

# Capítulo 18

## Poder, conflito e negociação

José Neves  
J. M. Carvalho Ferreira

### Objectivos

- Definir o conceito de poder e diferenciá-lo em relação a outros conceitos afins;
- Descrever o processo de formação de um conflito e as estratégias de resolução;
- Compreender a emergência da abordagem política das organizações;
- Identificar as estratégias de negociação utilizadas nos processos de resolução de conflitos ou decisionais.

### Enquadramento

O poder enquanto elemento de estudo conceptual no contexto organizacional, raramente foi considerado com o estatuto de uma variável independente explicativa de efeitos dependentes. A sua expressão resumia-se ao estatuto de um factor ambíguo de explicação e integrado nos modelos de liderança ou de tomada de decisão. Só no início da década de setenta, a situação de subalternidade em termos de cientificidade, marcada pelas limitações da visão ideológica e macrosocial sobre o poder, foi ultrapassada, ao reconhecer-se a função estruturante do poder a nível das estratégias e do comportamento político individual, grupal e organizacional. As organizações deixam de ser encaradas em termos da sua congruência como o resultado determinístico da relação ambiente interno/ambiente externo, ou espaço de acção individual e colectiva decorrentes da autoridade hierárquica formal incrustada nas suas estruturas, para passarem a ser perspectivadas em termos da explicação do seu funcionamento, na base das estratégias e objectivos corporizados nos comportamentos cognitivos dos actores organizacionais. Neste contexto, o poder assume o estatuto de variável independente na explicação dos comportamentos políticos e estratégicos dos actores individuais, grupais e organizacionais. De resto, a expressão "actor organizacional", referida por Crozier

(1963) traduz uma concepção activa do sujeito no contexto de um grupo, cuja margem de autonomia lhe faculta trunfos para jogar o jogo do poder.

Os efeitos comportamentais e funcionais do poder surgem assim como variáveis dependentes em relação ao poder, nos modelos de investigação sobre o poder a partir dos anos 70. Nesta onda de aprofundamento do relacionamento entre as variáveis, os estudos surgidos assumem fundamentalmente três perspectivas de análise: a individual (Crozier, 1963; Crozier e Friedberg, 1977; Friedberg, 1993), a organizacional (Mintzberg, 1986; 1989) e a sócio-ambiental (Salancik e Pfeffer, 1978; Pfeffer, 1981; Robbins, 1993).<sup>1</sup>

Uma organização define-se pelo facto de possuir objectivos, cujo alcance em termos de realização pressupõe o exercício de influência de uns indivíduos sobre outros e de uns grupos sobre outros grupos. A aquisição, diminuição ou distribuição de poder no seio de um grupo ou de uma organização, são ocorrências naturais. Ter poder significa ter capacidade de definir os objectivos a alcançar e de afectar e distribuir os recursos necessários para a concretização dos objectivos. E dado que o poder não é um atributo de alguém, nem algo que decorre exclusivamente da autoridade hierárquica formal outorgada pelas organizações aos actores individuais e colectivos, mas antes uma relação entre actores que definem as suas estratégias e objectivos num sistema de acção concreto (Crozier e Friedberg, 1977), o exercício do poder pressupõe alguma dose de margem de manobra por parte dos seus detentores, alguma autonomia, cujo controlo e preservação por parte de cada detentor constitui o ingrediente indispensável para tornar tal exercício num jogo atractivo, cujo resultado cada uma das partes procura maximizar. Tal diversidade de interesses e de perspectivas é, por vezes, geradora de conflitos cuja resolução passa muitas vezes por encontrar soluções negociadas em vez de impostas. Por isso, quer o conflito, quer a negociação afiguram-se igualmente como referências conceptuais importantes no contexto da problemática do poder.

### **Componentes do poder: recursos, dependência do influenciado, efeitos do poder e contrapoder**

O que é o poder? *O poder consiste na capacidade que indivíduos ou grupos de indivíduos possuem de agir e de influenciar outros indivíduos ou outros grupos.* Quando se diz que ter poder é ter capacidade de influenciar, significa que quem influencia e quem é influenciado possui recursos cujo poder de controlo possibilita influenciar o comportamento de outros. A pergunta inevitável é o que dá capacidade e qual a sua origem, que alguém detém e que lhe possibilita influenciar o comportamento de outro? Uma sistematização de French e Raven (1959) possibilita inventariar categorias de recursos ou bases do poder.

Recursos de poder e bases de poder são referidos na literatura da especialidade como aquilo que confere a alguém capacidade de influenciar outro. Contudo, nem sempre o significado de cada uma das expressões é correctamente balizado, pelo que se presta a algumas confusões. Para minimizar este problema, impõe-se uma clarificação. *Recurso de poder* refere-se ao que o detentor possui e cujo controle lhe confere capacidade de influenciar outro. O poder de recompensar, o poder de punir, o poder de persuadir e o poder de informar constituem exemplos de recursos de poder. *Base ou origem*

<sup>1</sup> Uma referência mais pormenorizada a cada uma destas perspectivas de análise pode ser apreciada na leitura do Capítulo 5 deste manual.

de *poder* refere-se às condições de uso e de controlo dos recursos do poder. Quatro bases de poder são habitualmente referenciadas: a posição ocupada na estrutura hierárquica, as características pessoais, a competência e a oportunidade.

Como se diferencia o poder de outros conceitos em que a sua presença é, visível de forma explícita ou até, muitas vezes, de forma implícita? Ele está presente no processo de liderança e no processo de tomada de decisão, mas também em todas as relações sociais de tipo informal que escapam aos constrangimentos das estruturas hierárquicas, a partir do qual o exercício do poder é legitimado pela autoridade formal. Todavia, a sua pertinência no funcionamento das organizações corporiza-se fundamentalmente como fenómeno de liderança, de influência social e comportamento político.

Pela suas múltiplas articulações com o comportamento individual e colectivo e, ainda, pela sua relevância na definição das estratégias e objectivos dos indivíduos e dos grupos que integram as organizações, torna-se necessário perceber o poder enquanto uma série de jogos políticos (Mintzberg, 1986), distinguindo-o e percebendo-o nos processos conflituais e negociais. Por outro lado, embora seja difícil, autonomizar o conceito de poder, por forma a diferenciá-lo de outros conceitos, como são os casos dos processos de tomada de decisão e de liderança, como fenómeno de contrapoder, ele conflitua com o tipo de poder que é legitimado pela autoridade hierárquica formal, e emerge da pluralidade de interesses, de objectivos, de estratégias dos indivíduos, dos grupos e da organização que não são muitas vezes coincidentes.

Apesar de qualquer destes conceitos se relacionar com a ideia de mudança de algo no contexto de uma relação individual, grupal ou organizacional, essa relação traduz-se na existência de um iniciador ou influenciador, cujo objectivo comportamental se polariza no sentido de um alvo de mudança específico: o influenciado. Ao mesmo tempo que se assiste à situação de interdependência entre ambos, por outro lado, cria-se uma situação de dependência. Para poder exercer o poder numa organização, para quem hipoteticamente exerce influência sobre um indivíduo ou um grupo, é preciso que o influenciado esteja em consonância com os objectivos e as estratégias dos influenciadores. Portanto, não basta dar uma ordem, é necessário que ela seja percebida e interiorizada como válida. O contrário também é verdade. O influenciado pode existir se o influenciador estiver predisposto a emitir ordens.

Na perspectiva de Mitchell e Larson (1987) os níveis de análise individual e grupal, de onde emergem as relações influenciador/influenciado, permitem caracterizar os principais elementos que possibilitam uma demarcação conceptual de fronteiras. O quadro 18.1 resume tais demarcações.

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

**Quadro 18.1**

Classificação do poder e conceitos relacionados. (Adaptado de Mitchell e Larson, 1987.)

Como se observa, quando um indivíduo tenta mudar o comportamento de outro indivíduo ocorre um fenómeno designado de *poder*. Mas se o alvo da mudança é um grupo e o iniciador da mudança é um indivíduo, o processo subjacente recebe a designação de *liderança*. Se o influenciador é um grupo e o influenciado é um indivíduo, então, estamos perante um processo de *influência social*. Se o grupo é o alvo da mudança e o

agente da mudança é também outro grupo, o processo de influência recebe a designação de *comportamento político*. Apesar desta sistematização permitir-nos uma clarificação conceptual sobre a natureza do poder nas organizações, não é contudo exaustiva nem mutuamente exclusiva. Nas múltiplas vertentes do funcionamento das organizações, o poder é exercido por indivíduos ou por grupos para influenciar outros indivíduos ou outros grupos, o que conflitua com as fronteiras traçadas para delimitar o poder em relação às suas virtualidades específicas em todos os aspectos da liderança, do poder como comportamento político ou como elemento de influência social (Pfeffer, 1994).

Entre poder e liderança, para além dos agentes que exercem e sobre quem é exercida a influência, a literatura da especialidade refere dois outros aspectos que servem para delimitar com maior precisão as fronteiras: a compatibilidade de objectivos e o sentido ou direcção da influência. Em relação à compatibilidade de objectivos, enquanto a liderança pressupõe compatibilidade de objectivos ou pelo menos alguma congruência entre os objectivos do líder e dos liderados, o poder requer interdependência, mas também dependência. O sentido ou direcção da influência é, quase sempre, descendente no caso da liderança, enquanto que o exercício do poder implica não descurar ou omitir as influências de sentido ascendente ou lateral.

Como se define então o poder no contexto do funcionamento das organizações?

Como já tínhamos analisado, o poder no seu sentido clássico é visualizado como a capacidade que um dado actor tem para vencer a oposição de um outro actor. Independentemente de se tratar do poder que decorre das posições ocupadas pelos actores na estrutura hierárquica da autoridade formal, que é sempre legitimado pela organização, ou do poder que emerge das múltiplas relações sociais informais, que estão ligados geralmente aos atributos individuais de competência, carisma, sensibilidade ou força física, a definição de poder circunscreve-se basicamente à capacidade de um indivíduo ou de um grupo influenciar, alcançar ou modificar resultados ou efeitos organizacionais (Mintzberg, 1986). O primeiro sentido, mais amplo e mais genérico, privilegia a pessoa como nível de análise, quer enquanto entidade individual autónoma, quer enquanto membro de um grupo. O segundo sentido enfatiza a organização como nível de análise e faz do poder o equivalente da capacidade de executar o que se deseja para se obterem resultados. Esta é uma definição mais instrumental e mais caracterizadora do comportamento político do que do poder social.

Segundo Crozier e Friedberg (1977), indivíduos e grupos possuem objectivos nem sempre concordantes, o que dá origem a estratégias de actuação por vezes divergentes e a inerentes situações de conflito. A amplitude e a intensidade das estratégias de actuação fazem do poder um jogo, cuja conquista ou expansão, são função da capacidade dos jogadores e dos recursos que possuem para jogarem tal jogo. Esta concepção de poder, no quadro da análise estratégica de Crozier, introduz um conjunto de implicações conceptuais: poder é uma troca desequilibrada de possibilidades de acção, ou seja, de comportamentos definidos por acções individuais e acções colectivas (Friedberg, 1993).

### **Análise estratégica do poder: a influência interindividual**

Na perspectiva de Crozier e Friedberg (1977), as organizações como sistemas de acção concretos são sempre uma construção social que decorrem dos objectivos e das estratégias dos actores que as integram. Na estrita medida em que o poder é personificado pela margem de manobra que os actores dispõem numa relação que implica reciprocidade, dependência e negociação, o uso do poder é sempre uma possibilidade atravessada pela imprevisibilidade comportamental nas organizações.

A acção individual e colectiva não é totalmente prescrita pelas regras e regulamentos das estruturas que definem os papéis e as funções dos actores nas organizações. Existe assim uma *zona de incerteza*, cuja imprevisibilidade comportamental é o resultado da liberdade, das estratégias, da autonomia dos actores face aos contrangimentos formais e estruturais das organizações. Nestas condições, o poder de qualquer actor individual é a expressão da sua possibilidade em controlar os outros indivíduos com quem interage nas relações de poder e, desse modo, conseguir influenciá-los no sentido da consecução dos seus objectivos específicos.

Para que o uso do poder tenha alguma consistência torna-se imprescindível que exista uma relação social estruturada pela interdependência e, logicamente, de uma situação de dependência na execução de uma determinada tarefa ou função. Essas funções e tarefas reportam-se aos objectivos das organizações, mas também aos objectivos dos indivíduos e dos grupos. Porém, como as organizações só conseguem prosseguir os seus objectivos através das estruturas hierárquicas de autoridade formal e da divisão social de trabalho, a execução de tarefas e de funções são perpassadas por relações de poder. É no próprio processo da consecução dos objectivos das organizações e nos limites normativos das relações de poder, que daí emergem, que os indivíduos e os grupos podem usufruir do poder. Neste contexto, os indivíduos e grupos tornam-se dependentes das organizações, porque só podem desenvolver as suas relações de poder através delas.

No fundo, para Crozier e Friedberg, em última instância, é a organização que regula as condições do exercício do poder, porque controla através das suas estruturas hierárquicas formais de autoridade, a margem de manobra, a autonomia e a liberdade dos indivíduos e dos grupos. No entanto, como as organizações são construções sociais que resultam das características das interacções dos actores individuais e colectivos e porque eles podem controlar, a seu favor, a imprevisibilidade comportamental que emerge da zona de incerteza, eles podem espontaneamente e informalmente desenvolver um conjunto de recursos e fontes de poder que lhes permite prosseguir os seus objectivos e estratégias.

De quatro tipos específicos de zonas de incerteza nas organizações, os indivíduos e os grupos, através das suas competências e potencialidades específicas, podem utilizar um conjunto de recursos e de fontes de poder, cuja integração e acção organizada lhes permite o exercício do poder (*id., ibid.:* 64-90):

- Competências excepcionais;
- Conhecimento do ambiente externo da organização;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de utilização das regras organizacionais.

Quando num dado contexto organizacional, um actor nas suas relações de interdependência com os outros actores consegue definir a sua estratégia e os seus objectivos evidenciado um conhecimento ou uma habilidade profissional que é crucial para realizar uma determinada tarefa ou função que permite o controlo da zona de incerteza de uma organização, por essa via, valoriza-se sobremaneira como uma fonte de poder nas suas relações com os outros membros da organização. Como a organização não pode subsistir sem manter uma articulação com o seu meio ambiente, qualquer actor que personifique um papel estratégico nas informações e decisões que são relevantes

para controlar a zona de incerteza, nas suas relações de poder com os indivíduos e grupos dessa organização ganha uma posição de relevo. Por outro lado, todo o actor que esteja bem localizado para apropriar-se e difundir o fluxo de informação veiculado pelos canais de comunicação das organizações, tem um papel estratégico na redução da imprevisibilidade comportamental e, portanto, poder no controlo da *zona de incerteza*. Por último, qualquer actor que tem maior capacidade em descodificar e utilizar o conteúdo das regras do funcionamento de uma dada organização, nas circunstâncias, terá maior possibilidade de negociar e influenciar os outros indivíduos e grupos, permitindo que a organização controlo a zona de incerteza.

Como uma construção social e um sistema de acção concreto, qualquer organização é a personificação de um jogo de actores que se traduz em acções organizadas de tipo individual e colectivo. Neste último sentido, cada actor individual procura integrar-se com outros actores no sentido de estruturar objectivos e estratégias comuns. Pela sua situação de interdependência sistemática, a negociação e a reciprocidade entre actores obriga-os a uma postura comportamental cooperativa. A organização, nesta perspectiva, é vista como um conjunto de jogos de poder articulados, traduzindo-se num conjunto de relações de poder tipo colectivo.

É lógico reconhecer que os jogos de poder podem assumir uma pluralidade de configurações, na medida em que exprimem uma série de combinações de relações de poder e sintetizam um conjunto de estratégias e de oportunidades resultantes dos recursos de poder utilizados pelos actores individuais e colectivos. Os recursos de poder, neste domínio, são fundamentais, porque são eles em última análise que descodificam de um modo mais proficiente os problemas, os conflitos e o processo negocial que emerge na zona de incerteza organizacional.

### **Análise política do poder: a influência intergrupai**

As organizações são entidades colectivas. Enquanto tal, as interdependências e as complementaridades comportamentais emergentes decorrem de relações interpessoais e relações intergrupais. Em termos da análise do poder como um fenómeno político, toda e qualquer acção de tipo individual ou colectivo é atravessado pelo antagonismo e a diversidade de interesses, de objectivos e de estratégias que, por sua vez, se corporizam em comportamentos políticos. Não obstante a importância do actor individual como fonte e recurso de poder, nas organizações para que a influência social seja pertinente e eficaz para lutar por recursos ou resultados em situações de incerteza e de oportunidade, só através de um comportamento político de características colectivas essa realidade poder-se-á consumir.

Nesta assunção, o nível de análise nas organizações terá de ser grupal. As relações intergrupais são a fonte do conflito, das divergências, dos antagonismos de incidência colectiva que emergem a nível de departamentos, estruturas, tarefas e funções e, em muitas situações, nos remetem para o exercício do poder na organizações.

Mintzberg (1986, 1990), como já tínhamos visto no Capítulo 5, fez uma análise pertinente do poder como fenómeno político a nível intergrupai. Como referimos também, para este autor, não obstante a política assumir um papel desestabilizador e desintegrador no funcionamento das organizações, pode, por outro lado, personificar uma função positiva, na medida em que pode servir de elemento de detecção de anormalidades e perversões funcionais que, uma vez, correctamente avaliados e prevenidos,

servirão para alimentar um processo mudança que revertará em benefício da superação da crise eventualmente subsistente e permitirá a continuidade da organização. Perante esta inevitabilidade nas organizações, o comportamento político, para o autor, emergia através dos seguintes meios e objectivos (Mintzberg, 1990: 343):

1. Meio de poder, tecnicamente ilegítimo, exercido muitas vezes mediante o interesse pessoal, resultando de um conflito onde os indivíduos, ou as unidades, utilizam forças divergentes;
2. Exprime-se através de diferentes jogos políticos, que algumas vezes coexistem ou outras vezes se opõem ou, ainda, substituem os sistemas legítimos de poder;
3. Apresenta-se geralmente como uma espécie de “verniz” na organização tradicional, mas pode, por vezes, tornar-se poderoso para criar a sua própria configuração;
4. As noções tradicionais de coordenação concentrada e de influência são ausentes, sendo substituídas pelo jogo de um poder informal;
5. As dimensões do conflito – moderado/intenso, limitado/invasor, assim como persistente/breve – combinam-se entre eles para dar lugar a quatro formas de organização política: a confrontação; a aliança “bancal” (precária); a organização politizada; arena política completa;
6. É possível seguir o desenvolvimento dessas formas através do ciclo de vida das organizações: impulsão, desenvolvimento e resolução;
7. A política e as organizações políticas servem a uma série de papéis funcionais nas organizações, em particular, favorecendo os esforços conducentes às mudanças, a partir do momento em que estas estão bloqueadas pelos sistemas legítimos de influência.

Verifica-se que em todas as situações e condições de visibilidade de comportamento político que as relações interpessoais que corporizam a conflitualidade intergrupala são perpassados pela ilegitimidade e que esta desenvolve-se através de treze tipos de jogos políticos: jogo da insubmissão; jogo para parar a insubmissão; jogo de apadrinhamento; jogo da construção de alianças; jogo da construção de impérios; jogo do orçamento; jogo da competência especializada; jogo do autoritarismo; jogo da batalha entre a linha hierárquica, os funcionais e o apoio logístico; jogo de rivalidade entre dois campos; jogo de candidatos a postos estratégicos; jogo de “oportunidade” (*coup de sifflet*); jogo dos “jovens turcos” (*id. ibid.*: 344-348). Estes jogos são atravessados pela incerteza e a complexidade e para poderem subsistir, os jogadores que neles participam utilizam um conjunto de regras explícitas e implícitas, por forma a orientá-los nos sistemas de influência.

São uma pluralidade de jogos, cujas características, permitem que os membros das organizações possam, ao nível das diferentes estruturas, funções e tarefas, escolher e participar na construção e desenvolvimento de sistemas de influência conjunturais que, por sua vez, ao adquirirem um dado estágio de maturidade e continuidade assumem a forma de organizações políticas. A sua especificidade resulta fundamentalmente dos grupos que influenciam a luta pelo poder político e as alianças que conseguem desenvolver com outros grupos. O comportamento político associado aos jogos definidos por Mintzberg tanto pode exprimir a influência de um determinado grupo profissional, como da auto-

ridade hierárquica e das funções e tarefas que exercem nas organizações. A conflitualidade e o comportamento político são determinantes no seio das organizações, remetendo em muitas situações os sistemas legítimos de influência para posições críticas. Ao evoluir para formas específicas de organização política – confrontação, aliança “bancal” (precária), organização politizada, arena política completa –, o funcionamento normativo das organizações convencionais deixa de ser pautado pelas estruturas formais, para passar a ser determinado por um poder informal e ilegítimo. Nestas condições, não existem métodos de coordenação e de exercício do poder que decorrem da autoridade formal, com níveis hierárquicos, funções e tarefas com carácter prescritivo.

Na medida em que as organizações políticas decorrem de um comportamento político assente na conflitualidade, interessa saber até que ponto, no seu ciclo de vida, podem aguentar uma situação de conflito de extrema intensidade e um horizonte temporal excessivo. Para Mintzberg, os quatro tipos de organização política, pela sua especificidade podiam evoluir para situações de conflitualidade que podiam conjugar conflitos moderados e breves, enquanto noutras situações poder-se-ia observar conflitos intensos e persistentes. Desta forma, consoante, a realidade crítica das organizações convencionais e, logicamente, a emergência de um poder informal corporizado num comportamento político, pode definir-se a natureza das organizações políticas da seguinte forma (*id., ibid.*: 349-350):

1. A *confrontação*, caracterizada por um conflito que é intenso, limitado e breve (instável).
2. A *aliança “bancal”*, caracteriza-se por um conflito que é moderado, limitado e que pode igualmente ser persistente (relativamente estável).
3. A *organização politizada*, caracteriza-se por um conflito que é moderado e invasor e que pode igualmente ser persistente (relativamente estável durante o tempo que é apoiado por uma posição privilegiada)
4. A *arena política completa*, caracteriza-se por um conflito que é intenso, invasor e breve (instável).

Todos estes tipos de comportamento político são passíveis de combinação e integração nos diferentes sistemas de influência. Todavia, enquanto que os três primeiros são uma realidade que se adapta ao funcionamento e à estabilidade de qualquer organização, o mesmo não se poderá dizer em relação à arena política completa.

Na organização que evolui para a confrontação, o conflito pode ser intenso, mas, por outro lado, também pode ser limitado e concentrado em dois sistemas de influência. A aliança de tipo “bancal” (precária) implica a existência um conflito moderado e limitado a vários sistemas de influência, mas que coexistem numa situação de equilíbrio. A organização politizada é integrada por todos os sistemas de influência relacionados com o exercício do poder, mas geralmente persiste num horizonte temporal curto. A arena política completa tem poucas probabilidades de desenvolver-se, porque o comportamento político interno e externo das organizações é não somente muito intenso, mas sobretudo é antagónico dos sistemas de influência – autoridade, ideologia, competências especializadas – provocando por tal facto, o dispêndio de energias e recursos que são incompatíveis com a estabilidade funcional e a sobrevivência de qualquer organização convencional.

Para além destas configurações na qual o comportamento político é mais visível, isso não obsta a que esse comportamento, por vezes, em certas situações, não se possa visualizar nas configurações estruturais de poder (ver Capítulo 5) de qualquer organização convencional. O que importa sublinhar releva da natureza do poder informal nas organizações, da sua importância na estruturação de um comportamento político, na sua dimensão de influência intergrupala, cuja conflitualidade tem repercussões manifestas no seu funcionamento. Neste amplo sentido, a política tem um papel activo e funcional nas organizações. Em grande parte, porque, para Mintzberg, o sistema de políticas pela sua capacidade em gerar conflitos, tem também a possibilidade, por essa via, de permitir a correcção e alertar para certas situações negativas e perversas que subsistem nos sistemas de influência legítima da organização, como são os casos dos sistemas de autoridade, de competências especializadas e da ideologia.

Finalmente, para Mintzberg, ainda que tenhamos que ver o comportamento político como expressão de divisão e de efeitos ruinosos para a estabilidade normativa das organizações, pode, em determinadas circunstâncias, tornar-se um elemento funcional em vários domínios.

Em primeiro lugar, porque permite estimular comportamentos políticos que são extremamente competitivos, cuja síntese e consequências no funcionamento das organizações leva a que os mais fortes ascendam a posições de liderança. As relações de poder entre dirigentes e subordinados não são determinados pela autoridade de tipo formal, mas por jogos políticos informais. Em segundo lugar, todos os problemas que envolvem os conflitos gerados nas organizações são confrontados e debatidos, evitando-se uma só avaliação e uma só resolução. Neste caso, a informação ligada aos problemas e à resolução dos conflitos não decorre das prerrogativas de autoridade hierárquica, mas da capacidade política de cada actor colectivo para gerir e controlar a informação que é relevante para o funcionamento das organizações. Em terceiro lugar, o comportamento político que decorre do sistema de políticas pode, em certas situações, desencadear o processo de mudança que é fundamental para superar as contradições e bloqueamentos gerados pelos sistemas legítimos de influência. Por último, o comportamento político pode ajudar a estruturar um método de decisão eficaz para executar tarefas e funções nas organizações. Através de jogos políticos apropriados, os chefes superiores hierárquicos podem estrategicamente, por via informal, propor promoções ou outras regalias aos seus subordinados, por forma a que estes possam ser estimulados a participar nas decisões que pretendem tomar.

### **O conflito nas organizações**

No contexto de um grupo ou de uma organização, falar de conflito pressupõe a sua ligação com o comportamento político, no sentido da influência de um grupo sobre outro grupo. Pfeffer (1981) define comportamento político no contexto organizacional como sendo o equivalente a um conjunto de acções que têm lugar na organização para adquirir, desenvolver ou usar recursos e poder, com vista a satisfazer os interesses pessoais, numa situação caracterizada pela incerteza ou divergência nas opções. Na verdade, para se entender qualquer estratégia de resolução de um conflito, é necessário ter em consideração o objectivo que cada uma das partes possui em relação ao poder, bem como as causas que estão na origem do seu comportamento político.

Pfeffer (*id., ibid.*) refere um modelo causal do comportamento político que assenta na diferenciação organizacional, concretizada pela interdependência das tarefas, pelo paroquialismo grupal e na escassez de recursos. Tais factores estão pois na origem de preferências conflitantes geradoras do comportamento político. Robbins (1993) perspectiva o comportamento político em matéria de determinantes com base em dois conjuntos de factores: os factores com origem no indivíduo (ex.: ambição, internalidade, motivação de poder, expectativas investidas, alternativas de trabalho percebidas, expectativas de sucesso do uso do comportamento político, etc.) e os factores com origem na organização (ex.: afectação de recursos, ambiguidade de papel, pressão para resultados, etc.). Em qualquer dos modelos, quer a incerteza do funcionamento, quer a conflitualidade das preferências caracterizam a ambiência do surgimento dos conflitos organizacionais, os quais podem assumir diferenciadas interfaces.

Assim, podemos falar de conflitos individuais, grupais, funcionais, organizacionais e ambientais, cujos sintomas se podem expressar com diferentes interfaces. Vamos ilustrar com um exemplo de cada situação. Podemos ter um conflito indivíduo-indivíduo que se expressa pelo choque de personalidades, pela hostilidade, pela não cooperação ou até pela conspiração. O conflito indivíduo-função manifesta-se pelo desempenho deficiente, por elevada tensão e ansiedade, por elevada taxa de rotação, de absentismo ou de sinistralidade. O conflito indivíduo-grupo revela-se pelo isolamento do indivíduo face ao grupo, pela falta de sintonia com o grupo, pelo relacionamento à margem do grupo. O conflito indivíduo-organização exprime-se na indiferença face aos objectivos organizacionais ou através da greve. O conflito indivíduo-ambiente revela-se no absentismo, no alheamento e apatia do indivíduo, no distanciamento. Podemos ter também um conflito função-função, que se revela na existência de conflitos entre serviços ou pessoas, na comunicação deficiente ou na não realização do trabalho. O conflito pode também ser função-grupo e revelar-se por exemplo através da incompatibilidade pessoa-equipa ou do estilo de chefia. Pode também assumir a interface função-organização e revelar-se por sinais de desorientação e de incompetência por parte das pessoas no desempenho das actividades ou pela elevada dependência das pessoas de algo para realizarem o seu trabalho. Pode ainda assumir uma relação função-ambiente, expressando-se pela ineficácia do resultado do trabalho ou pelo desinteresse e apatia no trabalho. A interface grupo-grupo pode exteriorizar sintomas de conflitualidade através da falta de cooperação, da disputa intergrupar, de atrasos na execução das tarefas interdependentes, no "empurrar" o serviço. A relação grupo-organização exterioriza a sua conflitualidade na maior parte dos casos recorrendo à greve ao trabalho, ou à greve de zelo. A interface grupo-ambiente indicia conflitualidade quando existe resistência à mudança ou absentismo colectivo. A conflitualidade pode igualmente ser pensada entre organizações, quando se observa reduzida eficácia, não alcance dos objectivos ou inadequação das respostas aos desafios da actividade. Da relação organização-ambiente, indiciam sinais de conflitualidade, o fracasso da organização, a perda de mercado, a conflitualidade laboral, a elevada rotação de efectivos, o absentismo, etc.

Depois de exemplificarmos uma matriz de conflitualidades no contexto de uma organização, entendemos melhor afirmações segundo as quais (Thomas, 1992) os gestores consomem diariamente cerca de 20% do seu tempo a gerir conflitos, estamos mais apoiados para ensaiarmos uma tentativa de formulação de uma definição de conflito e, podemos abordar esta problemática numa óptica de aplicabilidade.

Para seguirmos esse raciocínio, implica que explicitemos o sentido da palavra conflito. Ao usarmos este termo podemos estar a referir-nos a um nível de análise intra

individual e falamos em ambivalências e dilemas individuais, ou referimo-nos a um nível interindividual, que pode englobar indivíduos, grupos, organizações ou outras modalidades, e que será o objecto desta referência ao conflito.

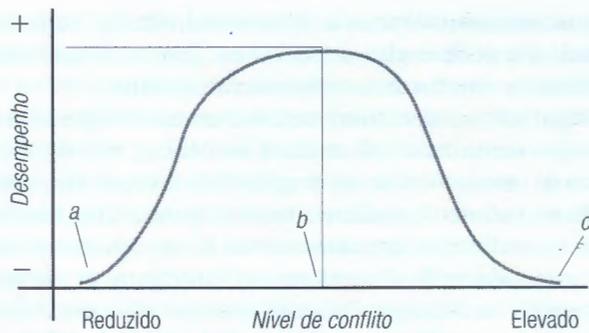
Em primeiro lugar, para poder haver conflito é necessário que cada uma das partes percepcione a situação como tal e dela tenha consciência; depois, é necessário que exista alguma forma de oposição ou de incompatibilidade e; por fim, que ocorra alguma forma de interacção ou de interdependência entre as partes. Com base em tais pressupostos pode definir-se conflito, independentemente da sua natureza e extensão, como o *processo de tomar consciência da divergência existente entre as partes, traduzida em algum grau de oposição ou incompatibilidade entre os objectivos das partes, ou da ameaça dos interesses de uma das partes*. Pruitt e Rubin (1986) definem conflito como uma divergência percebida de interesses ou a crença de que as aspirações actuais de uma das partes não pode ser alcançada em simultâneo. Quer uma, quer outra definição fazem do conflito um processo evolutivo, abrangendo uma gama alargada de situações conflitantes vividas pelas pessoas nas organizações – **conflito de interesses em matéria** de objectivos, modalidade dominante nos processos de negociação, controvérsias interpretativas da realidade, modalidade enfatizada nos processos de resolução de problemas e desacordos sobre a estandardização normativa relacionada com as expectativas de comportamento, modalidade dominante nos processos de administração da justiça – e uma percepção de divergência de interesses, mais do que uma real divergência de interesses.

Quando se fala em conflito, associa-se geralmente o conflito a uma certa ideia de perigosidade ou de malefício, assumindo por isso uma conotação negativa de algo que é necessário a todo o custo evitar, uma vez que é destrutivo e irracional. Por isso, a preocupação das pessoas face ao conflito deverá ser a de evitamento. Trata-se da visão tradicional do conflito, cujas consequências negativas são referidas por alguns autores. A este propósito, por exemplo, De Dreu (1997) refere que esconder o conflito existente entre chefe e subordinados, pode conduzir ao fenómeno do “groupthink”, com consequências muitas vezes desastrosas para o desempenho do grupo. Da mesma forma, em termos organizacionais a prática de procurar homogeneização de pontos de vista mediante a criação de falsos consensos e de supressão das minorias dissidentes, reduz muitas vezes a criatividade, a inovação e a independência necessárias à competitividade organizacional. Em termos mais gerais, uma política de evitamento do conflito, pode traduzir-se a médio/longo prazo numa escalada do conflito.

A introdução da ideia de que indivíduos ou grupos podem divergir em matéria de interesses ou de objectivos, e que tal divergência é algo de tão natural como o ar que respiramos, altera a atitude das pessoas face ao conflito; este passa a ser visto não só como inevitável, mas também como aceite e útil na medida em que pode permitir melhorar algum aspecto do funcionamento individual (criatividade, independência, etc.), grupal (abertura ao compromisso, qualidade da decisão, cooperação intragrupal, etc.), ou organizacional (produtividade, competitividade, eficácia, clima social, etc.).

Uma visão mais recente sobre o conflito organizacional, encara-o não só como um dado de facto, mas também como algo que é necessário encorajar em termos de surgimento, no pressuposto de que o conflito é algo de benéfico para estimular a inovação e criatividade dos comportamentos, das atitudes e das cognições.

De Dreu (*id.*, *ibid.*), Putnam, (1997), Bornstein e Erev, (1997), Carnevale e Probst, (1997), Fisher, (1997), constituem exemplos de autores que sugerem através dos resultados dos seus estudos, os efeitos benéficos e as vantagens gerais de uma política de



**Figura 18.1**  
Nível de conflito e desempenho. (Adaptado de Robbins, 1993.)

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

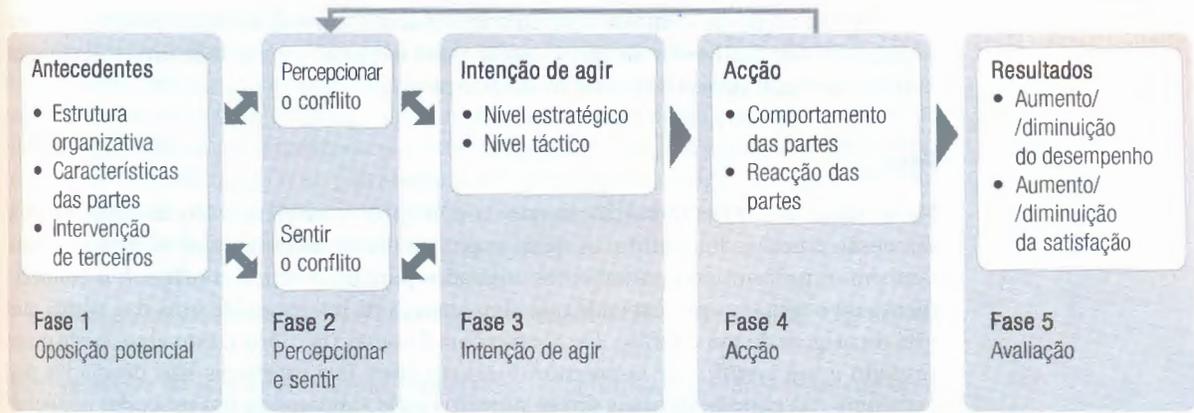
estimular o conflito. Neste sentido, é relativamente inapropriado abordar o conflito com base nas categorizações de bom ou mau. É talvez mais adequado pensar o conflito em termos de ser funcional ou construtivo *versus* disfuncional ou destrutivo. Contudo, equacionar o problema nestes termos, coloca a questão da delimitação da fronteira entre o que é funcional e o que é disfuncional. Segundo Robbins (1993), é o desempenho do grupo ou da organização o critério adequado para delimitar entre o que é funcional ou disfuncional no conflito. Por isso, é inapropriado assumir que conflito é sinónimo de reduzido desempenho. Conforme o que se pode observar na Figura 18.1, o conflito pode assumir a ideia de um contínuo, cujos pólos são respectivamente grau reduzido e grau elevado, em que cada um dos extremos afecta negativamente o desempenho (situações a e c), existindo como que um *nível óptimo de conflito* (Walton, 1969), capaz de originar criatividade e inovação e conseqüente elevado desempenho grupal ou organizacional (situação b).

### Modelo de conflito

De um modo geral podemos afirmar que o conflito ocorre sob a forma de uma sequência de eventos ou episódios de conflito. Eles incluem percepções e comportamentos das partes, resultados do conflito, intervenções de terceiros na resolução do conflito, o contexto no qual as partes interagem, e têm lugar num sistema global e que caracteriza a interface entre duas partes. Trata-se de um conjunto de variáveis cuja inter-relação se revela altamente complexa. Para o efeito, observe-se uma forma de representação gráfica do conjunto destas variáveis: (Figura 18.2).

Como se pode observar, o processo de conflito desenrola-se segundo uma sequência de cinco fases, cujos conteúdos e funcionamento passaremos a explicitar<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Esta ideia de modelo de conflito é conceptualizada por Thomas (1992) na base de um episódio de conflito, na sequência do qual novo episódio surge, tendo por base as percepções de ameaça ou perda que subsistem após o fim do ciclo do episódio anterior e que originam novo episódio até à remoção dos factores geradores de insatisfação.



**Fase 1**

Trata-se de uma fase de oposição potencial ou de incompatibilidades, caracterizada pela existência de um conjunto de condições propiciadoras do surgir do conflito, sempre que para tal estejam reunidas as condições. Por comodidade de sistematização tais condições ou antecedentes estão agrupadas nas seguintes categorias: estrutura organizativa, características das partes, experiência de conflitos, resultados de conflitos, intervenção de terceiros e contexto em que ocorre o conflito.

Em relação à estrutura organizativa, são várias as condições que concorrem para gerar potenciais focos de conflito. Desde logo o tamanho do grupo ou da organização, o grau de especialização e de formalização das tarefas, a ambiguidade na definição de responsabilidades ou na gestão dos recursos, a diversidade de objectivos funcionais no contexto de uma organização bem como a oposição de interesses e de objectivos entre níveis hierárquicos, o estilo de chefia consoante é mais participativo ou mais autoritário, o grau de interdependência funcional, as iniquidades dos sistemas de recompensas, a insuficiente circulação da informação e a deficiente comunicação, a diversidade de barreiras comunicacionais, constituem exemplos de origem de potenciais conflitos.

Relativamente às características das partes, podemos afirmar que existem subjacentes ao modelo um conjunto de ideias implícitas acerca da forma como as pessoas se comportam num processo de conflito. Geralmente a forma como se comportam as pessoas numa situação de conflito traduz a valoração que elas atribuem aos seus comportamentos relativamente a permitirem alcançar os resultados desejados, ou seja, é a desejabilidade dos resultados que se relaciona com os interesses e valores das partes, que explicam em última instância os comportamentos adoptados face ao conflito. Neste contexto, são as características de personalidade e os valores e interesses de cada uma das partes que contribuem para introduzir variabilidade nos comportamentos de reacção ao conflito. Por exemplo, estilos de personalidade mais autoritários e dogmáticos, quando associados a reduzida auto-estima, e a sistemas de valores em que os fins justificam os meios, tendem a induzir situações de conflitualidade potencial. Da mesma forma, alguém para quem a ética, a equidade ou a solidariedade são valores assumidos e estruturantes da sua forma de agir, tende a adoptar numa situação de conflito comportamentos que sejam minimizadores de situações de incongruência entre valores e comportamentos.

A intervenção de terceiros numa situação de conflito pode igualmente influenciar as escolhas comportamentais das partes num processo de conflito, consoante o seu papel é o de mediador, de árbitro, de conciliador ou de consultor e relacionado com objec-

**Figura 18.2**

Modelo de conflito.  
(Adaptado de Thomas, 1992.)

tivos de resolução do conflito com uma incidência temporal de curto prazo, ou o seu papel é mais de facilitador da aproximação entre as partes e pressupõe uma intervenção mais estrutural e com reflexos no médio/longo prazo<sup>3</sup>.

## Fase 2

Nesta fase, assumem importância quer a percepção/consciência do conflito, quer a dimensão emotiva do conflito, os quais explicam não só as estratégias de actuação mas também os próprios comportamentos utilizados para lidar com o conflito. É o conhecimento ou o tomar consciência de que algo ameaça os interesses de uma das partes que está na origem de um conflito. De acordo com Thomas (*id.*, *ibid.*), este algo, pode dizer respeito a um *conflito de interesses/objectivos* (fins incompatíveis não desejados por cada uma das partes), os quais são os aspectos mais salientes de um processo negocial, em que cada uma das partes procura garantir os seus objectivos ameaçados, obstruir o esforço da outra parte em assegurar o alcance dos objectivos que preconiza ou assegurar uma compatibilização dos interesses de cada uma das partes. Este algo pode ainda dizer respeito a um *conflito cognitivo* (divergência na avaliação cognitiva de dados empíricos ou factuais), o qual é particularmente visível nos processos de tomada de decisão, sendo o principal desafio das partes encontrar o modo de combinar as diferentes informações ou raciocínios de ambas as partes para formular uma conclusão que traduza de um modo mais ou menos preciso a realidade. Pode também este algo relacionar-se com um *conflito normativo* (divergência em relação às formas apropriadas de comportamento), que podem ter na sua origem critérios de ordem ética, equidade, hierarquia, social, e que são enfatizados nos modelos de administração da justiça, regra geral com o recurso a terceiras partes.

Pensar o conflito e sentir o conflito significa então viver o conflito, dimensão que contribui fortemente para misturar as dimensões subjectiva e objectiva da divergência e que influencia grandemente as intenções de agir de cada uma das partes. Sentir o conflito equivale a afirmar que a interpretação do conflito é muitas vezes contaminada, positiva ou negativamente, pela emoção. A este propósito, Kumar (1989) e Carnevale e Isen (1986) referem que a emoção pode influenciar positivamente o pensar do conflito, contribuindo para aumentar a tendência das partes a procurar soluções construtivas para o conflito ou pode influenciar negativamente o pensar do conflito, reduzindo a confiança e o esforço das partes na procura de uma solução construtiva para o problema. Da

<sup>3</sup> Muitas vezes a resolução dos conflitos passa por alguém que não as partes directamente envolvidas. Esse alguém é habitualmente designado de terceira parte e desempenha um dos seguintes papéis: mediador, árbitro, conciliador e consultor. A diferenciação entre cada um destes papéis, relaciona-se com o controlo da solução final, com a extensão da intervenção no processo de resolver o conflito, e, com o grau de vinculação que possui a intervenção de terceiros. Assim, relativamente ao controlo da solução final, a terceira parte, só enquanto árbitro, tem capacidade para se substituir às partes em conflito para tomar a solução definitiva, o que em relação aos outros papéis, que visam facilitar ou propor uma solução, são as partes em contenda que em última análise decidem sobre aceitar ou não a solução proposta ou encontrada. Relativamente à extensão de intervenção, a terceira parte exerce uma intervenção mais profunda a ponto de sugerir e propor soluções alternativas para a resolução do conflito, sempre que actua como mediador ou como árbitro, enquanto que nos outros dois papéis, procura simplesmente facilitar o relacionamento e as competências das partes em conflito para lidarem com o problema e encontrarem uma saída. A vinculação das partes à decisão do árbitro é uma característica que surge associada ao papel da terceira parte enquanto árbitro. Distingue-se dos outros papéis por não ocorrer regra geral por iniciativa das partes e podendo mesmo ser imposta em determinadas circunstâncias, imposição esta prevista e regulamentada pela lei.

mesma forma, no campo motivacional, emoções negativas como o ódio ou a hostilidade tendem a influenciar as partes a adotarem comportamentos mais agressivos e pouco colaborantes, enquanto emoções positivas como a alegria ou o humor tendem a reduzir os comportamentos competitivos e agressivos, a fomentar a ajuda e a cooperação. É de resto a importância desempenhada por esta fase que faz com que a forma de interpretar e de sentir o conflito seja o alvo primeiro a atingir no processo de dirimir um conflito. Esta conceptualização e vivência do conflito pode ser caracterizada fundamentalmente por três formas de posicionamento face ao conflito:

- Egocentricidade (interpretar o conflito somente em termos do seu próprio ponto de vista),
- Percepção de interesses comuns (interpretar o conflito integrando o ponto de vista próprio e o ponto de vista do outro)
- Dimensão do conflito (grau de complexidade do problema e número de pessoas envolvidas).

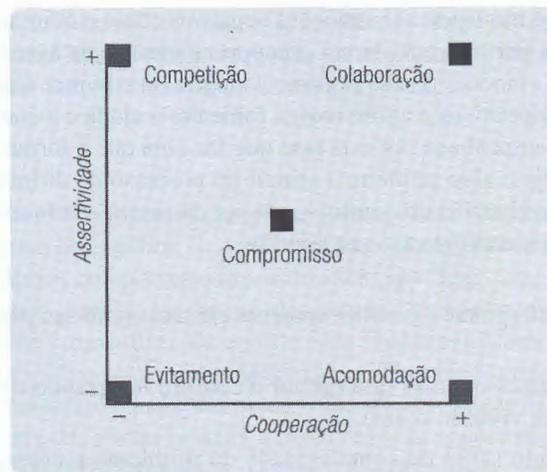
A primeira forma (percepções egocêntricas) tende a dar origem a posturas competitivas do tipo ganhar-perder. Tais posturas caracterizam-se por a resolução do conflito significar a total ou parcial satisfação de uma das partes e a total ou parcial frustração de outra das partes. A segunda forma (percepções colaborantes), tende a originar posturas colaborantes do tipo ganhar-ganhar, visando a obtenção da satisfação de cada uma das partes na solução encontrada para o conflito. Por último, a terceira forma (grande complexidade), relaciona situações de difícil solução do conflito, quer devido à elevada complexidade do problema, quer devido ao número de pessoas implicadas e predispõe a uma postura de evitamento, do tipo perder-perder, em que o resultado se traduz pela frustração de ambas as partes.

### Fase 3

Esta fase caracteriza-se pela intenção/decisão que cada uma das partes adopta relativamente à forma de actuar no processo de conflito. Mas uma dúvida pode persistir no espírito do leitor. Porquê distinguir esta fase da fase seguinte? Para saber como responder ao comportamento de uma das partes, a outra parte deve ser previamente capaz de intuir as intenções da outra parte, o que faz com que entre intenções de agir e acção propriamente dita nem sempre exista adequação, e nem sempre o comportamento que uma das partes adopta no conflito seja a expressão clara das suas intenções de actuar. Basta que uma das partes percepcione as intenções da outra parte como menos positivas, para adoptar comportamentos diferentes dos inicialmente previstos. Por isso, as intenções ou decisões de actuar funcionam como uma espécie de regras gerais para cada uma das partes, na medida em que são a expressão das finalidades que cada uma das partes pretende adoptar na resolução do conflito. Ainda assim, tais intenções não são fixas, pois podem mudar no decorrer do processo de resolução do conflito, fruto da reinterpretação ou da reacção emocional ao comportamento por parte de uma das partes. Contudo, algumas investigações (Sterneberg e Soriano, 1984, e Baron, 1989) revelam que existe uma certa predisposição individual para a escolha privilegiada de uma intenção em detrimento de outras.

**Figura 18.3**

Modelo de resolução de conflitos. (Adaptado de Thomas, 1992.)



As intenções de agir, podem caracterizar-se através de duas formas: *estratégicas* e *táticas*. As primeiras traduzem aspectos mais gerais e de maior abrangência temporal; as segundas são mais específicas e temporalmente mais restrictas, uma vez que representam um meio de realizar as intenções estratégicas e de caracterizar as posturas comportamentais adoptadas no decurso de uma resolução de um conflito. Esta forma de conceptualizar as intenções das partes num processo de conflito significa que o papel das partes não é reduzido a uma simples reactividade. Em virtude do carácter não fixo das intenções estratégicas, e uma vez que se podem modificar no decorrer de um processo de conflito, a resolução de um conflito é matéria complexa. Quanto mais equilibrada for a quantidade de poder que cada uma das partes possua, maior é a complexidade da matéria.

#### Intenções estratégicas

Segundo Thomas (1992), a lógica da estrutura unidimensional (ex.: cooperação *versus* competição) foi a forma adoptada até meados dos anos 60 pelos teóricos para conceptualizar as intenções estratégicas. Mais recentemente esta estrutura unidimensional foi substituída por uma lógica bidimensional: a *assertividade* (o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os seus próprios interesses) e a *cooperação* (o grau em que cada uma das partes se preocupa activamente com os interesses da outra parte), caracterizadoras da intenção estratégica<sup>4</sup>. Dado tratar-se de dimensões ortogonais é então possível identificar um conjunto de cinco intenções de actuação estratégica: *competitividade* (assertividade e não cooperação), *colaboração* (assertividade e cooperação), *evitamento* (não assertividade e não cooperação), *acomodação* (não assertividade e cooperação), e *compromisso* (um misto em assertividade e em cooperação).

<sup>4</sup> Blake e Mouton (1964), foram os autores que primeiro apresentaram esta estrutura conceptual para classificar os estilos de actuação face ao conflito, baseados nas preocupações do gestor com a produtividade e com as pessoas. Esta mesma estrutura é reinterpretada por Thomas (1992) considerando as intenções das partes de satisfação dos próprios interesses (assertividade) e de satisfação dos interesses do outro (cooperação).

### Competição

A competição caracteriza-se por uma elevada preocupação em satisfazer os interesses próprios e reduzida atenção aos interesses da outra parte. Por exemplo, se se trata de um conflito de objectivos, competir traduz-se em alcançar os objectivos próprios, sacrificando os da outra parte; se o motivo do conflito é uma interpretação de algo, a intenção competitiva caracteriza-se por tentar convencer a outra parte de que a nossa visão do problema é a correcta e de que é incorrecta a visão da outra parte; se se trata de um conflito normativo a intenção competitiva traduz-se por uma das partes levar a outra a aceitar a transgressão percebida bem como a responsabilidade concomitante (culpa, restituição, punição, etc.). Este tipo de orientação pode ser adequada em situações de emergência ou de urgência, de implementação ou reforço de regras e em que não há tempo para satisfazer os interesses da outra parte. Do mesmo modo, o seu uso é inapropriado quando o assunto é complexo, porque ambas as partes possuem idêntica quantidade de poder e competência.

### Colaboração

A colaboração, enquanto intenção estratégica, caracteriza-se por uma postura no processo de conflito assente na procura da satisfação do interesse de ambas as partes, o que requer muita paciência e grande empenhamento. Implica por isso uma actuação por etapas (descobrir interesses escondidos, flexibilidade, diferir benefícios, controlar resultados, solicitar a intervenção de terceiros, etc.). Trata-se de uma intenção particularmente útil na melhoria das relações de trabalho, quando os interesses em causa são demasiado importantes e complexos, é necessário o envolvimento das partes para uma implementação de sucesso, existe disponibilidade de tempo para resolver o problema ou uma das partes não pode resolver o problema sozinha. O seu uso é desaconselhado quando o assunto é simples ou é necessária uma decisão urgente ou quando as partes não possuem competências apropriadas para resolver o conflito. Por exemplo, se se trata de um conflito de objectivos, colaborar traduz-se em encontrar uma solução que satisfaça totalmente os objectivos de ambas as partes; se o motivo do conflito é uma interpretação de algo, a intenção colaborante caracteriza-se por tentar encontrar uma síntese que incorpore os pontos de vista de ambas as partes; se se trata de um conflito normativo, a intenção colaborante traduz-se em encontrar consenso na partilha de expectativas de comportamento apropriado à situação e na interpretação das transgressões em questão.

### Evitamento

O evitamento é uma intenção estratégica caracterizada por não tomar qualquer posição no problema e em que o resultado é o impasse. Do não envolvimento no problema, as partes aguardam que os problemas se resolvam por si com o decorrer do tempo. É uma intenção estratégica apropriada em situações de trivialidade do problema ou em contextos que impossibilitem a concretização dos interesses das partes ou que exijam quantidade considerável de tempo para pensar.

### Acomodação

Enquanto intenção estratégica, a acomodação caracteriza-se por uma das partes em conflito considerar mais os interesses da outra parte do que os seus próprios interesses. Tratando-se, por exemplo, de um conflito de objectivos, acomodar traduz-se em encon-

trar uma solução que satisfaça os objectivos da outra parte, sacrificando os próprios. Se o motivo do conflito é uma interpretação de algo, a intenção de acomodação caracteriza-se por apoiar a opinião da outra parte apesar das próprias reservas. Se se trata de um conflito normativo a intenção de acomodação traduz-se por fazer tábua rasa da transgressão percebida e permitir à outra parte persistir nas transgressões em questão. Trata-se de uma intenção que pode ser apropriada, quando manter o relacionamento é importante, quando se parte de uma posição de inferioridade ou quando se pretende ceder agora para reivindicar mais tarde. Contudo, esta intenção estratégica, levada ao extremo, pode fazer com que a outra parte aumente as suas exigências e subjugue os interesses da outra.

#### Compromisso

O compromisso, como intenção estratégica, pressupõe que cada uma das partes está disposta a ceder algo dos seus interesses para obter um resultado satisfatório para ambas as partes, ou seja, um resultado que consista essencialmente na “divisão das diferenças”. Tratando-se por exemplo, de um conflito de objectivos, o compromisso traduz-se por encontrar uma solução que satisfaça parcialmente o atingir dos objectivos de cada uma das partes. Se o motivo do conflito é uma interpretação de algo, a intenção de compromisso caracteriza-se por chegar a um acordo parcial na interpretação. Se se trata de um conflito normativo, a intenção de compromisso traduz-se por dividir a culpa pela transgressão percebida. Esta intenção pode ser apropriada sempre que existam prazos limite para encontrar a solução para o conflito, quando os objectivos são demasiado idênticos para continuarem incompatíveis, ou quando os assuntos são demasiado complexos e não podem ser resolvidos atempadamente e sempre que exista equilíbrio na quantidade de poder das partes.

O Quadro 18.2 resume algumas das situações que do ponto de vista da investigação (Rahim, 1990) são indicadas como de uso apropriado ou inapropriado em relação a cada intenção.

#### Intenções tácticas

Como se afirmou antes, as intenções tácticas são mais específicas e temporalmente mais restrictas do que as estratégicas, uma vez que representam um meio de realizar as intenções estratégicas e de caracterizar as posturas comportamentais adoptadas no decurso de uma resolução de um conflito. De acordo com Thomas, (1992), este tipo de intenções tem sido desenvolvido a partir das investigações em matéria de negociação, geralmente enfatizando mais o conflito de interesses ou de objectivos e implicando a procura de um acordo entre as partes.

Habitualmente as intenções estratégicas são organizadas na base de intenções tácticas caracterizadas por duas dimensões sugeridas por Walton e McKersie (1965): a integrativa e a distributiva, conforme se pode ver graficamente representado na Figura 18.3.

A dimensão *distributiva* representa a intenção de cada parte em distribuir proporcionalmente a quantidade de satisfação esperada por cada uma das partes no resolver do conflito. Trata-se, por isso, de um dar e um receber, que implica um resultado de soma zero, isto é uma situação de ganhar-perder, em que o ganho de uma parte é obtido à custa da perda da outra parte. A competição traduz um receber o máximo e a acomodação significa dar o menos possível, representando as outras hipotéticas posições ao longo da

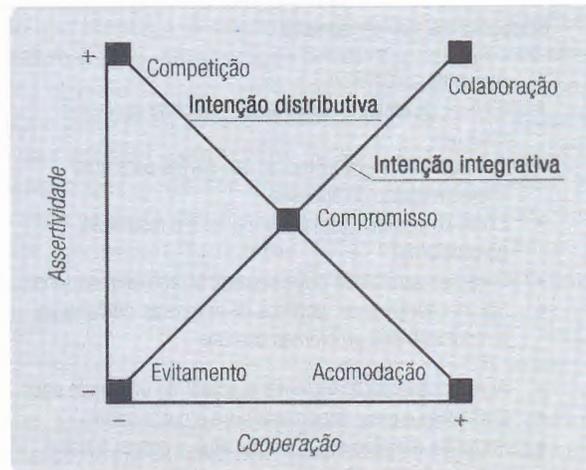
Intenção de resolução	Situações de uso apropriado	Situações de uso não apropriado
<b>Colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assuntos complexos</li> <li>Síntese de ideias é necessária para obter melhores soluções</li> <li>É necessário o envolvimento das partes para uma implementação de sucesso</li> <li>Existe disponibilidade de tempo para a resolução do problema</li> <li>Uma das partes não pode resolver o problema sozinha</li> <li>São necessários os recursos de ambas as partes para a resolução dos problemas comuns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assuntos simples</li> <li>Necessidade de uma decisão imediata</li> <li>O resultado não interessa às partes</li> <li>As partes não possuem competências para resolver problemas</li> </ul>
<b>Acomodação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acredita que pode não estar a actuar de um modo ético</li> <li>O assunto é mais importante para a outra parte</li> <li>Pretende dar algo em troca por algo a cobrar à outra parte no futuro</li> <li>Parte de uma posição de fraqueza</li> <li>Manter o relacionamento é importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é importante para si</li> <li>Acredita que tem razão</li> <li>A outra parte não actua de uma forma ética</li> </ul>
<b>Competição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é de pouca importância</li> <li>É necessária uma decisão rápida</li> <li>Está implementado um curso de actuação impopular</li> <li>É necessário controlar subordinados assertivos</li> <li>Uma decisão favorável à outra parte ser custosa para si</li> <li>Os subordinados carecem de competências técnicas para tomar decisões</li> <li>O assunto é importante para si</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é complexo</li> <li>O assunto não é importante para si</li> <li>Ambas as partes possuem o mesmo poder</li> <li>Não é necessária uma decisão rápida</li> <li>Os subordinados possuem elevada competência</li> </ul>
<b>Evitamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é de pouca importância</li> <li>O efeito disfuncional de confrontar a outra parte é mais importante do que os benefícios da resolução</li> <li>É necessário tempo para pensar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é importante para si</li> <li>É responsabilidade sua tomar uma decisão</li> <li>O assunto necessita urgentemente de ser resolvido</li> <li>É necessária uma rápida atenção</li> </ul>
<b>Compromisso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os objectivos das partes são mutuamente exclusivos</li> <li>O poder das partes é idêntico</li> <li>O consenso não é alcançável</li> <li>Os estilos colaboração e competição não são eficazes</li> <li>É necessária uma solução temporária para um problema complexo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma das partes é mais poderosa</li> <li>O problema é suficientemente complexo e necessita de uma abordagem de resolução de problema</li> </ul>

linha situações de maior ou menor distribuição entre as partes da solução do conflito. Trata-se de uma intenção que pressupõe a existência de uma quantidade fixa de algo a dividir, em que a motivação primária de cada uma das partes é a de ganhar à custa da outra e em que os objectivos são opostos. O essencial desta intenção é representado graficamente na Figura 18.4.

A e B são as partes em conflito. Cada parte possui um *objectivo/alvo* que define o que gostaria de obter no final da resolução do conflito e um *ponto de resistência* que representa o resultado mínimo aceitável, um ponto abaixo do qual dificilmente se encontrará uma saída para o problema, ficando o conflito por resolver. A área definida

**Quadro 18.2**

*Intenções de resolução de conflito e situações de uso adequado ou inadequado. (Adaptado de Rahim, 1990.)*



**Figura 18.3**  
 Dimensões táticas  
 do processo de conflito.  
 (Adaptado de Thomas,  
 1992.)

entre o ponto de resistência e o objectivo/alvo representa a *zona da expectativa* de cada parte relativamente à solução a encontrar para o conflito, a qual é mais fácil de encontrar na *zona de acordo*, espaço de sobreposição da expectativas<sup>5</sup>.

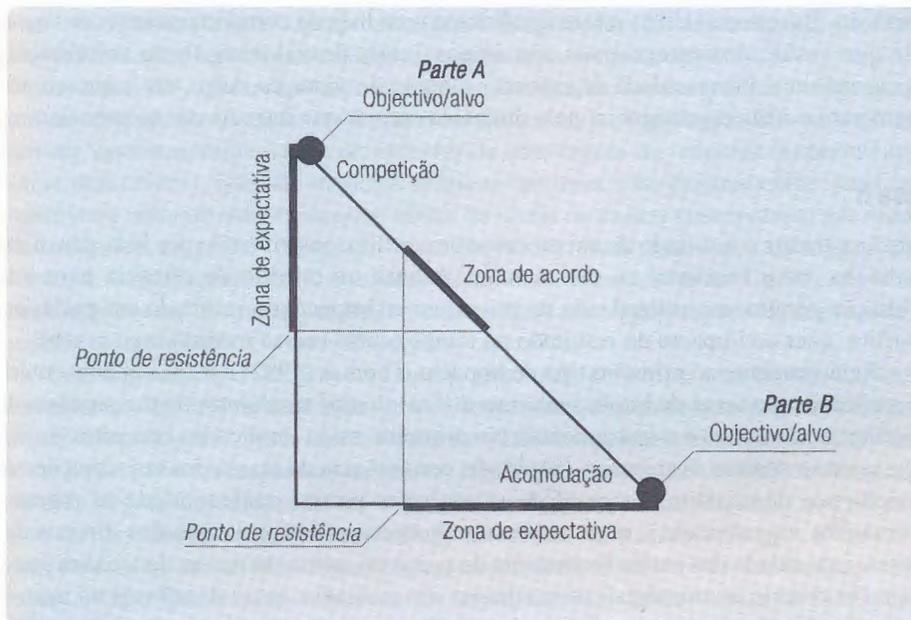
A intenção *integrativa* pressupõe uma postura face ao conflito de que ambas as partes podem sair ganhadoras na solução encontrada. Para tal é necessário que cada uma das partes revele as suas preferências, liste e avalie um conjunto de alternativas possível e esteja de acordo sobre a alternativa que seja a mais satisfatória possível para ambas as partes. O exemplo clássico das duas irmãs que disputam uma laranja ilustra com clareza esta intenção. Uma solução distributiva equivaleria a uma ficar com a laranja toda e a outra sem nada ou numa solução de compromisso, cada uma ficar com metade da laranja. A solução integrativa, passaria por ambas revelarem as suas preferências com clareza em relação às suas pretensões de ficarem com a laranja (uma quer a laranja para fazer sumo e outra quer a laranja para fazer doce) e encontrarem a solução que satisfaça ambas plenamente (a que pretende fazer sumo fica com a laranja e a que pretende fazer doce fica com a casca). Assim, este tipo de intenção implica que para ser aplicada, as partes comuniquem e troquem informação de uma forma explícita, tentem avaliar os verdadeiros interesses de cada parte e se empenhem na busca de soluções inovadoras que conciliem os objectivos de ambas as partes.<sup>6</sup>

#### Fase 4

Esta fase representa o lado visível do comportamento das partes no processo de conflito, o qual é na generalidade dos casos a expressão das intenções da fase anterior. Putnam e Poole (1987) referem tipos de comportamentos derivados de análises factoriais que relacionam intenções táticas distributivas com comportamentos de ameaça, chanta-

<sup>5</sup> As intenções táticas têm sido bastante desenvolvidas no domínio da negociação (Thomas, 1992), sendo sugeridas para o efeito um conjunto de recomendações táticas de natureza cognitiva, normativa, motivacional e emotiva que auxiliem cada uma das partes a melhor encontrarem a zona de acordo facilitadora da resolução do conflito (no caso de uma quantidade fixa de recursos a distribuir), ou a solução mais mutuamente satisfatória (no caso de uma quantidade variável de recursos a distribuir).

<sup>6</sup> As intenções táticas aparecem também muito relacionadas com a problemática da negociação.



**Figura 18.4**  
Dimensões táticas do processo de conflito.  
(Adaptado de Thomas, 1992.)

gem, argumentação irrelevante, etc., e intenções táticas integrativas com comportamentos de apoio dos argumentos do outro, com aceitação, com iniciativas e inovação na procura de soluções, etc.

Também ao nível da negociação têm sido inventariados os comportamentos habituais, mais ou menos usados pelos negociadores de sucesso. Thomas (1992) refere um conjunto de comportamentos de maior uso pela maioria dos negociadores, os quais visam essencialmente facilitar a comunicação e construir confiança, sendo de uso mínimo outro tipo de comportamentos (provocação, ataque, defensividade, etc.) que não visem tais finalidades.

Nesta fase está inserido também outro componente, de grande importância para compreender todo o processo de conflito. Trata-se da reacção da outra parte e que está representada graficamente no modelo pela seta que parte da fase 4 para a fase 2. Opera-se uma interacção entre as partes, funcionando cada comportamento de parte a parte como estímulo para eventuais ajustamentos ao nível da percepção e vivência do conflito, o que faz do conflito um processo dinâmico e algumas vezes imprevisível em termos da actuação das partes, alterando-se assim, quer a análise do conflito que cada uma das partes efectua, quer o nível de intensidade do conflito. Este último aspecto (intensidade ou escalada do conflito) tem sido estudado no contexto organizacional por alguns autores, quer nos aspectos específicos dos comportamentos do processo de conflito (Glasl, 1982 e Pruitt e Rubin, 1986), quer nos comportamentos associados ao processo de negociação (Bazerman, 1986 e Vliert e Prein, 1989).

Glasl (1982) ilustra a dinâmica e intensidade do conflito num conjunto de nove fases caracterizadas por tipos específicos de comportamento. Estes caracterizam-se por preocupações de racionalidade e controle centradas no objecto do conflito (as partes tentam controlar a tensão existente de uma forma controlada e racional), por preocupações em atingir o relacionamento pessoal (as partes fazem do seu relacionamento a principal origem da tensão) e por preocupações até de agressão e destruição (as partes adoptam comportamentos de confronto, por vezes destrutivos). No domínio da ne-

gociação, Bazerman (1986) refere igualmente uma lista de comportamentos (ex.: assumir que resultados integrativos são impossíveis, desvalorização da informação, hiperconfiança, incapacidade de entender o ponto de vista do outro, etc.) que contribuem para o insucesso negocial pela dinâmica escalar que introduzem no processo.

### Fase 5

Esta fase traduz o resultado de um processo de conflito, contribuindo por isso, para a sua avaliação como funcional ou disfuncional. A base ou critério de eficácia para esta avaliação geralmente utilizada diz respeito quer ao impacto do resultado nas partes em conflito, quer ao impacto do resultado no tempo (curto *versus* médio/longo prazo).

Relativamente ao primeiro tipo de impacto, Thomas (1992) agrupa em dois critérios a eficácia que serve de bitola avaliativa dos resultados resultantes de um processo de conflito: o normativo e o instrumental. No primeiro, estão implicados conceitos de justiça, quer no sentido distributivo (equidade, consistência de resultados em situações de semelhança de conflito, necessidade relativa das partes, conformidade às regras e normativos vigentes, etc.), quer no sentido procedimental (protecção dos direitos das partes, capacidade das partes no controle do processo, actuação neutra de terceira parte, etc.). No critério instrumental, os resultados são avaliados como desejáveis na medida em que satisfaçam os interesses de cada uma das partes em conflito ou do sistema mais global (ex.: grupo, organização, sociedade) em que as partes estejam inseridas, melhorem o relacionamento entre as partes, se traduzam em decisões de qualidade e não consumam mais recursos do que os estritamente necessários. Em relação ao impacto temporal, o curto prazo e a necessidade de pragmatismo contribuem para a avaliação das intenções estratégicas e táticas utilizadas, concentrando-se como medida da eficácia no processo de conflito, enquanto que o longo prazo funciona como critério de eficácia, na medida em que as variáveis de contexto que acompanham o processo de conflito são passíveis de controlo, minimizando-se por isso, as situações de ocorrência de novos conflitos.

Este modelo é útil, quanto a nós, não só pela compreensibilidade teórica que possibilita sobre o fenómeno do conflito, mas também pela sua capacidade preditiva que revela na temática da gestão dos conflitos. Exemplo disto são as inúmeras escalas existentes que avaliam os cinco estilos ou intenções estratégicas de actuação no processo de conflito. Rahim, (1983), Von Der Embsa (1987), Kilmann e Thomas (1977) constituem alguns dos autores que desenvolveram escalas para avaliarem os estilos de resolução de conflito.

### A negociação como forma de resolução do conflito

É da experiência quotidiana de cada um de nós, o facto de nem sempre estarmos em consonância com os outros relativamente a interesses, pontos de vista, normas de conduta nas organizações. Essa realidade, em muitas das situações, está na origem de um conflito. Cada uma das partes da contenda procura, então, uma saída para a tensão conflitual, adoptando uma diversidade de formas – imposição unilateral da solução, cedência de uma das partes às exigências da outra, não fazer nada na crença de que o tempo se encarregará de originar a solução pretendida, aceitação da mediação de terceiros e negociar uma solução de compromisso. A escolha de soluções para resolver a diversidade conflitual, é função de uma multiplicidade de condicionantes, entre as quais se destacam a natureza do objecto da divergência, as características (competências,

saber e poder) das partes e o tempo disponível. É neste contexto que a negociação emerge como forma de resolver os múltiplos conflitos nas organizações.

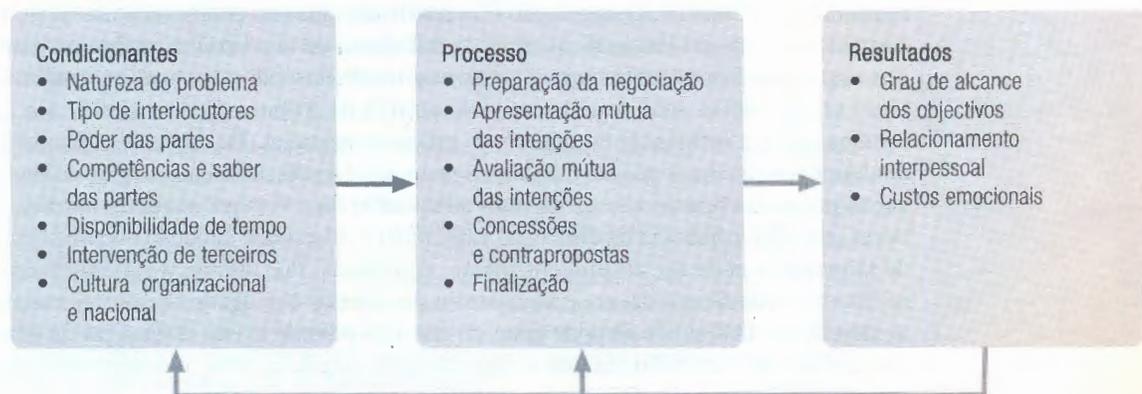
Jesuíno (1992) refere que a problemática da negociação vem sendo investigada por uma diversidade de disciplinas (Economia, Matemática, Psicologia, Direito), do que derivam, quer a multiplicidade de métodos de abordagem da temática (experimentais *versus* descritivos), quer de modelos teóricos (económicos, psicossociais, jurídicos, cognitivos e comportamentais), quer, ainda, de níveis de análise (interpessoal nas modalidades dual e grupal) e intergruppal. Esta breve referência à temática da negociação, procurará, fundamentalmente, sublinhar alguns dos aspectos mais significativos da negociação, como forma de resolução de conflitos nas organizações, sem privilegiar modelos teóricos ou níveis de análise.

Uma negociação é um processo que se desenrola no tempo e no espaço e, fundamentalmente, decorre de duas lógicas: a da *soma nula* (crença de que os ganhos de uma parte corresponderão a perdas para a outra) e a da *soma positiva* (crença de que é possível uma parte obter benefícios sem que tal signifique perda para a outra). A orientação que cada negociador adopta face a cada uma das lógicas, irá condicionar todo o processo de negociação e respectivo resultado. Enquanto uma orientação para a lógica da *soma nula* funciona na base do paradigma negocial distributivo e leva mais frequentemente os negociadores a usarem posturas negociais mais rígidas – inclusivé chegando até, em certas situações, a verificar-se o abandono do processo negocial –, uma negociação segundo a lógica da *soma positiva* segue mais uma lógica integrativa e conduz os negociadores a uma maior centração nos interesses em presença. Esta postura negocial, para o efeito, permite uma definição mútua de regras para regularem a resolução do diferendo e, conseqüentemente, uma procura mais activa de um leque alargado de soluções e de benefícios mútuos, fazendo do acto de negociar, na opinião de (McRae, 1997), a arte de criar valor.

Por forma a realizar um maior aprofundamento da problemática da negociação, recorremos a abordagem sistémica ilustrada pelo modelo grafico, que passamos de seguida a descrever (Figura 18.5).

Como se constata, negociar consiste numa reconciliação de diferenças por duas ou mais partes em conflito, caracterizadas por algum grau de interdependência, por procurarem reverter a seu favor o máximo resultado do ajustamento das diferenças e por acreditarem que é necessário ou possível um acordo. Para este processo, contribuem um conjunto de factores que condicionam a forma de negociar. Dos vários factores persistentes nesse processo, devem referir-se a natureza (fixa ou variável) do objecto de nego-

**Figura 18.5**  
Modelo sistémico do processo negocial.



ciação; o tipo (características de personalidade e de motivação, género, idade, etnia, nacionalidade) de interlocutores na negociação; o poder das partes (consoante é equilibrado ou desequilibrado); a competência e saber (aptidões, comportamentos, informação, conhecimento e preparação) que as partes possuem; o tempo disponível para negociar; o recurso a mediadores (estes intervêm quer no papel de facilitadores do trabalho das partes, quer no papel de controladores do próprio processo, assumindo o estatuto de árbitro); e, por último, a cultura organizacional e nacional, na medida em que podem condicionar, em certas situações, a forma de realização de algumas etapas do processo.

O processo de negociação é constituído por um conjunto de fases que, por comodidade de sistematização, são arrumadas em cinco etapas. A primeira reporta-se a cada uma das partes clarificar os objectivos que pretende alcançar. Por outro lado, deve ser capaz de antecipar as possíveis reacções da outra parte face ao conhecimento dos seus objectivos, avaliar a capacidade que possui para influenciar a outra parte, planear uma estratégia e estilo de abordagem e, finalmente, prever outros aspectos de natureza logística (onde e quando negociar e como desencadear a negociação, quem iniciar o processo, qual a agenda a seguir). Uma vez obtido o consenso sobre os aspectos logísticos da negociação, a etapa seguinte consiste na apresentação mútua das intenções, (dar e receber informação, testar os argumentos e atitudes, fazer uso do tempo e das interrupções). A avaliação das intenções constitui a etapa seguinte. Fazer e receber contrapropostas, interromper a negociação, construir um acordo, traduz a etapa das concessões e das contrapropostas. Esta etapa termina com a formalização de um acordo e o assegurar da sua implementação.

Por último, o resultado do processo de negociação implica a avaliação do grau de alcance dos objectivos que cada uma das partes conseguiu, assim como o clima de relacionamento obtido e o grau de dispêndio de energia emocional em todo o processo. Uma vez que o modelo é dinâmico, decorrem também implicações ao nível quer do processo negocial, quer dos determinantes sob a forma de informação de retorno ou *feedback*, resultante dos resultados, que possibilitam repetir o modelo ou fazer eventuais correcções em novas situações negociais.

### Condicionantes do processo

A influência das características pessoais na negociação tem sido objecto de numerosos estudos com o intuito de relacionar características pessoais com a eficácia negocia. Qual o efeito do género no comportamento negocial? Serão os homens mais competitivos e as mulheres mais colaborantes? Estarão os homens mais interessados em ganhar e as mulheres em manter a negociação? Os resultados que são conhecidos não permitem concluir por uma evidência inequívoca da influência de tais variáveis sobre os resultados negociais. Em primeiro lugar, porque os resultados são por vezes contraditórios. Um exemplo dessa análise pode ser visto através de Rubin e Brown (1975) nos cem estudos sobre a influência do género no processo negocial. De facto, 30 não revelam qualquer relação entre género e processo negocial. Depois, as metodologias de investigação utilizadas podem não ser as mais adequadas, uma vez que negociar implica, por vezes, elevada influência da dimensão emocional e relacional, situação que no contexto de laboratório pode ser, insuficientemente, controlada. Por último, a variabilidade dos resultados pode ficar a dever-se ao controlo dos efeitos conjugados de outras variáveis moderadoras. Daqui não se pode concluir que não possam existir diferenças de género que expliquem variabilidade no comportamento negocial, mas tão somente que as influências directas são difíceis de identificar.

A elevada quantidade de estudos experimentais sobre a relação entre variáveis individuais (grau de complexidade cognitiva, *locus* de controlo, propensão a assumir riscos, intolerância à ambiguidade, autoconceito, motivações, atitudes, etc.) e comportamento de negociação (Rubin e Brown, *id.*, *ibid.* referem mais de 200) é reveladora da importância que representam para os resultados da negociação as características pessoais dos negociadores. Contudo, a elevada diversidade de resultados encontrados indicia ser relativamente ineficaz procurar relações universais entre características de personalidade e negociação, passando a alternativa por relacionar apenas as características que estão mais intensivamente implicadas num processo de negociação, como sejam a orientação interpessoal ou os estilos de gestão de conflito.<sup>7</sup>

Idêntica dispersão de resultados ocorre com a variável poder quando relacionada com comportamentos de negociação. Para além das justificações anteriormente apresentadas para a situação ocorrida com as diferenças individuais, as quais são aqui igualmente aplicáveis, acrescentam Rubin e Brown (*id.*, *ibid.*) elevada complexidade e multidimensionalidade do conceito de poder. Ainda assim, é possível prever uma situação de simetria de poder orientar as partes para um impasse devido à dificuldade de cada uma em fazer concessões, mas pode igualmente permitir uma maior orientação para soluções mais integrativas. Soluções mais do tipo distributivo podem estar mais relacionadas com posições de desequilíbrio de poder entre ambas as partes (Lewicki, *et al.* 1996). Da mesma forma, as estratégias de aumento do uso do poder, mediante o recurso a alianças e de coligações, influenciam o processo negocial e condicionam as escolhas de soluções integrativas ou comportamentos de abertura a concessões (Hiltrop e Udall, 1995).

Também a intervenção de terceiros pode condicionar o resultado de uma negociação (Rubin e Brown, 1975; Lewicki, *et al.* 1996). Desde logo, a própria natureza da intervenção, consoante se trate de uma intervenção dirigida ao aprofundamento e clarificação dos factores em conflito, orientada para a identificação de zonas de acordo possível, com o intuito de facilitar a concessão por parte das partes em conflito ou até para identificar e vincular as partes a uma decisão, constitui uma importante variável condicionadora do processo negocial. Por outro lado, o próprio grau de intervenção, quer se trate de uma simples presença, quer se trate de uma actuação activa e de controlo activo sobre a própria resolução do conflito, condiciona da mesma forma o processo negocial. Ainda, o próprio conteúdo da intervenção, consoante se centre mais nos conteúdos operacionais ou nos conteúdos de natureza relacional, condicionará os resultados da negociação.

Por último, os conteúdos de natureza simbólica relacionados com a cultura contribuem também para influenciar o processo negocial. Por exemplo, Lewicki, *et al.* (1996) referem a influência da cultura nacional na estratégia de "haggling" (argumentação ou regateio de algo), como também a forma como esses factores afectam a comunicação na

<sup>7</sup> O conceito de orientação interpessoal (OI) foi introduzido por Rubin e Brown (1975) para traduzir as características individuais mais directamente relacionadas com o processo negocial. Funciona com um contínuo, cujos pólos variam entre elevada OI (motivação pelo poder, cooperação, reduzido autoritarismo, elevado maquiavelismo, etc.) e reduzida OI (motivação reduzida para o sucesso, competição, elevado autoritarismo, baixo maquiavelismo, etc.) e que serve para explicar os comportamentos adoptados durante o processo negocial, os quais são função dos comportamentos da outra parte (ex.: consoante uma parte é mais ou menos cooperante ou competitivo, a outra tem tendência a justar o seu OI em conformidade). A noção de estilo de gestão de conflito foi introduzida por Thomas (1992) e recomenda-se ao leitor interessado ler o que anteriormente se escreveu a propósito das intenções estratégicas do modelo de conflito.

negociação (estrutura da mensagem, vocabulário, linguagem gestual e corporal, características físicas e de apresentação, etc.). No mesmo sentido, Hiltrop e Udall, (1995) referem um conjunto de sugestões relacionadas com a forma de negociar (planeamento, informação, flexibilidade, comunicação verbal e não verbal, papel e estatuto dos negociadores, gestão do tempo, etc.), sobretudo quando estão articuladas com as diversas culturas nacionais.

### Processo negocial

Preparar a negociação é uma condição indispensável para assegurar a credibilidade do negociador. Desde logo é necessário que cada negociador saiba com clareza o que pretende alcançar, ou seja o seu objectivo. Neste âmbito, há que definir o objectivo máximo de cada negociador, bem como o factor de resistência de cada um, ou seja o que é o resultado mínimo ainda aceitável. Na maior parte dos casos, o acordo é conseguido numa zona compreendida entre os factores de resistência de ambos os negociadores. Assegurar um resultado próximo do factor de resistência que se defende é função de melhor preparação, de melhores competências negociais ou até de mais poder do negociador. Mas nem sempre é possível identificar tais objectivos, como acontece, por exemplo, quando a matéria de princípios envolve um processo negocial. Nestas circunstâncias, ainda assim, importa definir um objectivo negocial realista.

Se é importante estabelecer objectivos de negociação, a pergunta que se coloca a seguir é: como identificá-los? Fundamentalmente a partir da informação disponível antes da negociação e da que é fornecida durante o início da negociação, na sequência das quais se definirão comportamentos mais competitivos ou mais cooperantes. Preparar a negociação passa, também, por antever as possíveis reacções da outra parte às nossas pretensões, com o objectivo de gerir o esforço em matéria de resistência e de exigência apenas a algo que seja realmente pretendido pela outra parte. Não cuidar deste aspecto, pode traduzir-se num dispêndio de elevado esforço, como forma de reagir a algo que a outra parte não está pretendendo ou como forma de reivindicar algo a que a outra parte não está resistindo.

Preparar a negociação implica também avaliar a capacidade que se tem de influenciar as acções da outra parte. Tal capacidade de influenciar pode assumir formas diversificadas: autoridade, maior preparação, mais recursos financeiros, maior disponibilidade de tempo, maior legitimidade no objecto da contenda, o grau de determinação e persistência do negociador, mais experiência de negociar, maior conhecimento das sanções em caso de falha da negociação, etc. Preparar a negociação, implica também efectuar uma planificação sobre o quê, quem (quando é uma equipa a negociar), como (em matéria de perguntas e respostas), quando e onde se deve desenvolver a negociação. Um problema mais estrutural finaliza estas recomendações sobre a fase da preparação a escolha do estilo ou estilos adoptar durante o processo negocial, uma vez que a interacção entre negociadores com diferentes estilos influenciam, segundo Lewicki, *et al.* (1996) quer o desempenho, quer o relacionamento dos negociadores.

A apresentação simultânea das intenções e a avaliação mútua das intenções continuam as etapas seguintes, as quais são igualmente importantes para o desenvolvimento sequencial do restante processo, na medida em que fornecem informação sobre atitudes, aspirações e intenções das partes e balizam o clima ou a atmosfera negocial. Neste caso, cada parte procura obter o máximo de informação, cuidando da natureza (aberta ou fechada) e da modalidade (neutra, influenciada) das perguntas, quer do comportamento comunicacional não verbal (pausas, mímicas, silêncios, gestos, etc.), quer, ainda, da

interacção e *feedback* comunicacionais. Nesta fase, assume também importância o uso do tempo relacionado com a duração das sessões de negociação e com as pausas ou interrupções na negociação. Hiltrop e Udall, (1995) recomendam que uma sessão individual raramente deverá exceder as 2 horas e a apresentação formal das pretensões não deverá ultrapassar os 15 a 20 minutos. Em relação às pausas, os mesmos autores sugerem a pertinência das mesmas, sempre que se torna necessário avaliar a importância da informação recebida. Por outro lado, se o clima negocial ou o estilo de uma das partes mudou, e se isso é considerado relevante, a estratégia utilizada revela-se inadequada. Isso acontece, porque surgem novas pretensões que é preciso considerar. Se se pretende enfatizar junto da outra parte a vantagem da concessão, torna-se necessário recolher a opinião ou a aprovação de outros, na medida em que as partes estão exaustas ou se revela vantajoso efectuar contactos informais exploratórios.

Concordar e fazer concessões, constitui a etapa seguinte do processo negocial. Uma concessão consiste na revisão de uma posição defendida anteriormente e publicamente legitimada, revisão esta que cada uma das partes procura reduzir ao mínimo e que se situa regra geral entre os pontos de resistência de ambas as partes, ou seja, na zona do acordo. Um dos aspectos igualmente importantes desta fase negocial consiste no impasse e que se traduz no facto de ambas as partes permanecerem inflexíveis nas suas posições. Sair desta situação passa por uma das partes tomar, unilateralmente, uma posição no sentido de forçar um resultado, ou procurar o auxílio de uma terceira parte para usar uma das modalidades de intervenção já anteriormente referidas.

Se o impasse é ultrapassado, o processo negocial termina com a obtenção e formalização de um acordo, em que a definição dos termos do acordo, a revisão dos mesmos termos, a data e programa de implementação, quer até os mecanismos de controlo do cumprimento do acordo são exaustivamente explicitados, formalizados e passados a escrito.

### Resultado da negociação

Trata-se de um componente do sistema que consiste em avaliar, quer o grau de alcance dos objectivos pretendidos, quer o estado de relacionamento interpessoal, quer o custo da energia emocional dispendida. Por isso, torna-se necessário reflectir sobre o grau de satisfação que os resultados obtidos permitem, nomeadamente aqueles que se relacionam com a eficácia da negociação, os termos de competências negociais das partes, as estratégias e geometrias negociais utilizadas, a duração e gestão do tempo, o número e extensão de concessões dadas e recebidas. É igualmente importante avaliar o grau de confiança induzido e o que a dificultou, a forma como as partes comunicaram e se relacionaram, numa palavra, o que se passou em matéria de relacionamento interpessoal. Por fim, é também útil avaliar o custo emocional dispendido, quer na sequência de ataques verbais, provocações, ou até injúrias, quer, ainda, em termos do que foi necessário fazer (atrasar a obtenção de um acordo, fazer concessões que de outro modo não seriam feitas, etc.) para reduzir a tensão emocional. Lewicki, *et al.* (1996) referem, a este propósito, que o uso do humor pode restaurar a confiança e permitir o emergir de soluções criativas. Por outro lado, a separação por um intervalo de tempo das partes, como o facto de uma das partes efectuar uma pequena concessão que não signifique perder a face e que seja suficientemente importante para a outra parte e, assim, convidar a outra parte à reciprocidade, ou até mesmo fazer um pedido calculado de desculpas, para tentar mudar a natureza da relação, são também soluções criativas.

## Resumo

O que é o poder? Como se manifesta? A estas perguntas procurou-se responder ao longo das páginas deste capítulo. Com tal finalidade, estruturámos o nosso pensamento sobre o poder na base dos vários influenciadores (indivíduos, grupos e organizações). Relativamente ao nível de análise individual, a nossa opção consistiu em observar o poder do ponto de vista do posicionamento estratégico dos actores individuais no contexto de uma organização. Desta abordagem, o poder surge como uma relação social recíproca mas desequilibrada, mas onde estão sempre presentes formas de dominação legitimadas por processos sociais de tipo formal e informal. O conceito de poder, por essa razão, irá influenciar o desenvolvimento dos restantes níveis de análise: o grupal e o organizacional. No nível grupal enfatizou-se sobretudo a dimensão política do uso do poder, em que determinantes e processo do comportamento político constituíram as âncoras do desenvolvimento do tema. O poder organizacional foi perspectivado na óptica dos recursos de poder que cada conjunto de actores organizacionais detêm e utiliza, resultando globalmente numa série de geometrias configuracionais de poder, que tem na sua origem as pressões da estrutura organizativa e a capacidade política de cada um dos seus elementos no uso dos recursos do poder.

Possuir recursos de poder e usá-los, conflitua por vezes com interesses, pontos de vistas e até objectivos contrastantes, o que origina por vezes uma atmosfera de conflitualidade. Por isso, fizemos uma ligeira incursão à problemática do conflito, no sentido de o entender enquanto fenómeno organizacional. A nossa opção consistiu em separá-lo nas fases da sua ocorrência, como forma de mais facilmente explicitar a sua evolução, de enfatizar a sua componente estratégica e tática e, simultaneamente, integrar a negociação, como uma das formas mais representativas e funcionais de resolução do conflito nas organizações.

Neste sentido, a negociação foi abordada numa perspectiva sistémica. Para o efeito, destacámos os factores determinantes que acompanha qualquer processo de negociação. A forma como se desenrola uma negociação, privilegia sobretudo a dimensão temporal e o resultado, cujo conteúdo vai servir de fonte de informação de retorno para avaliar o resultado da negociação, a forma como se negociou e a avaliação que foi feita dos condicionantes que caracterizam o objecto da negociação.

**Palavras-chave:**

Acomodação  
 Base de poder  
 Colaboração  
 Competição  
 Comportamento político  
 Compromisso  
 Conflito  
 Conflitualidade.  
 Dominação  
 Estratégia  
 Evitamento  
 Influência social  
 Intenções estratégicas  
 Intenções táticas  
 Jogos de poder  
 Negociação  
 Nível grupal  
 Nível individual  
 Nível organizacional  
 Objectivos  
 Origem de poder  
 Poder  
 Processo negocial  
 Recursos de poder  
 Resultados  
 Zona de incerteza