

Cadernos Eletrónicos OPBPL

OPBPL e-Working Papers (ISSN 2182-8393)

Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE, 1649-026 LISBOA, PORTUGAL

Objetivos

Os Cadernos Eletrónicos do OPBPL visam tornar acessível e rapidamente legível informação essencial e boas práticas em matéria de organização do trabalho, negociação coletiva, gestão de recursos humanos, relações laborais, responsabilidade social empresarial, inclusão e sustentabilidade, e estatísticas sobre o mercado de trabalho.

Comissão Editorial

Professor Doutor Paulo Pereira de Almeida*, OPBPL-CIES-ISCTE-IUL* Coordenador

Professor Dr. Afonso Pires Diz, Conselho Coordenador USI

Professor Dr. Álvaro Carneiro, OPBPL-ISCTE-IUL

Professora Dra. Ana Rijo da Silva, RH Magazine

Professora Mestre Cláudia Torres, OPBPL-CIES-ISCTE-IUL

Professora Doutora Cristina Parente, Universidade do Porto

Professor Dr. Pedro Rebelo de Sousa, Instituto Português de Corporate Governance

Professora Doutora Sofia Santos, CSK-ISCTE-IUL

Liderança e Competências de Negociação

Autoria: Eduardo Simões

ISCTE-IUL

Resumo

Estruturas organizacionais crescentemente lateralizadas e complexas aumentam o potencial de eclosão de situações conflituais. Nesse contexto, em que as relações de autoridade se esbatem, as qualidades tradicionalmente associadas à eficácia da liderança, como a visão, autoconfiança ou carisma, podem ser insuficientes. Gerir conflitos acerca de objectivos e estratégias bem como negociar a alocação de recursos escassos constituem condições de eficácia da liderança nas organizações actuais.

1 | Conflito: um Facto da Vida Organizacional

O conflito é parte saliente da vida organizacional. Nos dias de hoje, é praticamente ubíquo e assume formas diversificadas. Greves, disputas, queixas formais e litígios, incluindo os que são acompanhados de processos judiciais, são manifestações explícitas de conflitualidade. Menos visíveis, alterações entre colegas que redundam em dificuldades no trabalho conjunto e hostilidade, ou ainda, comportamentos de oposição a uma directiva da gestão, constituem exemplos que revelam outras faces do conflito nas organizações.

Ainda que o conflito tenha estado desde sempre associado à interacção no interior de qualquer grupo humano e, portanto, das organizações, as últimas décadas trouxeram mudanças que incrementaram enormemente o potencial de conflito organizacional. O aumento da diversidade da força de trabalho, por exemplo, alterou radicalmente a paisagem demográfica das organizações e desafia os gestores a lidarem com problemas de discriminação étnica, etária ou de género. Mesmo existindo um razoável consenso quanto à necessidade de encontrar formas de tirar partido de talentos diversificados para obter vantagens económicas, alguns reflexos da diversidade, particularmente da que se baseia em diferenças de estatuto social, podem causar conflito e perturbação.

Nas organizações, como em quase todos os domínios da vida, são frequentes as situações de antagonismo entre indivíduos ou grupos devido ao confronto de ideias e de interesses, que decorrem de aspirações e objectivos divergentes. Em muitos conflitos, esta divergência é objectivamente falsa, assentando em percepções enviesadas, que levam as pessoas a defender ideias, crenças ou opiniões, que tomam erroneamente como incompatíveis com as de outras. Todavia, a observação da realidade nas organizações indica que as pessoas possuem uma multiplicidade de objectivos e de interesses individuais ou de grupo. Por isso, uma parte importante das situações de conflito assenta numa base realista: os protagonistas divergem, de facto, porque competem, explicita ou tacitamente, por recursos escassos como sejam, dinheiro, espaço, informação ou tempo.

Desde as primeiras abordagens teóricas da gestão, existe um claro reconhecimento da saliência dos conflitos de interesses entre indivíduos e grupos nas organizações e, mais especificamente, entre empregadores e empregados. Todavia, em consonância com a tradição taylorista, a essa perspectiva subjazia a ideia de que tal fenómeno assentava em erros dos empregados, ou seja, em comportamentos “desviantes”, “anti-sociais ” ou “disfuncionais” (Ackroyd, 2008). Na prática, o conflito começou por ser referido como um fenómeno multifacetado, definido em termos genéricos e associado a eventos como queixas sobre o trabalho, acções de sabotagem da produção e incluíam, igualmente, expressões individuais do conflito como *turnover*, absentismo e problemas de disciplina.

Não estando em conformidade com as expectativas do empregador, o conflito é encarado como negativo. Esta visão convém a uma abordagem unitarista, ainda comungada por alguns gestores de hoje, apoiada na ideia de que a organização e os seus membros possuem um objectivo comum e, logo, todos os colaboradores beneficiam dos êxitos que a organização possa alcançar. Portanto, existindo uma ênfase na importância de conseguir e manter relações harmoniosas, a ocorrência de conflito é vista defensivamente, como o resultado de mal-entendidos, ao invés de ser concebida como um produto natural do confronto de interesses diferentes. E, assim sendo, cabe à gestão comunicar e persuadir da forma mais eficaz possível para lhe pôr fim. Esta perspectiva unitarista faz silêncio sobre a existência de um conflito de interesses entre os parceiros sociais e, na medida em que sejam seguidas “boas práticas” de gestão, o conflito não é percebido como necessário, nem como inevitável.

Ao contrário, uma outra abordagem, que podemos designar pluralista, salienta que as organizações integram grupos diversos, os quais procuram, legitimamente, expressar pontos de vista próprios e parcialmente divergentes. O conflito resultante é inevitável e a missão dos gestores, neste domínio, é a de estabelecerem uma série de estruturas e procedimentos que permitam tratar o conflito de forma institucional. Trata-se de criar formas de atenuar os custos da conflitualidade, através de negociação dos procedimentos a utilizar num conjunto de situações de desacordo previsível (e.g., Ury, Brett & Goldberg, 1988). Em suma, num quadro de referência pluralista, o papel do gestor é o de equilibrar os diversos interesses, com vista ao alcance dos objectivos estratégicos da organização.

A estas duas perspectivas correspondem práticas e denominações diferentes. Assim, a expressão “resolução de conflitos”, mais utilizada por quem tem uma perspectiva unitarista, está associada a uma visão negativa do conflito enquanto ameaça à estabilidade das organizações e, conseqüentemente, aponta para intervenções que buscam a redução ou a eliminação dos conflitos, recorrendo a processos como a mediação, a arbitragem ou a negociação formal (Rahim, 2002). Por contraste, a “gestão de conflitos” visa diminuir os impactes disfuncionais e, simultaneamente, procura ampliar as funções construtivas do conflito, tirando partido do potencial de inovação contido no debate das divergências. Nas organizações em que esta perspectiva é dominante, as soluções dos conflitos são encontradas através do uso de aprendizagem colaborativa e da integração dos diversos pontos de vista das partes envolvidas.

De forma tácita, a perspectiva unitarista continua a ser, ainda hoje, crença dominante na práticas da gestão: “uma organização não vai funcionar de forma eficaz a menos que tenha um quadro estável e relações relativamente harmoniosas entre os seus empregados. Conflito e insatisfação levarão, quase inevitavelmente, a elevado turnover, atendimento

deficiente, falta de envolvimento e de outros indicadores de mau desempenho” (Stredwick, 2005, p.242).

Esta preocupação de conseguir um equilíbrio entre o controlo das consequências negativas do conflito e o aproveitamento das suas potencialidades é globalmente apoiada pela pesquisa (e.g., Rahim & Bonoma, 1979), sugerindo que é desejável incentivar o conflito quando ele está ausente e moderar a sua ocorrência quando esta é excessiva.

Em termos gerais, podem ser destacadas duas orientações sobre o modo como lidar com os conflitos laborais. Por um lado, encontramos uma visão clássica, a das “relações laborais”, cujas premissas sustentam que o conflito resulta de um desequilíbrio de poder empregador-empregado, é duradouro, e requer, muitas vezes, intervenções institucionais, de natureza sindical ou patronal, para corrigir o desequilíbrio de poder. Radicando nos pressupostos típicos da chamada Escola das Relações Humanas dos anos 30 e 40 do século passado, uma abordagem alternativa enforma a visão estratégica da gestão de recursos humanos, entende que a ocorrência e, sobretudo, a persistência do conflito resulta de má gestão. Qualquer antagonismo pode ser parcialmente reduzido por inovações organizacionais (redesenho do posto de trabalho, por exemplo) que contribuam para compatibilizar interesses de empregador e empregados. Nesta perspectiva, as reivindicações e queixas dos trabalhadores são encaradas como um mecanismo positivo de “voz” (Hirschman, 1970), ou seja, de denúncia de eventuais inadequações e injustiças. Por isso, procura abordar de maneira proactiva o conflito subjacente através do uso de técnicas de resolução de problemas e, de modo geral, fomentando orientações cooperativas com vista à obtenção de ganhos mútuos para as partes envolvidas.

Através de discussões informais entre supervisores e empregados ou de modo formal, como comissões e fóruns, por exemplo, esta abordagem prescreve o tratamento do conflito num estágio inicial. Como sublinha Lewin (2008), trata-se de uma forma dinâmica de antecipação e acompanhamento do conflito que contrasta com outras abordagens que enfatizam a deterioração da relação de trabalho como pretexto para uma busca reactiva de justiça organizacional com vista a solucionar os diferendos, que entretanto eclodiram.

2 | Liderança e negociação

A ubiquidade do conflito nas organizações por efeito de factores antes mencionados, como sejam as alterações sociodemográficas ou a crescente complexidade estrutural nas organizações, é fomentada igualmente pelo paradigma dominante na gestão das empresas, nos dias de hoje. Assim, a ocorrência de conflitos é mais provável devido às pressões contínuas para mudar, adaptar e inovar, com o concomitante aumento da carga de trabalho e da insegurança no emprego.

Sendo o elevado potencial de conflito uma das características marcantes das organizações actuais, nenhum gestor pode ignorar a necessidade de desenvolver competências e de estruturar planos de acção para lidar de forma positiva com o confronto das divergências. Todavia, esta centralidade da gestão de conflitos parece divergir da tendência para exacerbar as dimensões tradicionais da liderança: a visão o carisma ou a autoconfiança, por exemplo. Porém, exercer a liderança sem autoridade formal, ou dispensando-a intencionalmente é hoje comum e necessário. E isso envolve o uso de competências para gerir conflitos e negociar.

A necessidade de responder à complexidade do contexto envolvente conduziu a igual complexidade nas estruturas organizacionais. Por um lado, as organizações passaram a ser mais “achatadas”, tendo diminuindo a quantidade de ligações hierárquicas. Por outro lado, a utilização intensiva das novas tecnologias da informação, criando uma exigência tácita de onnipresença e de prontidão de resposta, fomenta igualmente o atrito entre indivíduos e grupos. Mas talvez o factor decisivo para o incremento da conflitualidade seja o declínio da hierarquia tradicional, que conduzindo a estruturas simultaneamente mais achatadas, mas mais complexas, passaram a exigir uma permanente negociação de recursos e constituem condição de confrontos mais frequentes de objectivos, crenças e valores. De resto, todas estas condições reforçam as relações de interdependência nos objectivos e nas acções. E sabe-se que quanto mais as pessoas dependem umas das outras maior é a probabilidade da ocorrência de conflito (Deutsch, 1973, 2000).

Exercer a liderança de forma eficaz implica antes de mais, conhecer os interesses de cada um dos liderados e reconhecer que a emergência das diferenças a esse respeito pode redundar em conflitos, com os quais é necessário lidar de modo construtivo. Cooperar é uma dessas formas. O exercício da liderança transformacional, por exemplo, envolve tarefas de mediação e de gestão de conflitos enquanto mecanismos através dos quais o líder reforça a coordenação da equipa e, conseqüentemente, contribui para melhor desempenho da equipa (Zhang, & Tjosvold, 2011), Todavia, a aversão a contactos transaccionais com os

liderados pode conduzir a uma aparente tendência para usar um estilo de compromisso (Hendel, Fish, & Galon, 2005), abdicando da descoberta de soluções mais criativas e que superem a situação “perder-perder” associada às soluções de compromisso. Esta tendência está em linha com resultados de estudos clássicos (Fry, Firestone, & Williams, 1983) que mostram como a vinculação afectiva forte pode empurrar as partes para soluções “a meio da ponte” para evitar lesar a relação.

As exigências específicas da gestão de projectos constituem, porventura, um dos melhores exemplos de como a liderança envolve o uso intensivo de competências de negociação. As equipas de projecto adquiriram crescente saliência no funcionamento de muitas empresas, coexistindo de forma matricial com os departamentos funcionais. O líder de uma equipa de projecto gere recursos escassos: o tempo dos seus membros, os quais provêm de departamentos diversos, mas também, por exemplo, o dinheiro e o espaço que lhe foram atribuídos. Esta gestão ocorre num contexto em que as unidades estruturais procuram fazer valer os seus interesses através dos elementos que fornecem à equipa. Gerir equipas de projecto envolve a quase contínua alocação de recursos que estão sob o controlo de outrem. Por sua vez, o resultado do trabalho da equipa favorece globalmente a obtenção de recursos por parte dos departamentos envolvidos no trabalho da equipa e da empresa no seu todo.

Em suma, a interdependência permeia todas as relações externas e internas numa equipa de projecto. Mas, de um modo geral, a prevalência das equipas e grupos de trabalho nas organizações actuais reforça esses laços, exigindo ao líderes uma atenção permanente para confrontar problemas e explorar soluções em conflitos que necessariamente decorrem dessa interdependência.

3 | Intervenção nos Conflitos Interpessoais

Ao nível interpessoal, ainda que os conflitos possam estar relacionados com características individuais, como, por exemplo, a predisposição para o dogmatismo, o nível de propensão para agradabilidade nos relacionamentos e outras, as características da situação em que ocorrem são determinantes. Isto significa que factores situacionais e predisposições de personalidade determinam ambos a eclosão de conflitos entre as pessoas e a forma como são abordados.

Nos conflitos entre indivíduos, é difícil retirar as pessoas dos cenários organizacionais em que ocorrem. Algumas das variáveis situacionais são, de resto, formatadas pela actuação que quem as enquadra hierárquica ou funcionalmente. O exercício da liderança afecta, por exemplo, a clareza ou a ambiguidade do papel socioprofissional, o grau de autonomia, etc. Usando um exemplo trivial, dois colegas que entram em conflito por causa do mapa de férias não estão a fazê-lo apenas devido a diferenças individuais de interesses e de personalidade. O estilo de liderança do gestor responsável pelo trabalho de ambos pode ser decisivo no modo como evolui e se resolve o conflito. Assim, o líder pode ser mais ou menos rígido na aplicação das normas de planeamento, ou mais ou menos conducente ao diálogo sobre assuntos pessoais dos trabalhadores, por exemplo, determinando o processo e o resultado da situação conflitual.

Ao reconhecer a importância da resolução de conflitos na produtividade e na motivação dos colaboradores, o exercício da liderança inclui intervenções activas em situações conflituais diversas, que exigem igualmente estratégias de actuação diferentes. Nos conflitos de natureza interpessoal, para além factores estruturais ou de contexto, o modo se encara a situação é determinante para o desenrolar do processo. Cinco estratégias individuais de gestão dos conflitos foram identificadas na literatura (Blake & Mouton, 1964; Thomas, 1976; Rahim & Bonoma, 1979; Pruitt, 1983), integrando um modelo descritivo que contém também orientações prescritivas para o quotidiano organizacional.

Competição – também denominada confrontação ou dominação, refere uma situação em que uma parte tenta continuamente persuadir a outra a ceder, podendo incluir ameaças e intimidação. Esta estratégia pode ser apropriada quando se exigem decisões rápidas e não há tempo para a discussão das diferenças. No entanto, produzindo inevitavelmente vencedores e perdedores, esta forma de actuar gera mal-estar e incentiva desejos de retaliação. Quando ambas as partes são igualmente poderosas existe elevada probabilidade de ruptura ou de incremento da hostilidade.

Evitação – é uma maneira activa de nada fazer face ao conflito, passe o paradoxo. Pode ser uma estratégia apropriada quando, por exemplo, o assunto é trivial ou no caso de ser desejável “esfriar” um conflito complexo antes de poder abordá-lo de forma mais construtiva. Todavia, pode ser ineficaz quando utilizada em situações que requerem uma solução imediata e vinculativa para ambas as partes. Por outro lado, tende a potenciar perturbações futuras dado que a sua utilização nega, de facto, a existência do problema que originou a situação. Portanto, não havendo nenhuma resolução activa, o retorno do conflito é inevitável. Ou seja, os mecanismos de evitação podem ser uma maneira muito eficaz para lidar com uma situação conflitual no curto prazo. No entanto, se durar muito tempo, tal estratégia pode ser disfuncional, uma vez que impede o reconhecimento de que existe um problema.

Resolução de problemas – quando segue esta estratégia, também designada por integração ou cooperação, o indivíduo procura satisfazer, simultaneamente, os interesses próprios e os dos outros. Esta abordagem permite a identificação de áreas de concordância e discordância, e selecção de uma solução para o problema que possa incorporar as perspectivas de ambas as partes. Encarando o diferendo como um problema a resolver em comum, de modo a que cada uma das partes possa beneficiar com a solução, a estratégia de cooperação é, todavia, a que exige mais tempo para resolver o conflito. Dai que possa ser contra-indicada ou de difícil aplicação quando existe pouco tempo disponível para chegar a uma solução. Esta forma de actuar é conveniente quando os problemas são complexos e a síntese das propostas de ambas as partes favorece a qualidade da solução. Por isso, é considerada a forma mais indicada de abordar diferendos organizacionais que envolvem objectivos, orientações estratégicas ou planeamento a longo prazo (Rhaim, 2002).

Acomodação – também designada cedência ou submissão, esta estratégia, que implica subalternização dos interesses próprios e uma aceitação dos interesses de outrem, revela-se apropriada para lidar com situações em que a resolução do conflito é mais importante para a outra parte e em que prevalece a necessidade ou o desejo de preservar a relação pessoal. Pode também constituir uma forma de obter “crédito social”, abdicando de algo pouco importante, deixando implícito que se espera obter algo em troca no futuro. Ao contrário, o estilo é inadequado quando o assunto é importante para o indivíduo e a sua posição tem apoio, ou ainda quando a outra parte defende posições eticamente condenáveis.

Compromisso – esta pode ser uma estratégia adequada quando as partes estão em situação de impasse na resolução de um conflito ou precisam de uma solução temporária. Consiste, na prática, em trocar cedências por outras cedências (fifty / fifty) o que acontece, por exemplo, quando os objectivos das duas partes se excluem mutuamente. Constitui uma

forma inadequada para abordar conflitos associados a problemas complexos, os quais, mais do que meios para sanar momentaneamente o conflito, exigem esforços racionais para encontrar soluções que permitam ganhos qualitativos para ambas as partes.

As estratégias de gestão de conflito são assim, respostas a situações específicas. Mas não se pode dizer que a influência do meio sobre o indivíduo seja unívoca. De facto, os estilos individuais de conflitos podem, por sua vez, moldar o ambiente social de quem deles faz uso, afectando o nível de conflito e, portanto, o stress que lhe está associado. Usando dados recolhidos junto de trabalhadores de um serviço hospitalar, Friedman, Tidd, Currall e Tsai. (2000) mostraram que quem usa habitualmente uma estratégia mais colaborativa apresenta níveis mais baixos de conflito e de stress. Aqueles que usam estratégias de dominação ou de evitação envolvem-se mais em conflitos, apresentado, por isso, um nível stress mais elevado. Dito de outra forma, no que toca ao conflito, o ambiente de trabalho é também produto da actuação das próprias pessoas. Assim sendo, a rigidez do líder no formato de abordagem das negociações intra-organizacionais, tácitas ou explícitas, e na gestão de conflitos pode constituir uma ameaça potencial à eficácia global do exercício da liderança. Para ser eficaz, a escolha da estratégia deverá ser contingente com as características da situação como sejam, por exemplo, o nível de complexidade e de importância do problema em disputa, a urgência da solução ou a relação de poder entre as partes. Isto significa que o líder tenderá a ser tanto mais eficaz na escolha da estratégia quanto mais escapar ao automatismo que o impele a usar o seu estilo pessoal habitual, ou seja, quanto mais flexível for.

4 | Liderança e Conflito nos Grupos de Trabalho

Como se disse antes, é ainda prevalecente a crença de que o conflito intergrupar na organização (entre diferentes grupos de empregados ou entre departamentos, por exemplo) é disfuncional. De sentido contrário, mas de forma igualmente estereotipada, persiste a visão do conflito intragrupal enquanto processo forçosamente funcional (Behfar & Thompson, 2007). No entanto, como resumiu Thompson (2003, p.156), “o conflito é parecido com o colesterol: há o de tipo bom e o de tipo mau”. Os resultados da investigação nesta área sugerem que o conflito no interior dos grupos de trabalho e nas equipas pode assumir formas saudáveis e úteis, mas pode igualmente revelar-se destrutivo e prejudicial à consecução dos objectivos de trabalho do grupo. A vantagem da equipa sobre o indivíduo, que reside na sua diversidade de recursos, conhecimentos e ideias, constitui, simultaneamente, a condição potencial da eclosão do conflito. Ou seja, a riqueza da interacção na equipa deve-se à confrontação das diferenças de fontes de conhecimento, a quais inevitavelmente geram situações de conflito. Este apresenta-se como virtuoso, em geral, já que se trata de um conflito cognitivo, isto é, uma discussão de ideias, cujos resultados poderão estar na base da criação de novas e mais criativas soluções. Especificamente, um nível moderado de conflito é funcional, uma vez que estimula a discussão e o debate, melhorando o desempenho do grupo através de uma melhor compreensão de vários pontos de vista e soluções alternativas (Jehn, 1995). No entanto, como existem outras diferenças que alimentam o conflito, como sejam as que se referem a valores e atitudes, os resultados nem sempre são positivos.

Uma classificação clássica dos conflitos interpessoais (Guetzkow & Gyr, 1954), ocorrendo ou não no seio de grupos, revela-se útil para clarificar a natureza das consequências das situações de divergência intragrupais. Assim, distinguem-se, em primeiro lugar, os conflitos de relação ou afectivos, que dizem respeito a antagonismos relacionados com assuntos pessoais, envolvendo emoções exacerbadas e tensão entre as pessoas. Um grupo em que existem fricções sérias e zangas entre os seus membros está, naturalmente, propenso a conflitos afectivos durante o trabalho. Uma segunda categoria refere-se aos conflitos cognitivos, isto é, aqueles em que existe confronto de ideias acerca do trabalho que está a ser feito no grupo. Se as pessoas discordam acerca do que há que fazer, estaremos perante um conflito de tarefa. Se, apesar de concordarem quanto ao que há que fazer, estiverem em antagonismo no que respeita ao modo como consegui-lo, estará a ocorrer um conflito de processo.

De um modo geral, assume-se a ideia que os conflitos cognitivos tendem a gerar resultados positivos para os grupos e para a organização. Ao contrário, os conflitos afectivos influenciam negativamente o desempenho, dado que a animosidade entre as pessoas deteriora o funcionamento cognitivo e limita a concentração da atenção nas tarefas. A médio e longo prazo, baixam o nível de satisfação dos membros e o desejo de trabalhar em conjunto.

O conflito pode ser potenciado pela existência de diferenças de poder, estilo de liderança (De Dreu & Van Kleef, 2004) e heterogeneidade na composição do grupo (e.g., Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997), criando uma tendência para confrontações relacionais. Uma outra fonte de conflito específica das equipas pode ser o sistema de recompensa do desempenho grupal. Recompensar a concretização de objectivos da equipa como um todo (em vez de comportamento individual) é recomendável para reforçar a interdependência e aumentar o esforço dos membros da equipa. Todavia, este processo introduz a propensão para discutir questões de justiça, questionando as diferenças nos contributos individuais para o esforço colectivo. Trata-se de um género de conflito que pode ser particularmente agudo quando elementos específicos na equipa são alvo de recompensas individualizadas. Este problema é muitas vezes vivido em organizações que no passado recompensaram o desempenho individual e que, a certa altura, passaram a premiar o esforço conjunto da equipa. Porém, por mais acesos que possam ser estes confrontos, e dependendo dos padrões de interacção e de comunicação adoptados pelo grupo, especialmente os que se prendem com a negociação de soluções, as consequências poderão ser funcionais e positivas, como a inovação, a melhoria de desempenho e a satisfação dos membros, ou, pelo contrário, disfuncionais, envolvendo agressão e hostilidade, redundando em perdas no desempenho.

Nenhum grupo de trabalho está imune a conflitos relacionais, por melhor que seja o clima de interacção entre os seus membros. De resto, existe, muitas vezes, uma co-ocorrência de conflitos de natureza emocional e conflitos cognitivos, pelo que é difícil demonstrar que o conflito cognitivo, por si só, resulte em desempenhos superiores (De Dreu & Weingart, 2003). Na prática, mais do que a propensão para um ou outro tipo de conflito, o que caracteriza um grupo de trabalho eficaz é a capacidade de transformar o conflito afectivo no confronto de ideias (conflito cognitivo) que, na maioria das vezes, lhe está subjacente. E esta capacidade apoia-se em diferentes variáveis grupais e individuais (Tjosvold, 2008). Certas características dos grupos, como, por exemplo, um alto nível de confiança ou a adopção deliberada de procedimentos e normas para lidar com as dificuldades, ajudam a estabelecer uma fronteira entre o conflito afectivo e o conflito cognitivo, mantendo, simultaneamente, um nível de controvérsia desejável para decisões mais criativas (cf.

revisão de Behfar & Thompson, 2007). Por outro lado, dado que as equipas e os grupos de trabalho evoluem no tempo, o modo como vão resolvendo inicialmente os conflitos e como vão aprendendo a integrar as diferenças entre os membros, determinam a forma como tratam os conflitos que vão surgindo e, nomeadamente, o modo como gerem os seus efeitos funcionais.

Em suma, sabendo-se das consequências desejáveis e indesejáveis dos diferentes tipos de conflitos, nos grupos de trabalho e nas equipas é possível intervir de forma estrutural (e.g., criação de normas) e relacional (e.g., fomento da confiança) para maximizar as vantagens de discutir as divergências.

5| Comunicar é Fundamental, mas Cooperar não Basta

É vulgar prescrever a cooperação como panaceia certa para a gestão de conflitos. A verdade é que uma clara orientação pessoal para atribuir importância aos interesses dos outros (elevada motivação social) constitui uma condição necessária, mas não suficiente, para lidar de forma construtiva com situações de conflito com algum grau de complexidade. A eficácia da actuação é maximizada quando, além de se comportarem de forma pró-social, as pessoas apresentam elevada motivação epistémica (De Dreu, Koole & Steinel, 2000; Simões, 2011), ou seja, quando estão motivadas para analisar as causas dos conflitos, apreciar diferentes perspectivas e criar propostas de solução. Algumas variáveis podem contribuir para que os indivíduos se foquem nos factos e aprofundem a análise das suas divergências, reduzindo ou invertendo a propensão para a escalada de conflito. De Dreu (2005) sugere que são fulcrais aspectos como o equilíbrio de poder, a responsabilização pelo processo (i.e., a responsabilidade de ter de prestar contas sobre o modo como se resolve o conflito) e disponibilidade de tempo. Incentivando a motivação epistémica (ou seja, o desejo de pensar aprofundadamente sobre os aspectos determinantes do conflito) a conjugação destas variáveis pode transformar indivíduos socialmente motivados, mas que não tendem a reflectir sobre as causas dos conflitos (e que, por isso, têm dificuldade em encontrar soluções construtivas) em pensadores pró-sociais que se esforçam para resolver os seus litígios de forma a obterem benefícios mútuos.

Frequentemente, o uso ou a ausência de competências pessoais de comunicação são apontados factores que potenciam o conflito entre indivíduos. De facto, competências comunicacionais como a escuta activa e o uso adequado do feedback são essenciais para reduzir as distorções de sentido e as falhas de informação nos quais o processo de comunicação interpessoal é fértil. E, naturalmente são úteis no tratamento das situações de conflito. A resolução efectiva de um conflito interpessoal envolve sempre um esforço de ambas as partes para se colocarem no “lugar do outro”, bem como a capacidade de conduzir o outro a fazer o mesmo. Quando chegaram a este estágio, usando formas de escuta activa, os oponentes já conseguiram algo fulcral para a construção de uma solução mutuamente aceitável: *concordar em discordar*. Isto é, manifestaram um desejo sincero de compreender a posição e os interesses do outro, superando a confusão comum entre “compreender” e “concordar”. Tomar consciência das diferenças e ser capaz de as analisar é um passo essencial para aceitar que uma diferença é apenas uma diferença, não certa ou

errada. Deste processo deverá resultar uma qualquer forma de reestruturação cognitiva, isto é, uma atribuição de um sentido à situação de conflito, que seja diferente das perspectivas com que cada uma das partes iniciou a discussão das suas divergências.

Ser capaz de transformar a oposição de interesses e/ou de ideias num problema a resolver em comum não depende apenas do uso adequado das competências individuais de comunicação. Tal capacidade assenta numa visão construtiva do conflito e apela a valores de cooperação e entendimento entre as pessoas. Contudo, se a eficácia da comunicação entre as pessoas não constitui panaceia para a resolução de conflitos, como vulgarmente se acredita, a verdade é que sem o uso adequado da comunicação, as boas intenções não passariam disso mesmo. Comunicar eficazmente ajuda os indivíduos em conflito a explorarem os pontos de vista de ambas as partes e a transformarem acusações em sentimentos, a culpa em causas, as “verdades” em percepções.

Finalmente, o manejo adequado da comunicação pode apoiar o exercício da liderança na destrinça dos problemas que conduziram ao conflito e das ressonâncias egoísticas dos mesmos. E este é um passo decisivo para evitar a atribuição enviesada e inútil de intenções e, conseqüentemente, para separar as pessoas e os problemas, condição indispensável para a construção de uma saída construtiva para o conflito.

Referências

- Ackroyd, S. (2008). Organizational conflict. In S. R. Clegg & C. L. Cooper (Eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume II - Macro Approaches* (pp 192-209). SAGE Publications.
- Behfar, K., & Thompson, L. (2007). Conflict within and between organizational groups: Functional, dysfunctional, and quasi-functional perspectives. In L. Thompson & K. Behfar (Eds.), *Conflict in organizational groups – New directions in theory and practice* (pp.3-35). Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Blake, R.R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- De Dreu, C. & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C. K. W. (2005). A PACT against conflict escalation in negotiation and dispute resolution. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 149-152.
- De Dreu, C. K. & Van Kleef, G. A. (2004). The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 303-319.
- DeDreu, C. K. W., Koole, S. L., & Steinel, W. (2000). Unfixing the fixed pie: a motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 975-987.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (2000). Cooperation and competition. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution - theory and practice* (pp. 21-40). S. Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Friedman, R., Tidd, S.T., Currall, S.C., & Tsai, J.C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on workplace conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Fry, W. R., Firestone, I. J. & Williams, D. L. (1983). Negotiation process and outcome of stranger dyads and dating couples: do lovers lose? *Basic and Applied Social Psychology*, 4, 1-16.
- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision making groups. *Human Relations*, 7, 367-381.
- Hendel, T., Fish, M. & Galon, V. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management*, 13: 137–146.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher S. (1997). To agree or not to agree: Diversity, conflict, and group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-306.
- Lewin, D. (2008). Resolving Conflict. In P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito, & E. Heery, (Eds.), *The Sage Handbook of Industrial Relations* (pp. 447–468). London: Sage.
- Pruitt, D.G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Rahim, M. A. (2002). Towards a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 205-235.
- Rahim, M. A. & Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Simões, E. (2011). Outcome and process accountability in negotiation: a motivated processing approach. *Psychologica*, 55, 351-368.

- Stredwick, J. (2005). An introduction to human resource management (2nd Edition). Burlington, MA: Elsevier.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 889-935). Chicago: Randy McNally.
- Thompson, L. (2004). Making the team- A guide for managers (2nd Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Ury, W., Brett, J. & Goldberg, S. (1988). Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zhang, X.-a., Cao, Q. & Tjosvold, D. (2011), linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48: 1586–1611.



carbon
neutral

Política Ambiental

Os Cadernos Eletrónicos publicados pelo Observatório Português de Boas Práticas Laborais (OPBPL) são livres de CO₂; todas as práticas laborais do OPBPL respeitam o ambiente e orientam-se para a sustentabilidade



| www.off7.pt



Liderança e Competências de Negociação