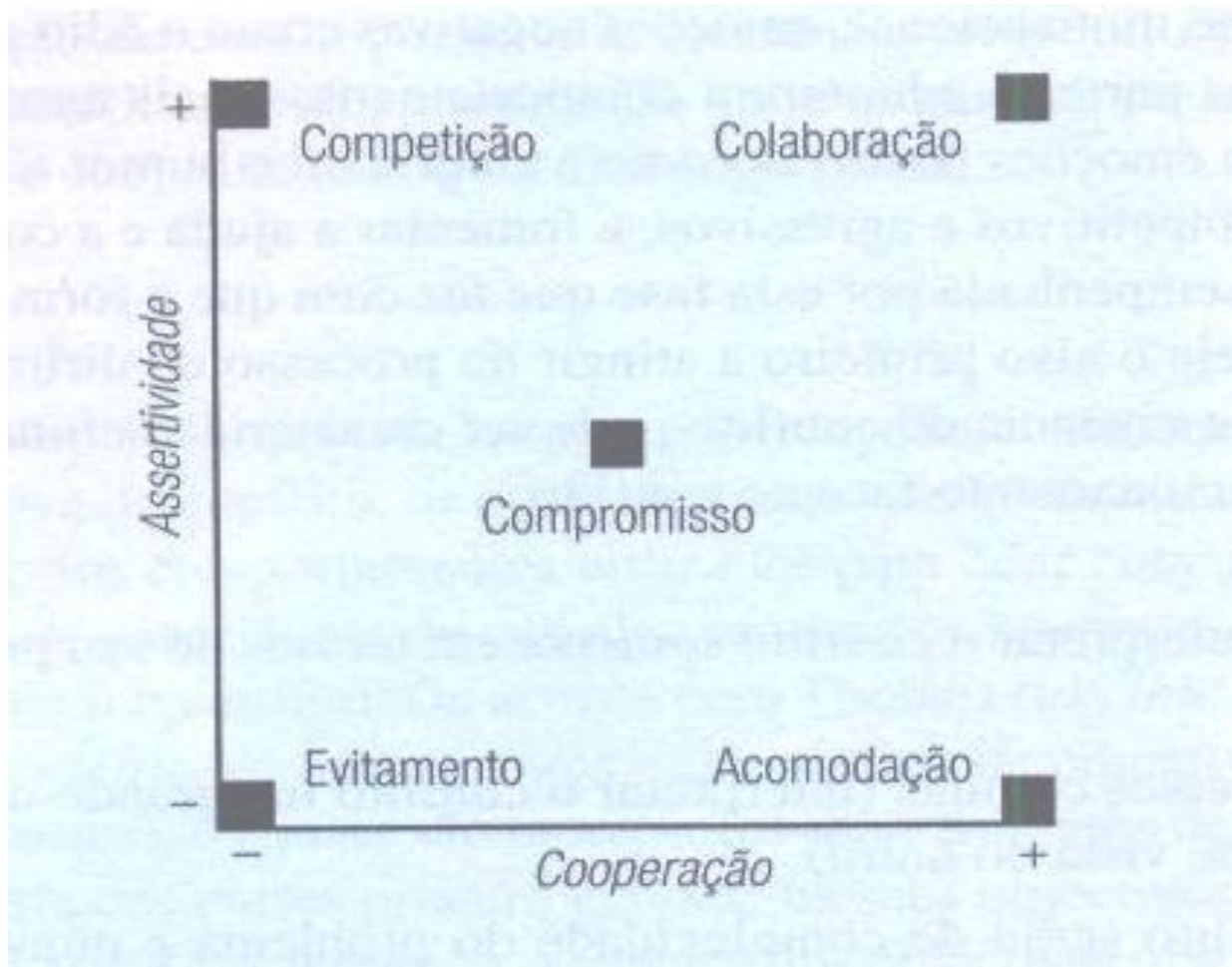
Gestão do conflito

- Centraliza-se nas preocupações de cada uma das partes:
 - Preocupação com os resultados da outra parte (ou desejo de satisfazer os interesses da contraparte)
 - Preocupação com os seus próprios resultados (ou desejo de satisfazer os interesses próprios)

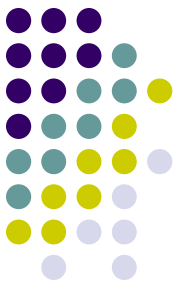


Matriz de 5 modalidades de gestão do conflito

Modelo penta-dimensional da gestão/ resolução do conflito



Intenções estratégicas (I)

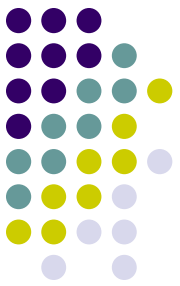


- **Competição** – elevada preocupação em satisfazer os interesses próprios, sem consideração pelos interesses do outro
 - O indivíduo tenta alcançar os seus objectivos sacrificando os da outra pessoa; ou tenta convencê-la que a sua visão do problema é que é a correcta; ou tenta induzi-la a aceitar a culpa por alguma transgressão e assumir as consequentes responsabilidades
 - “Não dou o braço a torcer”; “para eu ganhar, tenho de fazê-lo perder”
 - Situações em que é apropriada/eficaz:
 - Uma solução impopular é necessária;
 - O assunto é de reduzida importância
 - O prazo limite está prestes a expirar;
 - Uma decisão favorável à outra parte pode ser custosa para nós;
 - Há riscos de a contraparte actuar malevolamente se agirmos de forma colaborativa.
 - Situações em que não é apropriada/eficaz:
 - O ambiente é aberto e participativo;
 - O assunto é complexo;
 - As partes possuem idêntico poder (a competição pode gerar impasse e/ou escalada do conflito)
 - Não é necessária uma solução rápida.

Intenções estratégicas (II)

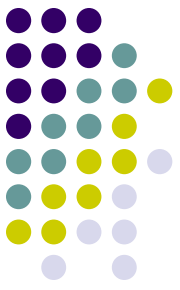


- **Colaboração** – procura da satisfação do interesse de ambas as partes.
 - Tentativa de obtenção de uma solução “ganha-ganha”; ou busca de uma nova ideia que incorpore os aspectos válidos das visões de ambas as partes; ou a tentativa de chegar a uma interpretação de transgressão que permita estabelecer padrões consensuais acerca do que é aceitável numa dada situação
 - “Estes são os meus interesses. Quais são os teus?”; “Como podemos obter ganhos mútuos?”
 - Situações em que é apropriada/eficaz:
 - É necessária uma solução de longo-prazo;
 - O assunto é complexo ou possui equívocos
 - Pretende-se melhorar as relações de trabalho, a motivação e o empenho;
 - É necessário dar o exemplo;
 - São necessárias soluções criativas para os problemas;
 - É necessário o empenho da outra parte para que a solução seja implementada.
 - Situações em que não é apropriada/eficaz:
 - Os conflitos residem em sistemas de valores opostos;
 - O tempo disponível é escasso (decisão urgente);
 - A contraparte actua de forma competitiva.



Intenções estratégicas (III)

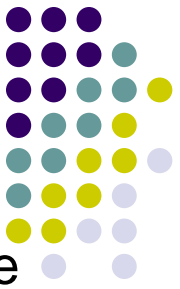
- **Evitamento** – Não tomada de qualquer posição acerca do problema
 - O indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes. Evita envolver-se no conflito; espera que os eventos sigam o seu curso e se resolvam por si com o decorrer do tempo
 - “É preferível não me envolver neste diferendo!”; “Deixemos que o problema se resolva por si próprio”
 - Situações em que é apropriada/eficaz:
 - O assunto é trivial;
 - É impossível concretizar os interesses das partes;
 - É necessário tempo para obter informação/reflectir;
 - É necessário reduzir tensões.
 - Situações em que não é apropriada/eficaz:
 - Os problemas são difíceis e graves;
 - O assunto necessita de resolução simples;
 - O assunto necessita de uma resolução urgente



Intenções estratégicas (IV)

- **Acomodação** – tentativa de satisfazer os interesses da outra parte, sacrificando os próprios.
 - Representa o desejo de alcançar os objectivos da contraparte negligenciando os seus; ou a vontade de apoiar a opinião da outra parte, mesmo que tenha sérias reservas; ou o esquecimento da transgressão praticada pelo outro
 - “Eu aceito que a tua vontade prevaleça”
 - Situações em que é apropriada/eficaz:
 - Pretende-se obter, mais tarde, algo em troca;
 - É importante manter a harmonia e o bom relacionamento com a contraparte;
 - Há receios que a acção não seja ética;
 - O assunto é mais importante para a outra parte.
 - Situações em que não é apropriada/eficaz:
 - Os problemas são complexos ou graves;
 - A outra parte não actua de modo ético;
 - A outra parte assume uma postura dominadora, aproveitando-se da acomodação.

Intenções estratégicas (V)



- **Compromisso** – Tentativa de satisfazer, moderada mas de forma incompleta, os interesses de ambas as partes
 - Cada uma das partes está disposta a ceder algo dos seus interesses para obter um resultado satisfatório para ambas; é uma busca parcial de uma meta/objectivo, a procura de um acordo parcial para uma ideia/opinião ou a aceitação parcial da culpa
 - “Vamos dividir isto a meio?”; “Eu dou-te isto e tu dás-me isso em troca”
 - Situações em que é apropriada/eficaz:
 - As partes partilham objectivos antagónicos ou mutuamente exclusivos;
 - As partes possuem poderes equilibrados;
 - O consenso não é expectável;
 - É necessária uma solução temporária para um problema complexo;
 - Existem prazos apertados para se encontrar uma solução;
 - Os nossos objectivos são moderadamente importantes e podem ser satisfeitos por um acordo parcial;
 - Situações em que não é apropriada/eficaz:
 - A outra parte é mais poderosa;
 - O problema é complexo e exige uma abordagem colaborativa.

Orientações: distributiva e integrativa

