

NA *CORDA BAMBÁ* ENTRE COMPETIÇÃO E A COOPERAÇÃO: SUBSÍDIOS PARA A COMPREENSÃO DE ALGUMAS ESTRATÉGIAS NEGOCIAIS DA GRH COMO *INTERMEDIÁRIA*

Ricardo Bessa Moreira*

Resumo: No binómio conceptual entre competição e cooperação algumas investigações postulam quadros estruturais para aferir como os departamentos de GRH nas organizações gerem os seus conflitos, numa lógica de *cliente interno*. Esses departamentos manifestam-se de acordo com as suas idiosincrasias, negociando de modo competitivo, sem descurar acções mais cooperativas que facilitam acordos. Os departamentos que actuam na proximidade dos clientes estão, frequentemente, vocacionados para a maximização dos lucros, em consonância com as necessidades dos clientes. As unidades 'de suporte' (tecnoeestrutura) estão mais orientadas para a minimização de custos (portadoras de uma pesada herança pós-taylorista), produzindo ou comprando com eficácia, mas numa lógica de salvaguarda dos interesses dos colaboradores.

O objectivo comum direcciona-se para um equilíbrio entre as expectativas do cliente e a filosofia de negócio da empresa. Este ensaio, que tem em Deutsch (2000) um impulsionador conceptual, é inspirado numa dissertação doutoral (Moreira, 2010) e visa promover o debate sobre estes dois eixos/estilos negociais na lógica da GRH. A gestão de relações profissionais por parte da GRH é uma gestão de emoções que pode activar fontes de conflitos, dado o exercício de poder que implica (Moreira, 2010). A 'eficácia' negocial da GRH é dependente da adaptação da(s) técnica(s) de negociação apropriada(s) à função (mais ou menos *instrumental*).

No entanto, empiricamente, boa parte das teorias da organização concentra energias na inserção das relações conflituais num quadro sindical, ao invés de uma aposta mais evidente na GRH que, no nosso entender, se poderá revestir de uma importância significativa na (inter) mediação entre as partes.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos, GRH, Competição e Colaboração

Abstract: In the binomial between competition and cooperation some research postulates structural frameworks to see how HRM departments in organizations manage their conflicts, within an internal customer logic. These departments manifest themselves according to their idiosyncrasies, negotiating in a competitive way but, at the same time, without neglecting

* Professor Auxiliar na ULP – Universidade Lusófona do Porto

more cooperative actions that facilitate agreements. Departments that operate close to customers are often geared toward maximizing profits in line with customer needs. The 'support' units [technostructure] are more oriented towards cost minimization [bearers of a heavy post-Taylorist heritage], producing or buying effectively, but in a logic of safeguarding the interests of employees.

The common goal is to balance the customer's expectations with the company's business philosophy. This essay, which has in Deutsch (2000) a conceptual booster, is inspired by a doctoral dissertation (Moreira, 2010) and aims to promote the debate on these two negotiation styles in the logic of HRM. The management of professional relations by the HRM is an emotions management that can activate sources of conflict, given the exercise of power that implies (Moreira, 2010). The 'effectiveness' of GRH is dependent on the adaptation of the appropriate trading technique [s] to the [more or less instrumental] function.

However, empirically, much of the organization's theories focus on the insertion of conflictual relations within a trade union framework, rather than on a more evident bet on HRM which, in our view, may be of significant importance in [inter]mediation between the parts.

Keywords: Conflict Management, HRM, Competition and Collaboration

1. Introdução: Apontamentos sobre gestão de conflitos nas organizações

A abordagem que relaciona gestão de conflitos, competição e cooperação integra uma estrutura teórica alvo de crescente procura nas investigações sobre o processo de negociação (sobretudo informal), abarcando uma plêiade de áreas científicas. Não está criada ainda uma normalização conceptual que aponte os indicadores de determinado contexto problemático e contingencial. Em qualquer diagnóstico organizacional é imperioso considerar-se a génese conflitual. O conflito nas organizações pode eclodir quando alguns elementos ou grupos se incompatibilizam no desempenho de tarefas ou funções que possam envolver disputa por objectivos, interesses ou recursos (Moreira, 2010; Winckler, & Molinari, 2011; Bunger, Collins-Camargo, McBeath., Chuang, Pérez-Jolles & Wells, 2014; Petrescu, Rus, & Negruşa, 2014; Ahmed, 2015; Rafique, Evans, Nawaz, & Agha, 2015).

A questão dos estilos de gestão na negociação tem aqui um dos seus âmagos. Entre os investigadores, destaca-se o sociólogo Simmel com o seu legado para o estudo das várias formas de conflito. O autor tinha a convicção que, a um nível moderado, o conflito poderia ser funcional. Ainda no século passado e quebrando, parcialmente, esta visão funcional, Mayo (Escola das Relações Humanas) e Parsons

(estrutural-funcionalismo) retomam, de certa maneira, a posição dos clássicos da filosofia, apresentando o conflito como sendo percebido, à época, nas organizações, como um fenómeno potencialmente negativo. Na abordagem da Psicologia Social, os processos de negociação têm sido estudados sob diferentes prismas de análise e de acordo com uma ordem crescente de complexidade; que começa com os processos de negociação diádicos, passa pelos intra e intergrupais e termina com os de negociação assistida, que dependem da intervenção de intermediários (Moreira, 2010).

Certas investigações debruçam-se sobre os efeitos negociais e o seu impacto na perspectiva política nas organizações, ‘subestimando’ a respectiva natureza multi-dimensional, que possibilita que haja influência nas decisões. Tentando inverter essa tendência, neste ensaio aposta-se na exploração do poder negocial do Departamento de Gestão de Recursos Humanos, tendo o processo de tomada de decisão como um dos eixos dominantes de pesquisa. Se, num extremo se posicionam os estudos sobre negociação, principalmente as que abordam a sua vertente sindical, vão surgindo, de forma crescente, nas organizações actuais, dinâmicas entre a negociação (informal) e o Departamento de Gestão de Recursos Humanos – que estabelecem as relações de poder projectadas e corporizam a procura de uma certa originalidade, à qual os investigadores não têm sido indiferentes, apesar da escala ainda ser reduzida (Moreira, 2010).

O paradigma da moralidade, embora não deixe de estar presente, vai perdendo terreno para o da negociação. Para além da face obscura do fenómeno encarado como inadmissível e negativo, existe outra em que é considerado legítimo. Se as abordagens clássicas revelam falta de acuidade e, mesmo, uma significativa inconsciência, ao descurarem uma assunção efectiva e comportamental do ser humano, encarando-o mecanicamente, a Teoria das Relações Humanas, ao dar primazia a uma dinâmica informal, apesar de ainda estar muito condicionada pelos fundamentos de produtividade das teorias anteriores, tentou dirimir essas lacunas (Moreira, 2010).

Está em causa um quadro científico que se inscreve numa lógica de funcionamento de *soma nula*, que pode predizer que os ganhos de um serão as perdas de outro. Apesar da instabilidade dos resultados, largamente dependentes das opções dos participantes, esta teoria não subsume uma decisão através de um acordo, pelo contrário, frequentemente, condiciona que essa situação se efective (Carraro, Marchiori & Sgobbi, 2005; Ahmed, 2015; Rafique, Evans, Nawaz, & Agha, 2015).

É importante acompanhar esta retórica com uma panorâmica institucional. Dissertar sobre o conflito organizacional – acerca das teorias em que se baseia, bem como aludir às diferentes práticas implicadas – é reinventar constantemente polos de concentração de energia, poder e negociação. É corrente falar-se em acordos de concertação social, em propostas das diferentes partes, de greves de zelo, de delegados sindicais, de manifestações de protesto. No quotidiano, somos constantemente sensibilizados, através da comunicação social em geral, para as relações, quase sempre conturbadas, entre a entidade patronal e os sindicatos, com a intervenção do poder político. A história das relações sindicais traduz o imbricamento político nas esferas pública e privada. As associações sindicais devem, hipoteticamente, alinhar com os princípios da gestão democrática e patentear a sua legitimidade em eleições cíclicas, sufragadas por escrutínio secreto dos órgãos dirigentes e na participação dos trabalhadores na defesa dos seus interesses.

Em Portugal, o período do pós-25 de Abril foi particularmente fértil para a proliferação de movimentos sindicais. A aprovação da Convenção nº 87 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) contribuiu para uma maior afirmação da liberdade e do direito sindical (Lei 45/77 de 7 de Julho). De acordo com o artigo 57.º da Constituição, as associações sindicais (CGTP e UGT) têm o direito de participar na legislação laboral, na gestão das instituições de segurança social, entre outras que protejam os trabalhadores. Em síntese, o pulsar das tensões na organização é sentido por vários agentes e tem a sua origem em múltiplos factores e motivos. São processos que independentemente do

grau de formalização – uma parcela substancial deles é informal – influenciam a vida organizacional e deixam marcas indeléveis na sua relação com o meio político e social, e vice-versa (Moreira, 2010).

No início da década de 80 destacam-se investigadores como Pruitt e Rahim. Se o primeiro sugere três estilos de gestão de conflito (para além da resolução de problemas, comum a grande parte dos teóricos): submissão, passividade e disputa – não considerando o compromisso como um estilo distinto – o segundo releva duas dimensões; a satisfação das expectativas e objectivos individuais e a dos outros, com cinco estilos/características correspondentes: colaboração (alta preocupação com os interesses próprios e os dos outros); acomodação (maior preocupação com os outros); competição (grande preocupação com o próprio); evitamento (reduzida preocupação individual e colectiva) e por fim o estilo de compromisso (onde a preocupação individual e colectiva é evidente). No final da década de 80, e durante a de 90, também Vliert & Wordijk trabalharam estas duas dimensões (Moreira, 2010).

Na linha de Blake & Mouton (Rubin, 1993 e Rahim, 2002), Vliert & Wordijk (1989) consideraram o compromisso como um estilo à parte, com posição de ‘fronteira’ sobre todos os outros. Estabelecendo uma correlação entre os estilos de gestão conflito, a abordagem destes dois autores – que teve como amostra 339 trabalhadores e supervisores de 23 empresas de construção civil holandesas – demonstrou que o estilo em questão se aproxima mais da resolução de problemas do que do evitamento, pressão, e ainda menos da intensidade do conflito. Os investigadores defenderam, de igual modo, que as consequências psicossociológicas do compromisso e de resolução do problema são idênticas, os comportamentos associados é que diferem. O compromisso implica concessões de ambas as partes envolvidas num processo de tensão. Pressupõe que se esbatam as diferenças ou se alcancem resultados intermédios.

No entanto, Vliert & Wordijk (1989) advogam existir uma certa discrepância entre a teoria de Blake & Mouton (Rubin, 1993; Rahim, 2002) e a realidade organizacional, relativamente à fulcralidade do

compromisso. Há investigadores que defendem que, em muitos casos não constitui, sempre, um vector de convergência. Mas, é relativamente consensual na revisão teórica o papel de destaque conceptual que este estilo incorpora, independentemente dos contextos em que se insere, da intensidade que imprime e da subsequente influência que assume numa política de gestão de conflito[s].

2. “Quem seu amigo quer conservar com ele não há-de negociar”: notas sobre o binómio competição/cooperação na GRH

O comportamento conflitual num indivíduo está muito dependente da perceção de que as suas ambições e as do adversário não podem ser atingidas ao mesmo tempo. Até aos anos 90, muitas pesquisas sobre conflito interpessoal nas organizações indiciam, implicitamente, que cada parte pode ostentar um modo específico de enfrentar o conflito. No entanto, estudos mais contemporâneos consideram que a utilização simultânea de formas de resolução ou gestão é mais recorrente (Putnam, 1997; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Dreu & Vianen, 2001; Euwema, Vliert & Bakker, 2003; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Winckler, & Molinari, 2011).

Se a competição poderá ser propiciadora de resultados eficazes, não é menos legítimo pressupor que em contextos de intensas mudanças estruturais, a apresentação de medidas inovadoras e o controlo da informação – sobretudo em rede – serão mais-valias a valorizar (Tjosvold, 1998; Cunha, 2001; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005; Moreira 2010; Silva & Madeira, 2010; Randle, Leisch, & Dolnicar, 2013; Bungler, Collins-Camargo, McBeath., Chuang, Pérez-Jolles & Wells, 2014).

No tocante ao debate sobre a importância das etapas negociais para o processo de gestão de conflitos, alguns teóricos consideram que a negociação evolui de uma tendência competitiva para uma cooperativa. Assim sendo, se no início a clivagem entre as partes pode assumir contornos radicais e os territórios estão bem definidos, fruto da oposição de objectivos, com o decorrer do processo, apesar das posições se poderem manter relativamente inalteradas, as justaposi-

ções poderão ocorrer, parcialmente, e a rigidez não ser estar tão presente. A competição mantém-se, as estruturas nas quais se alicerça e pelas quais se efectiva é que podem flexibilizar-se (Kleef & Dreu, 2002; Moreira, 2010; Randle, Leisch, & Dolnicar, 2013; Salas, & Gelfand, 2013; Randle, Leisch, & Dolnicar, 2013; Bungler, Collins-Camargo, McBeath., Chuang, Pérez-Jolles & Wells, 2014).

Segundo a opinião de Rubin (1993), que defende que a construção conceptual do conflito se prende mais com a forma como o percebemos do que com a materialidade do mesmo, fica bem explícita a complexidade e a fragilidade da temática subjacente. Investigar as percepções implica a assunção de ambiguidade(s) associadas ao processo conflitual. Nas múltiplas teorias, apesar da grande amplitude académica, é sentido um certo consenso relativamente à ideia do conflito se basear na subjectividade dos intervenientes, principalmente dos seus quadros mentais, distinguindo-se de constructos como a incompatibilidade ou a competição (Randle, Leisch, & Dolnicar, 2013; Salas & Gelfand, 2013).

Pruitt (Moreira, 2010) comprovou que as percepções que os agentes negociais teriam uns dos outros se alicerçavam numa tendência negativa e resultariam – de acordo com leituras de teor psicológico – em representações especulativas, com reflexos na não aceitação dos comportamentos contrários. Ora, se *A* observa *B* como ameaçador, contrapor-se-á, de maneira a despoletar que o contra-ataque de *B* seja igualmente agressivo, o que respalda a interpretação de *A*, sempre em espiral de violência.

A tendência é para se intensificar a distorção perceptiva. O pensamento reinante é de “*soma nula*”; o que é benéfico para alguém é nocivo para o outro. Estas prerrogativas influenciam indelevelmente a erupção de estereótipos (Beersma, Harinck & Gerts, 2003).

Serrano & Rodríguez, referenciados por Cunha (2000, 2008), acentuam este enquadramento ao alertarem para a complexidade das perspectivas centradas nas incompatibilidades entre agentes envolvidos no processo conflitual. Defendem que não é líquido que estas se manifestem sempre de maneira constante.

Apesar de alguns destes requisitos se cumprirem, na maior parte dos casos, há situações que ultrapassam, de modo impressionante, a racionalidade, com destaque para os jogos de *soma não nula* (ex: *dilema do prisioneiro*; confessar ou cooperar), nos quais a cooperação também se edifica, coabitando com os motivos competitivos. É legítimo exercer-se influência fora do domínio da autoridade e, partindo do pressuposto da auto-satisfação de interesses, não é despendendo visualizar a cooperação como uma alternativa a otimizar nesta encruzilhada entre poder e negociação em contexto empresarial. Este processo radica na *norma da reciprocidade*, pois as táticas usadas para conquistar poder político não são muito diferentes das utilizadas na negociação. Ressaltam-se os símbolos de poder, as redes comunicacionais e as coligações como *trunfos* que podem ser *jogados* (Lant & Hewlin, 2002; Moreira, 2010; Randle, Leisch, & Dolnicar, 2013).

Com uma actuação semelhante surge a *flexibilidade*, na medida em que, parece comprometer-se com a realização de um motivo análogo; coordenar a satisfação mútua de interesses, havendo a predisposição para se ceder e se chegar a um acordo. De inspiração quase contrária é a *estratégia de rivalidade* – que se consubstancia no ensejo de subjugar o oponente à vontade de certo negociador – inviabilizando, amiúde, as possibilidades de se concretizar um acordo. Como se sustenta numa tendência de inflexibilidade e rigidez de pensamento, pode levar, em alguns casos, a uma espiral de conflito. Se as duas primeiras estratégias podem ser vistas como inseridas numa linha ideológica mais próxima da cooperação e a seguinte de competição, a estratégia da *inacção* é de difícil categorização. Corresponde a um certo tipo de ‘impasse’, pausa e interrupção que pode prolongar-se até fazer ‘abortar’ os contactos, favorecendo a parte que estava numa situação negocial, aparentemente, mais vantajosa. No entanto, a estratégia pensada e, mesmo, a seleccionada, será aquela que for interpretada como a mais adaptada ao contexto – ao nível dos custos e das oportunidades – em defesa absoluta ou parcial (quando tem em conta a outra parte) dos seus intentos (Cunha, 2000; Cunha, 2008; Moreira, 2010; Randle, Leisch, & Dolnicar, 2013; Salas & Gelfand, 2013;

Bunger, Collins-Camargo, McBeath., Chuang, Pérez-Jolles & Wells, 2014).

Gerir o conflito por parte da GRH corresponde uma forma mais ‘intermediária’ de lidar com os comportamentos das partes (com inteligência emocional), respeitando-se alguns limites quantitativos e qualitativos. Os limites mais usuais configuram, em primeira análise, a minimização da violência, tácita ou expressa, mas esta intenção não é a mais relevante. Por outro lado, a “manipulação” psicológica, apesar de muito propalada na literatura, também não é tida, por muitos investigadores, como o principal alvo da gestão conflitual, constituindo um recurso entre vários (Euwema, Vliert & Bakker, 2003; Al-Tabtabai & Thomas, 2004; Cunha, 2008).

Como defendia Fink (1972, p. 832):

“Os esforços para controlar o comportamento são virtualmente universais, desde que muitos seres humanos e grupos fazem frequentes ou continuadas tentativas de controlar o próprio comportamento e o dos outros [...]. A não ser que o gestor tenha sorte, o sucesso do controlo comportamental parece depender de uma de duas coisas: conhecimento das determinantes essenciais do comportamento e o poder para manipular essas determinantes. Esforços repartidos para controlar o comportamento serão bem sucedidos até ao ponto que os factores que o influenciam sejam correctamente identificados e manipulados tecnicamente na direcção desejada. Implica uma perspectiva de longo-termo do conhecimento e do poder: conhecimento sem poder não pode garantir o controlo e o poder sem conhecimento só pode asseverar o controlo acidentalmente [...].”

Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema (1999) estudaram o comportamento de 258 gestores espanhóis e holandeses em ocorrências de conflito ‘afectivo’ entre superiores e subordinados. Vários estilos de gestão de conflito foram identificados. A maioria dos gestores fez a *simbiose* entre domínio e integração, manifestando-se reduzida a incidência de outros estilos. Uma pequena parte aludiu ao compro-

misso, em articulação com a integração. Nenhum se limitou a apenas um estilo. Acresce que, determinados teóricos defendem a combinação entre a cooperação e a competição (Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Deutsch, 2000; Gross & Guerrero, 2000; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Cunha, 2008).

A variável cultural também tem a sua relevância nesta confluência entre factores e estilos de gestão conflito. Num estudo efectuado por Elsayed-Ekhouly & Buda (1996), no qual aplicaram o inventário de conflito organizacional de Rahim, duas regiões do mundo foram analisadas; o Médio Oriente e os Estados Unidos. Os autores concluíram, *grosso modo*, que os executivos árabes apresentam mais estilos integradores e de evitamento, enquanto os americanos acolhem mais o domínio ou no compromisso. Ora, pela conjectura política actual, esta problemática não poderia ser mais adequada, uma vez que a(s) política(s) no mundo tem a(s) sua(s) agenda(s) influenciada(s) por estes dois blocos, com influência na(s) *guerra(s)* que se concretizam (Moreira, 2010).

Elsayed-Ekhouly & Buda (1996) basearam-se nas dimensões exploradas por Hofstede (citado por Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996) – um dos principais investigadores da cultura organizacional – que funcionam como vectores preciosos numa diferenciação cultural a uma escala internacional: poder, redução das incertezas, individualismo *versus* colectivismo. Quanto à questão do individualismo/colectivismo, é sabido que alguns dos valores colectivos de cada nação correspondem a características individuais mais presentes. Recuperao o exemplo anterior, não é difícil associar os americanos a um ideal-tipo de individualismo. Relativamente à questão do género nas organizações, há a imagem de menor afirmação das mulheres numa cultura muçulmana. Apesar de generalizações, são factores a relevar quando se relacionam traços culturais com estilos de conflito. A globalização dos negócios implica que os gestores actuem em culturas díspares, onde os mitos e generalizações florescem, e a análise à cultura organizacional tem em conta as normas e crenças de cada povo. Uma confrontação cultural pode gerar conflito(s) (Tinsley & Weldon, 2003; Moreira, 2010).

Como demonstrou Putnam (1997, p. 147):

“O reconhecimento que o conflito é produtivo não é novo. Os teóricos dos anos 50 e 60 debruçaram-se sobre o lado funcional e produtivo do conflito. Especificamente defenderam que o conflito nas organizações medeia relações de poder, promove flexibilidade e adaptação e prevê a estagnação de unidades de trabalho. O Conflito também influencia adaptação, crescimento e a estabilidade das organizações (...), o conflito e a cooperação (...) caracterizam a vida organizacional (...).”

O conflito, encarado positivamente, é o ‘catalisador’ da mudança e sem ela as organizações não sobrevivem. A mudança não surge do nada, é o conflito que está na sua origem. Se as empresas não adaptarem os seus produtos e serviços ao envolvente, sempre em modificação técnica e tecnológica, correm o risco de estagnarem e até de falirem (Moreira, 2010; Randle, Leisch, & Dolnicar, 2013).

As tácticas actuam no cumprimento dos imperativos estratégicos e também são influenciadas pela dicotomia competição/cooperação. São diversas as tácticas competitivas referidas por Jesuíno (1996). Inserem-se num processo onde se podem interligar e ostentam intensidades diferentes – das mais ligeiras às mais exigentes – e são as seguintes: *lisonja*, *persuasão*, *promessas e ameaças* e *decisões irreversíveis* (Jesuíno, 1996; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Deutsh, 2000; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Cunha, 2008).

A *lisonja* intenta o controlo do oponente, limitando as suas acções e manipulando a sua capacidade de resposta. Se um individuo se sentir lisonjeado poderá ver-se obrigado, por força da situação, a baixar a sua ‘guarda’ e a oferecer menos resistências, cedendo, com menor rigidez, aos objectivos do outro. Quando a outra parte negocial avança com determinada proposta, se o indivíduo sentir que, de alguma maneira, foi elogiado, a sua posição pode sair menos reforçada, podendo manifestar-se uma maior dificuldade para reagir ao opositor. No entanto, para produzir os efeitos desejados, esta é uma técnica que requer

muita minúcia, acabando por, na maioria dos casos, não se efectivar ou resultar deficientemente. É suposto haver sensibilidade para que o outro negociador não tome este tipo de atitude, *a priori*, como manipulativa e não desconfie da sua aparente e ‘inusitada’ amabilidade. Uma das dissonâncias da aplicação deste tipo de tática tem que ver com o facto da eficácia a ela associada se processar na razão inversa da sua necessidade de realização (Jesuíno, 1996; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Gross & Guerrero, 2000; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Cunha, 2008; Moreira, 2010).

Num quadro de assimetria de papéis, a tendência vigente de utilização da *lisonja* vai para os indivíduos que hierarquicamente desempenham papéis de menor poder perante negociadores vistos como mais ‘importantes’. No entanto, uma boa parte das investigações demonstra que o elogio tem efeitos mais eficientes quando vem de alguma pessoa com maior estatuto. Paralelamente, se a carga moral dos elogios produzidos por esta última parece passar incólume, já quando igual tratamento, tanto tido como verdadeiro ou como falso, é conduzido pela menos ‘favorecida’ em termos de estatuto é, com maior frequência, alvo de rejeição. Socialmente, aquele que está numa posição de maior dependência é susceptível de ser percebido com maior relutância quando lisonjeia o outro do que aquele que, em teoria, congrega mais prestígio, não precisando tanto de recorrer a este tipo de ‘manobra’ para cumprir a(s) sua(s) vontade(s) (Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005; Cunha, 2008; Moreira, 2010).

No entanto, os desígnios de Jesuíno têm de ser devidamente enquadrados. O que acontece é que, não raras vezes, aqueles que formalmente podem não ter tanto poder, nas relações informais podem transcender os imperativos hierárquicos e, em situação de negociação – pela posse de recursos vitais (informações decisivas, por exemplo), – alterar o cenário inicial de distribuição de forças. Aliás, este raciocínio não colide com o do autor em causa. Jesuíno (1996) nunca atribuiu a este pensamento um pendor absoluto ou radical, pelo

contrário, apenas se refere a tendências mais presentes. Na mesma linha de actuação encontram-se as *táticas de persuasão*. O negociador intenta fazer com que as suas propostas sejam atractivas para o outro. É um dispositivo de convencimento [Jesuíno, 1996; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999; Cunha, 2008; Moreira, 2010].

É inerente a qualquer negociação a construção de *promessas* e a imposição de *ameaças*. A essência negocial renova-se neste ‘equilíbrio’ de trocas, numa dinâmica de ‘parada/resposta’. Ambas podem visar obter concessões do adversário, as primeiras de um modo mais positivo e as segundas de uma maneira mais negativa. Derivam, as duas, em última instância, de duas fontes de poder, a explorar mais adiante; o poder de recompensa e de punição. Na sistematização das *táticas competitivas*, Jesuíno aduziu uma última tipologia, a que configura as *decisões irreversíveis*, que consistem na transferência para a outra parte da responsabilidade do resultado da negociação. Pela ameaça que representa, este tipo de *táticas* deveria ser, hipoteticamente, evitado [Jesuíno, 1996; Cunha, 2008].

No ‘reverso da medalha’, apresentado por Jesuíno [1996], encontram-se as *táticas cooperativas*. Para avaliar a predisposição integrativa das negociações é importante diagnosticar, previamente, as suas causas e perspectivar as respectivas consequências. A informação partilhada pode funcionar como uma base determinante de aferição destes aspectos latentes. Uma plataforma de entendimento que se alicerce numa procura de alternativas e soluções comuns é um dos imperativos deste tipo de *táticas* e, como se referiu anteriormente, das estratégias a ele subjacentes. Das várias formulações avançadas por Pruitt [1983], também evocadas por Jesuíno [1996], destacam-se: *expansão de recursos, compensação não específica, redução de custos, compatibilização de prioridade* e a *alternativa super-ordenada*, como as mais representativas do paradigma integrativo [Moreira, 2010].

Segundo Robbins [1978], existem vários indícios ou suposições que o gestor pode explorar para estimular o conflito quando: a conformidade é muito forte; os subordinados têm medo de admitir incer-

tezas; existe tanta concentração por parte dos decisores em atingir determinados objectivos imediatos que podem perder de vista os de longo termo ou o bem-estar da organização; os gestores acreditam que é melhor manter a impressão de união; os decisores têm demasiada preocupação em não magoar os sentimentos dos outros, podendo escamotear o essencial das decisões; os gestores buscam somente o consenso relativamente às suas opiniões; os trabalhadores resistem, em larga escala, à mudança; há uma elevada carência de novas ideias, ou um anormal nível de *turnover*. O mesmo autor sugere um sistema para realizar-se o aumento do conflito construtivo, que assenta: na manipulação da comunicação, desviando a informação ou tornando-a ambígua; na modificação da estrutura organizacional, aumentando a interdependência entre unidades ou incrementando a normalização de processos, e, por último, na mudança dos factores comportamentais; criando conflito de papéis ou desenvolvendo incongruência entre eles (Robbins, 1978; Moreira, 2010; Bunker, Collins-Camargo, McBeath., Chuang, Pérez-Jolles & Wells, 2014; Petrescu, Rus, & Negruşa, 2014; Ahmed, 2015).

A vertente cognitiva da negociação centra-se no modo como as partes seleccionam e gerem a informação. O raciocínio subjacente é o que comporta a construção da 'realidade social' por parte dos actores que integram o processo e que assenta nas múltiplas atitudes apresentadas. Os processos cognitivos, embora autónomos em relação ao processo negocial, são condicionantes de decisiva influência na definição das tácticas de negociação, repercutindo um forte impacto na aferição dos seus resultados. Como reflexo das limitações cognitivas, os negociadores, deliberada ou espontaneamente, apostam em heurísticas (interpretações) que ajudam a discriminar e efectuar, de forma rápida, o processamento da informação. Este tipo de 'esquemas' simplifica a tomada de decisão, levando, frequentemente, os agentes a sub-optimizar ou negligenciar os seus juízos (Moreira, 2010).

Na abordagem política, o conflito pode ser positivo. Os indivíduos e os grupos têm interesses próprios, muitas vezes diferentes, e disputam os recursos da organização para os satisfazerem. As estratégias

políticas resultam em negociação. O processo negocial assenta, transversal e estrategicamente, em relações de poder, sobretudo informais. Mas é, acima de tudo uma relação instrumental e política que está em vertente consideração (que tem que ver com a negociação), transitiva e recíproca. Pressupõe uma transacção, todavia, essa troca está sujeita às relações de força expressas e tácitas. Mas, os membros das alianças, quando estas emergem neste contexto de negociação informal, onde o fator político e as suas variáveis imperam, também têm interesses diferentes. A negociação entre eles produz acordos sobre os objectivos gerais. São de diversas naturezas as teorias que versam as coligações: a teoria dos jogos de recursos simples, a teoria dos recursos mínimos, a das probabilidades de pesos ou a da negociação, entre outras. Estes sub-objectivos que surgem em todas elas, em paralelo com os mecanismos de resolução de conflitos, assentam nas seguintes premissas: racionalidade parcial na resolução de problemas adstrita aos diferentes objectivos, regras de aceitação de decisões e integração de objectivos contraditórios (Moreira, 2010).

O papel de *construtor de acordos* por parte do gestor de GRH afigura-se fundamental nesta confluência de sistemas de gestão, negociação e apropriação política. São poucas as empresas que podem desaproveitar esse tipo de indícios negociais provenientes da GRH. Partindo do entendimento *harmonioso* dos objectivos pessoais e organizacionais, este departamento tem como função primordial pautar-se como um *parceiro*. Na maior parte dos casos, este departamento, de raiz e por si só, não realiza uma política concertada dos recursos humanos, porque, muitas vezes, os fluxos hierárquicos não o permitem na plenitude. A interação entre gestão de conflitos e GRH nas organizações ocorre, não poucas vezes, estribada numa teia de relações de poder, estruturas organizacionais e os interesses estão muitas vezes em conflito no que tange à competitividade organizacional e justiça no local de trabalho. As políticas e práticas de gestão de recursos humanos (GRH) têm sido fundamentais na gestão desta confluência. Uma das características mais salientes do papel do gestor de GRH, encarado numa perspectiva holística, é a gestão de confli-

tos e, paralelamente, a tentativa de salvaguarda da *justiça* na tomada de decisão no local de trabalho. Defendemos que a tomada de decisão ética (ver o papel do gestor de RH como possível *guardião* do cumprimento do contrato psicológico) para resolver conflitos é desafiada pela génese da GRH. Consideramos que num ambiente impulsionado pela urgência de eficiência, o gestor de RH deve desempenhar uma variedade de papéis, particularmente o de parceiro estratégico, pausando-se como alguém que representa a empresa, o gestor de RH não pode ser considerado um *mediador neutro* (Moreira, 2010).

3. Considerações Finais

O aparecimento do(s) modelo(s) sistémico(s) aportou modificações de forte impacto na discussão sobre os grupos e, mais concretamente, sobre equipas de trabalho. De uma posição mais clássica que defendia uma ‘desinserção’ dos grupos em relação à envolvente, passou-se a poder enquadrar o grupo num sistema social integrado (perspectiva sociotécnica) (Deutsch, 2000). Nessa medida, tendo em conta esta asserção mais *dúctil* de gestão da mudança, num panorama externo e interno de grande vulnerabilidade (variável que, por vezes, poderá estar na ontogénese de lideranças transformacionais) o conflito, quando gerido por profissionais de RH poderá ser confundido com competição, fundamentalmente em situações nas quais a incompatibilidade de objectivos reporta a uma contenda por um estatuto, um benefício ou um privilégio, não obstante ser sempre gerido com intentos de colaboração. Em última instância, a incompatibilidade pode conduzir à competição, que não deixa de ser ‘coabitável’ com decisões colaborativas (Moreira, 2010; Petrescu, Rus & Negrușă, 2014; Ahmed, 2015; Rafique, Nawaz, & Agha, 2015).

A gestão de relações profissionais por parte da GRH é uma gestão de emoções que pode activar fontes de conflitos, dado o exercício de poder que implica: no complexo de redes comunicacionais; na capacidade de filtro e alteração dos procedimentos normalizados; nos critérios integrados de tomada de decisão e nos planos estratégicos de génese sistémica que a envolvem, ou nos ‘rudimentos’ conducen-

tes à *justiça procedimental*. Independentemente do contexto em que se insere a organização, os factores identitários que a dinamizam são fulcrais na gestão dos conflitos e nas negociações (in)formais (Moreira, 2010).

O gestor de recursos humanos, ao utilizar uma estratégia mais contingencial, pode influenciar diversas tarefas através de um conjunto de ‘instrumentos’ que se pautem como complementos significativos das técnicas (integrativas e competitivas, ou mistas), tanto na resolução como na *catálise* do conflito como elemento funcional que, em doses *homeostáticas*, pode ser propiciador de criatividade e de inovação. A ‘eficácia’ negocial da GRH é dependente da adaptação da(s) técnica(s) de negociação apropriada(s) à função (mais ou menos *instrumental*).

Abordar as estratégias que a negociação pode assumir por parte da GRH – em diferentes fases, situações e contextos – implica a referência ao eixo fundamental que tem sustentado e norteado esta problemática, baseado na dicotomia colaboração/competição, que acaba por ser transversal a todo o processo. Os requisitos que propiciam a predominância da escolha de uma estratégia de competitividade assentam na premência de prossecução dos objectivos próprios, com prejuízo dos patenteados pelos outros negociadores, estando a essência integrativa reduzida a uma expressão mínima. Este tipo de política concentra esforços na tentativa de fazer o outro ‘baixar’ as expectativas ou de ‘fragilizar’ a sua capacidade de resistência (Pruitt, 1983; Cunha, 2000; Cunha, 2008; Moreira, 2010; Silva & Madeira, 2010; Van den Besselaar, Hemlin & Van der Weijden, 2012; Rafique, Evans, Nawaz, & Agha, 2015).

Por seu turno, a negociação integrativa é exequível desde que o(s) acontecimento(s) que a gera(m) radique(m) em pressupostos cooperativos. Quando os proveitos se podem revelar comuns às partes – quando os benefícios podem ser ‘repartidos’ devido às estratégias que potenciam essa mútua realização – estamos perante motivações integrativas. Este fundamento conduz a uma asserção negocial de natureza multidimensional, uma vez que as trocas envolvidas são,

na maioria das vezes, complexas e multiformes. Mas, apesar da interacção poder ser mais profícua do que as estratégias distributivas, tal não equivale a dizer que haja um equilíbrio na afectação de benefícios. O que se realça, com relativo consenso, é a maior possibilidade de se alcançar um acordo (Thomson, Perry, & Miller, 2009; Moreira, 2010; Bunger, Collins-Camargo, McBeath., Chuang, Pérez-Jolles & Wells, 2014; Petrescu, Rus, & Negruşa, 2014; Rafique, Evans, Nawaz, & Agha, 2015).

A este respeito, Bazerman & Neale (1992) investigaram várias estratégias racionais passíveis de criarem acordos integrativos e que vão desde a construção de confiança e a partilha de informação (colocar-se muitas questões e apresentar-se múltiplas propostas, trazer à discussão assuntos complementares), até a um incremento da aposta nas diferenças (de expectativas, de preferências de risco ou de escolha de *timing*). Se o primeiro nível de actuação é, academicamente e, à primeira vista, potencialmente, mais identificável com um quadro de colaboração, o segundo, não fica aquém dessa configuração, apesar dos pressupostos em que se funda não indiciarem essa probabilidade. Se é um facto que muitas negociações se quebram porque as partes não conseguem resolver as suas diferenças, não é menos exequível pensar-se nelas mais como oportunidades do que enquanto ‘barreiras’. Pelo contrário, na realidade, quando devidamente explicitadas e adequadamente exploradas – respeitando-se a divergência e amplificando o que de construtivo pode ter – emergem como fontes estratégicas de inestimável e inigualável valia (Thomson, Perry, & Miller, 2009; Moreira, 2010; Van den Besselaar, Hemlin, Van der Weijden, 2012; Rafique, Evans, Nawaz, & Agha, 2015).

O comportamento de cada parte em negociação é produzido numa lógica de estímulo-reacção ao contexto (resposta a competição, ameaças, avaliações negativas, punições e transgressões). A intervenção nesta dimensão pauta-se por uma gestão das interacções ou mudanças. É uma espécie de ‘*arbitragem*’ para atenuar ou acabar com atitudes e reacções desviantes. Os métodos envolvidos na sua prossecução podem incluir: alterações na política e nos objectivos organi-

zacionais; negociação de plataformas de entendimento; modificação dos elementos constituintes das partes ou instituição de objectivos cooperativos (Moreira, 2010; Petrescu, Rus, & Negruș a, 2014).

A *sobrevivência* das organizações está intimamente relacionada com a satisfação dos objectivos e aspirações dos elementos que as constituem, só sendo exequível através da partilha e negociação de poder. Na abordagem estrutural do poder de Brass & Burkhardt (Moreira, 2010), para além ser formal e legitimado pela autoridade adjacente à posição hierárquica, o poder é também informal (em rede). Neste último, assiste-se aos referidos jogos de poder pautados pela conquista de recursos. Embora as redes de poder informal tivessem sido pouco focalizadas, talvez por se ter ainda alguma resistência em se internalizar como sistémicas bases informais propiciadoras de poder, se o poder pessoal parece adquirir maior amplitude neste tipo de estudos, é expectável que se enfatize mais o domínio do informal (Moreira, 2010).

As perspectivas estruturais e processuais internas orientam-se num sentido pessoal e assentam em motivos psicológicos. O comportamento individual é percebido segundo as ideias e emoções próprias de cada um. As mudanças “*passo-a-passo*” são as que mais afectam os elementos. Cada pessoa possui uma idiosincrasia e tem que ser respeitada e exponenciada a sua subjectividade (Cunha, 2008).

Assim, o poder nas organizações está eminentemente ligado às coligações que se estabelecem, às dinâmicas dos grupos de interesse que proliferam na sociedade e à posição das organizações. Tanto as competências políticas como a construção de alianças ou a negociação são valorosos objectos de estudo neste enquadramento. Este departamento, que gere as pessoas, pode funcionar como ‘intermediário’, como ‘mensageiro’, ou estabelecer uma simbiose entre os dois papéis, assumindo um estatuto menos obvio, mas mais eclético na negociação. Não é despidendo pensar-se que a gestão da mudança, da diversidade cultural e das emoções implicam uma gestão de conflitos que compatibilize os dois eixos amplamente descritos ao longo do ensaio. O ‘clima’ e a ‘flexibilidade’ são dimensões directamente imputadas à profissão da GRH (Moreira, 2010).

Referências Bibliográficas

- Ahmed, K. (2015). The Relationships between Conflict Management Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Workers in Public and Private Sectors. *Universal Journal of Psychology*, 3(2), 41–50. DOI: 10.13189/ujp.2015.030203.
- Al-Tabtabai, H. & Thomas, V. (2004). Negotiation and Resolution of Conflict Using AHP: An Application to Project Management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(2), 90.
- Bazerman, M. & Neale, M. (1992). *Negotiating Rationally*. New York: The Free Press.
- Beersma, B., Harink, F. & Gerts, M. (2003). Bound in Honor: How Honor Values and Insults Affect the Experience Management of Conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 75-94.
- Bunger, A. C., Collins-Camargo, C., McBeath, B., Chuang, E., Pérez-Jolles, M., & Wells, R. (2014). Collaboration, competition, and co-opetition: Interorganizational dynamics between private child welfare agencies and child serving sectors. *Children and Youth Services Review*, 38, 113-122. DOI: 10.1016/j.childyouth.2014.01.017.
- Carraro, C., Marchiori, C. & Sgobbi, A. (2005). *Advances in Negotiation Theory: Bargaining, Coalitions, and Fairness*. The World Development Research Group Infrastructure and Environment Team.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, P. (2000). *Estratégias e Táticas em negociação: Para um Modelo de Eficácia Negocial*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Universidade de Santiago de Compostela.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Edições Asa.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2.ª Ed). Porto: Edições Asa.
- Cunha, P., Rodríguez, D., Montes, C. & Serrano, G. (2009). Afrontamiento del conflicto desde una perspectiva de género. *XI Congreso Nacional de Psicología*, Tarragona.
- Deutsch, M. (2000) Cooperation and Competition. In Deutsch, M. & Coleman, P. (Eds.). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey Bass.
- Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – Uma Abordagem Integrada. *Psicologica*, 38, 103-119.
- Dreu, C. De. & Vianen, E., Van (2001). Managing Relationship Conflict and The Effectiveness of Organizational Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- Elsayed-Ekhouly, S. & Buda, R. (1996). Organizational Conflict: A Comparative Analysis of Conflict Styles Across Cultures. *International Journal of conflict Management*, 7(1), 71-81.
- Euwema, M., Vliert, E. & Van de Bakker, A. (2003). Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 119-140.
- Fink, C. (1972). Conflict Management Strategies Implied by Expected Utility Models of Behavior. *American Behavioral Scientist*, 15(6), 837-858.
- Gross, M. & Guerrero, L. (2000). Managing Conflict Appropriately and effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles. *International Journal of conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Jesuino, J. C. (1996). *A Negociação: Estratégias e Táticas* (2nd ed.). Lisboa: Texto Editora.

- Kleef, G. Van. & Dreu, C. De. (2002). Social Value Orientation and Impression Formation: A Test of Two Competing Hypotheses About Information Search in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 59-77.
- Lant, T. & Hewlin, P. (2002). Information Cues and Decision Making: The effects of Learning, Momentum, and Social Comparison in Competing Teams. *Group & Organization Management*, 27(3), 374-407.
- Medina, F., Munduate, L., Dorado, Martinez, I. & Guerra, J. M. (2005). Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219-230.
- Moreira, R (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise sobre a Importância da Negociação Inter e Intra-departamental*. Tese de Doutoramento apresentada na UFP. <http://hdl.handle.net/10284/2268>.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. & Euwema, M. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 5-25.
- Petrescu, D., Rus, R., & Negruşa, A. (2014). Attitude of Companies: Network Collaboration vs. Competition. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 596-603. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.07.085
- Pruitt, D. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Putnam, L. (1997). Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. In C. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. London: Sage Publications.
- Rafique, M., Evans, R. D., Nawaz, M. T., & Agha, M. H. (2015). Should Organisations Compete or Collaborate when Absorbing New External Knowledge?. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(3), 4-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.3991/ijac.v8i3.4741>
- Rahim, M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Randle, M., Leisch, F., & Dolnicar, S. (2013). Competition or collaboration? The effect of non-profit brand image on volunteer recruitment strategy. *Journal of Brand Management*, 20(8), 689-704. DOI:10.1057/bm.2013.9.
- Robbins, S. (1978). "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Rubin J. (1993). Conflict From a Psychological Perspective. In: Hall, L. (Ed.). *Negotiation: Strategies for Mutual Gain*. Newbury Park: Sage.
- Salas, E., & Gelfand, M. J. (2013). Introduction to the Special Issue: Collaboration in multicultural environments. *Journal of Organizational Behavior*, 34(6), 735-738. DOI: 10.1002/job.1880.
- Silva, B., & Madeira, R. (2010). A study and a proposal of a collaborative and competitive learning methodology. *Education Engineering (EDUCON), 2010 IEEE (1011-1018)*. IEEE. DOI: 10.1109/EDUCON.2010.5492466.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.
- Tinsley, C. & Weldon, E. (2003). Responses to a Normative Conflict among African American and Chinese Managers. *International Journal of Cross Cultural Management: CCM*, 3(2), 183-194.

- Tjosvold, D. (1998). Dealing With Scarce Resources. *Group & Organization Management*, 23(3), 237-255.
- Van den Besselaar, P., Hemlin, S., & van der Weijden, I. (2012). *Collaboration and competition in research. Higher Education Policy*, 25(3), 263-266. DOI: 10.1057/hep.2012.16
- Vliert, E. Van de & Wordijk, J. (1989). A Theoretical Position of Compromising Among Other Styles of Conflict Management. *The Journal of Social Psychology*, 129(59), 681-690.
- Winckler, N & Molinari, G. (2011) Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1-12.