

COMUNICAÇÃO, CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO: UMA PERSPETIVA TEÓRICA E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

COMMUNICATION, CONFLICTS AND NEGOTIATION: A THEORETICAL PERSPECTIVE AND PRACTICAL IMPLICATIONS

Antonio Rui Gomes

**Centro de Investigação em Psicologia. Escola de Psicologia.
Universidade do Minho.**

Resumo

Este trabalho aborda os conceitos de comunicação, conflitos e negociação do ponto de vista teórico e prático. Partindo do Modelo da Eficácia da Comunicação, são analisados três aspetos: (1) quais os comportamentos comunicacionais envolvidos em situação de tensão e conflitos interpessoais; (2) quais os estilos de gestão de conflitos, tendo por base os comportamentos comunicacionais, e de que modo estes estilos podem facilitar ou debilitar os resultados da gestão de conflitos; e (3) quais as etapas da negociação implicadas na gestão e conflitos e de que modo podem ser facilitadoras da definição de estratégias inovadoras e positivas para as partes em conflito. No final, são enunciadas algumas estratégias facilitadoras da gestão de conflitos.

Palavras-chave: Comunicação, Conflitos, Negociação, Comportamentos comunicacionais, Modelo Eficácia Comunicação.

Abstract

This work analyses the concepts of communication, conflicts and negotiation from a theoretical and practical point of view. Based on the Communication Efficacy Model, it is debated three topics: (1) which communication behaviors are involved in interpersonal situations of tension and conflicts; (2) which conflict management styles can be formulated considering the communication behaviors and how these styles can facilitate or weaken conflict management results; and (3) which negotiation stages are involved in conflict management and how they can facilitate the emergence of innovative and positive strategies for the parties in conflict. To conclude, it is discussed some strategies that facilitate conflict management.

Keywords: Communication, Conflicts, Negotiation, Communication Behaviors, Communication Efficacy Model.

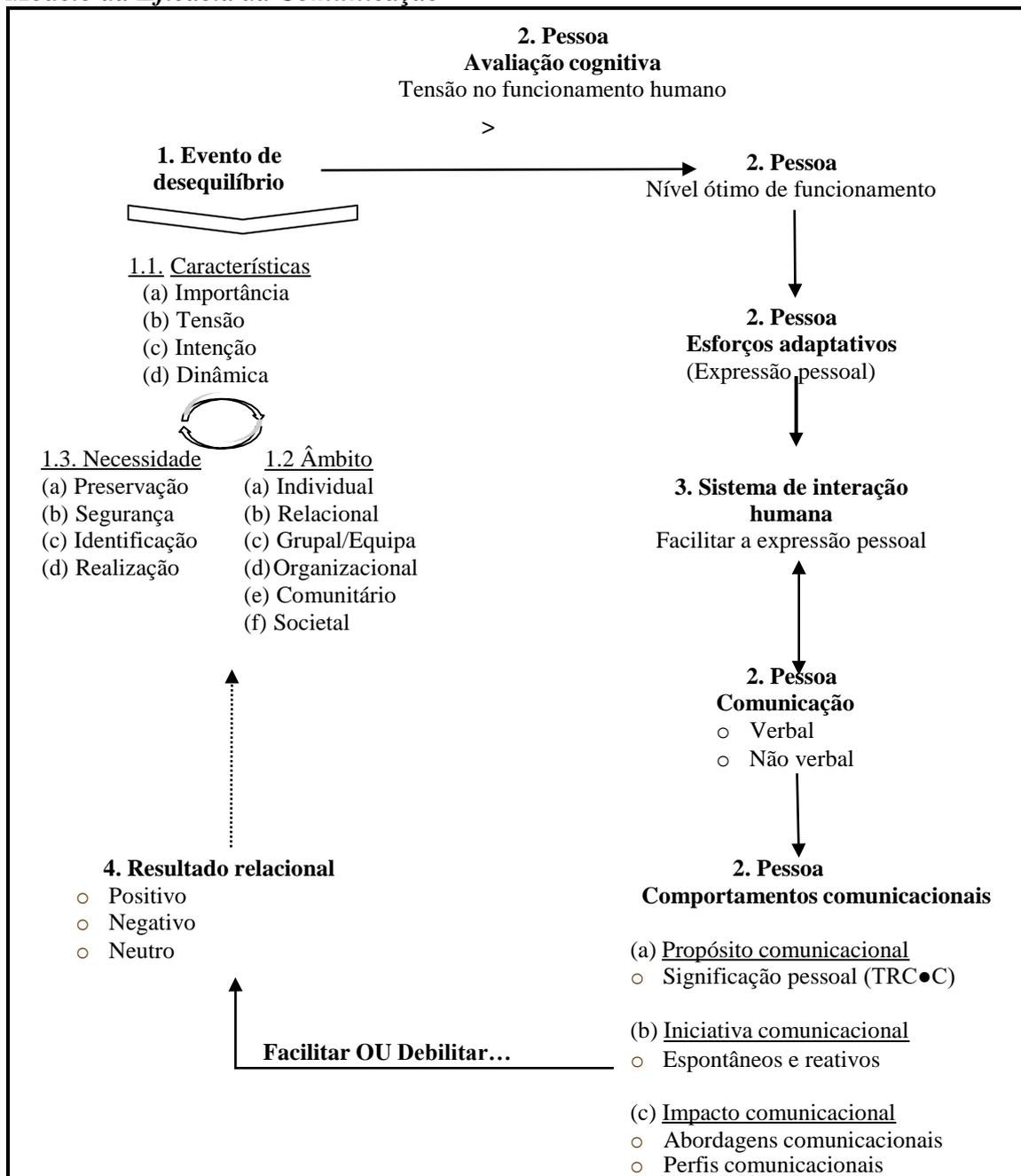
Comunicação, Conflitos e Negociação: Uma Perspetiva Teórica e Implicações Práticas

O tema da comunicação e gestão de conflitos é bastante apelativo, seja ao nível do conhecimento científico, seja ao nível social. De facto, sem comunicação e sem uma boa capacidade de gestão de conflitos, a vida em sociedade seria muito difícil, se não mesmo impraticável. Por isso, é normal que nas áreas das ciências sociais e humanas exista um interesse em perceber os processos comunicacionais e o modo como estes podem contribuir para os processos de adaptação humana nos contextos de vida. Neste sentido, este trabalho aborda o modo como podem ser estimuladas relações interpessoais positivas, principalmente em situações de tensão e conflito. Concretamente, analisam-se os comportamentos comunicacionais nas relações de conflito interpessoal, os estilos de gestão de conflitos e as etapas da negociação em situações de conflito, propondo-se uma análise integrada destes fatores, tendo por base uma abordagem teórica.

Comunicação

A comunicação pode ser entendida como a transmissão de informação, pensamentos, opiniões e ideias entre duas ou mais pessoas, seja de forma verbal ou não-verbal. Ou dito de forma mais simples, a comunicação é um processo recíproco de partilha de informação entre pessoas (Franz, 2012). A base da gestão de conflitos remete para os processos comunicacionais. Neste sentido, importa perceber de que modo ocorre a comunicação em situações de tensão e conflito interpessoal. A Figura 1 apresenta o Modelo da Eficácia da Comunicação que se sustenta em quatro elementos fundamentais: (1) o evento de desequilíbrio, (2) a(s) pessoa(s) envolvida(s) no processo comunicacional, (3) o sistema de interação humana e o (4) resultado relacional. De seguida, são analisados cada um destes elementos.

Figura 1

Modelo da Eficácia da Comunicação**1. Evento de Desequilíbrio**

Este evento refere-se ao acontecimento, propriamente dito, que desencadeia os esforços de adaptação (i.e., comunicação) por parte do indivíduo. Este evento só adquire propriedades de desequilíbrio se possuir um conjunto de características que têm na sua base responder a um (ou mais) tipo de necessidade e que ocorrem num determinado tipo de contexto.

Começando pelas características, o evento deve possuir quatro elementos: (a) deve ser avaliado pelas partes como importante (relevante, em termos dos valores, crenças e princípios de vida da pessoa); (b) deve ser potencialmente gerador de tensão (possuir potência suficiente para provocar desequilíbrio no funcionamento da pessoa e, com isso, despertar uma necessidade humana que, por sua vez, é resolvida/satisfeita com o auxílio dos processos comunicacionais); (c) deve impelir a intenção de mudança (estimular a vontade da pessoa delinear uma ação, concretizada cognitivamente ou efetivada do ponto de vista comportamental, com recurso a processos comunicacionais, tendo em vista restabelecer ou estimular o nível ótimo de funcionamento e produzir o resultado relacional pretendido); e (d) deve ser gerador de dinamismo comunicacional constante (evento é continuamente alterado durante o processo comunicacional, devido aos múltiplos significados e deduções decorrentes da comunicação estabelecida pela pessoa). Ou seja, sem importância, tensão, intenção e dinamismo dificilmente ocorrem processos de comunicação.

No que se refere ao âmbito, o evento de desequilíbrio pode ocorrer em níveis distintos de funcionamento humano, tipicamente de seis níveis: (a) individual: evento que gera comunicação ocorre, sobretudo, ao nível interno (i.e., processos de pensamento e raciocínio), fazendo derivar da comunicação interna a resolução dos constrangimentos e desafios colocados pelo evento de desequilíbrio; (b) relacional: evento que gera comunicação ocorre em contextos de relações tipicamente informais (ex: grupo de pares, família, etc.), com um nível mínimo de conhecimento entre as partes para gerar processos comunicacionais; (c) grupal/equipa: evento que gera comunicação ocorre ao nível da relação interpessoal mantida com uma ou mais pessoas, integradas em grupos (com maior ou menor formalidade social) ou em equipas (tipicamente com maior formalidade social); (d) organizacional: evento que gera comunicação ocorre numa organização com propósito funcional, que pode ser distinta consoante as pessoas e equipas que a compõem, existindo, no entanto, um sentimento comum sobre os constrangimentos e desafios colocados pelo evento de desequilíbrio; (e) comunitário: evento que gera comunicação ocorre num aglomerado de pessoas formado de forma “natural”, com alguma proximidade espacial e/ou temporal, e que partilham um sentimento específico sobre os constrangimentos e desafios colocados pelo evento de desequilíbrio; e (f) societal: evento que gera comunicação ocorre num aglomerado alargado de pessoas com interesses conscientes e definidos, e que partilham um sentimento comum sobre os constrangimentos e desafios colocados pelo evento de desequilíbrio.

Por último, o evento de desequilíbrio pode referir-se a diferentes necessidades das partes envolvidas na comunicação, nomeadamente: (a) preservação: sentimento de

condicionamento à existência, real ou simbólica, da pessoa; (b) segurança: sentimentos de proteção, estabilidade, controle e previsibilidade da pessoa; (c) identificação: sentimentos de aceitação e relacionamento positivo com os outros; e (d) realização: desejo de congruência entre o “plano existencial ideal” e o “plano de vida real”, em termos das ideias, expectativas e desejos de vida da pessoa.

Em síntese, de acordo com o Modelo da Eficácia da Liderança, o evento de desequilíbrio desencadeia processos comunicacionais apenas nos casos onde este gera tensão no funcionamento humano.

2. Pessoa: Nível Ótimo de Funcionamento

Identifica cada uma das partes envolvidas no processo comunicacional e que tendem a iniciar e manter interações entre si sempre que sentem quebras no seu funcionamento ótimo devido ao surgimento de um evento de desequilíbrio. Estas quebras derivam do surgimento de instabilidade nas necessidades humanas provocadas pelo evento de desequilíbrio, com potência suficiente (avaliação cognitiva) para uma interação comunicacional (esforços adaptativos). Ou seja, os processos comunicacionais iniciam-se quando a pessoa avalia a tensão colocada pelo evento de desequilíbrio como excedendo o seu nível ótimo de funcionamento (sinal superior na Figura 1). Estas alterações podem ser mais ou menos conscientes e mais ou menos intensas, ao nível cognitivo, somático e comportamental, decorrentes do evento de desequilíbrio. Como forma de lidar com esta tensão, surgem esforços adaptativos que identificam as estratégias comunicacionais utilizadas pela pessoa para lidar com as exigências do evento de desequilíbrio, visando o restabelecimento do nível ótimo de funcionamento. Assim sendo, de acordo com o Modelo da Eficácia da Liderança, os esforços adaptativos (i.e., modo como as pessoas comunicam) dependem de variáveis pessoais (ex: idade), psicológicas (ex: autoconfiança, autoestima), sociais (ex: pressão de pares) e situacionais (ex: oportunidade para o debate de ideias). Em suma, os esforços adaptativos visam permitir a expressão pessoal de uma dada opinião, mesmo nos casos onde existe uma “não resposta comunicacional”.

2. Pessoa: Comportamentos Comunicacionais

Após a ocorrência do evento de desequilíbrio, que é cognitivamente avaliado com potência suficiente para quebrar o nível ótimo de funcionamento das pessoas em causa, seguem-se os esforços adaptativos das partes envolvidas na situação em causa, através do recurso a processo de comunicação. Neste caso, a comunicação deve ser entendida como o conjunto das iniciativas, verbais ou não verbais, de cada uma das partes envolvidas no processo comunicacional, que visam restabelecer o nível ótimo de funcionamento. Para tal, a gestão de situações que podem provocar desequilíbrio no funcionamento humano pode ser efetuado recorrendo a, pelo menos, 16 comportamentos comunicacionais (ver Figura 2). Como se pode verificar, alguns destes comportamentos possuem tipicamente uma natureza positiva e facilitadora da interação humana, enquanto outros possuem uma natureza negativa e debilitadora dessa interação.

Figura 2

Entendimento dos Comportamentos de Comunicação

Comportamentos (abordagem POSITIVA)	
Espontâneos	1. Visão positiva: comunicação centrada no otimismo e entusiasmo sobre aquilo que pode ser alcançado na relação com a outra parte.
	2. Incentivo: comunicação centrada na promoção do desejo de sucesso e esforço contínuo na concretização das tarefas a realizar.
	3. Instrução positiva: comunicação centrada nas indicações sobre aquilo que se pretende melhorar e que, desejavelmente, levará as partes para uma situação melhor do que a atual.
	4. Compreensão: comunicação centrada na obtenção de informação sobre as ideias, expectativas e desejos da outra parte.
Reativos	5. Feedback positivo: comunicação centrada no reforço e reconhecimento das ações de uma das partes.
	6. Manter o controle: comunicação centrada no restabelecimento da ordem e da calma, numa situação onde uma ou ambas as partes demonstram sinais de descontrole.
	7. Incentivo após insucesso: comunicação centrada no apoio e ajuda a uma das partes, no sentido de ajudar a lidar com sentimentos de frustração/mal-estar numa dada situação de insucesso.
	8. Discordância: comunicação centrada na afirmação da perspectiva de uma das partes, efetuada assertivamente e respeitosamente relativamente à perspectiva da outra parte.
	9. Instrução positiva corretiva: comunicação centrada nas indicações e correções positivas dos esforços realizados por uma das partes, ocorrendo após uma ação prévia, considerada deficitária.
Comportamentos (abordagem NEGATIVA)	
Espontâneos	10. Visão negativa: comunicação centrada no receio e pessimismo sobre aquilo que pode acontecer na relação com a outra parte.
	11. Instrução negativa: comunicação centrada nas indicações negativas sobre aquilo que se pretende evitar que seja feito e que, indesejavelmente, limitam as ações de iniciativa própria de uma das partes.
	12. Desinteresse: comunicação centrada na ignorância ou limitação de expressão das ideias, expectativas e desejos da outra parte.
Reativos	13. Ignorar insucesso: comunicação centrada na ignorância ou limitação de expressão das ideias, expectativas e desejos da outra parte, após a ocorrência de uma situação de insucesso.
	14. Instrução negativa corretiva: comunicação centrada nas indicações e correções negativas dos esforços realizados por uma das partes, ocorrendo após uma ação prévia, considerada deficitária.
	15. Ignorar sucesso: comunicação centrada no não reconhecimento ou desvalorização dos esforços ou bom desempenho de uma das partes.
	16. Feedback negativo: comunicação centrada na demonstração de desagrado e irritação após comportamentos considerados inadequados de uma das partes.

O processo comunicacional decorre com o recurso a estes comportamentos comunicacionais, que podem ser entendidos pelo propósito subjacente à comunicação (significação pessoal), pela iniciativa comunicacional (espontânea ou reativa), pelo impacto no processo comunicacional (abordagens comunicacionais e tipologias comunicacionais). Importa, agora, analisar em maior detalhe cada uma destas componentes dos comportamentos comunicacionais.

O propósito comunicacional informa sobre o significado inerente a cada comportamento comunicacional destinado a restabelecer o nível ótimo de funcionamento. O

propósito de cada comportamento comunicacional depende daquilo que está em causa na interação entre as partes, identificando o “enredo” da relação estabelecida. O “enredo” do processo comunicacional denomina-se por Tema Relacional Central da Comunicação (TRC●C). O conceito de TRC deriva dos modelos de adaptação ao *stress* (Lazarus, 1991), servindo, neste caso, para identificar a natureza da comunicação estabelecida entre as partes em causa. Assim, assume-se que cada comportamento comunicacional possui um TRC●C, desencadeando alterações cognitivas, afetivas, somáticas e comportamentais entre as partes envolvidas no episódio comunicacional, influenciando, no final, o resultado relacional. Neste sentido, se for conhecido o TRC●C, saber-se-á o propósito do processo comunicacional, ou seja, a necessidade que se está a procurar restabelecer e os efeitos (i.e., expectativas) que ambas as partes procuram produzir. A Figura 3 apresenta os TRC●C de cada comportamento comunicacional.

Figura 3

Entendimento dos Temas Relacionais Centrais dos Comportamentos Comunicacionais

O que se pretende na interação humana...	TRC●C Propósito comunicacional	Comportamento comunicacional
● Enfatizar que algo desejado aconteça, fortalecendo-se um futuro positivo e desafiador para as partes	Entusiasmo	1. Visão positiva
● Enfatizar a confiança, a motivação e o desejo de sucesso	Esforço máximo	2. Incentivo
● Enfatizar, positivamente, que algo se faça de modo correto	Progressão	3. Instrução positiva
● Enfatizar o entendimento e aprofundamento da relação com a outra parte	Identificação interpessoal	4. Compreensão
● Enfatizar que algo ocorra mais vezes, através do reconhecimento dos contributos da outra parte	Esforço contínuo	5. Feedback positivo
● Enfatizar o restabelecimento da ordem e controle na situação	Normalização	6. Manter o controle
● Enfatizar o restabelecimento da confiança e da motivação	Esforço superior	7. Incentivo após insucesso
● Enfatizar, assertivamente, o entendimento de uma posição alternativa ou distinta	Mudança explicada	8. Discordância
● Enfatizar, positivamente, que algo errado seja efetuado de modo correto	Progressão melhorada	9. Instrução positiva corretiva
● Enfatizar que algo de indesejado não aconteça, prevenindo ou controlando uma situação negativa	Receio	10. Visão negativa
● Enfatizar, negativamente, que algo não seja efetuado de modo incorreto	Progressão sem erro	11. Instrução negativa
● Enfatizar a limitação de opiniões, consideradas sem utilidade para uma das partes	Identificação autocentrada	12. Desinteresse

● Enfatizar a irrelevância da situação, para prevenir quebras de confiança e desmotivação	Esforço contínuo	13. Ignorar insucesso
● Enfatizar, negativamente, que algo não continue a ser efetuado de modo incorreto	Progressão sem continuação de erros	14. Instrução negativa corretiva
● Enfatizar a “normalidade” ou “banalidade” de uma situação de sucesso	Desvalorização	15. Ignorar sucesso
● Enfatizar que algo ocorra menos vezes, através da punição dos aspetos indesejados ou inadequados da outra parte	Mudança imposta	16. Feedback negativo

A iniciativa comunicacional identifica a origem do processo comunicacional (ver Smith & Smoll, 2007), podendo ser de dois tipos: (a) comunicação espontânea: utilização de comportamentos comunicacionais por decisão de uma das partes, sem existência prévia de um comportamento comunicacional da outra parte; neste caso, o processo comunicacional inicia-se por decisão da pessoa em causa; e (b) comunicação reativa: utilização de comportamentos comunicacionais em resposta a comportamentos comunicacionais prévios da outra parte; neste caso, o processo comunicacional inicia-se pela outra pessoa, sendo que a pessoa em causa responde (i.e., reage) a esses comportamentos comunicacionais.

O impacto comunicacional propõe uma organização dos comportamentos de comunicação em duas abordagens comunicacionais, em função do impacto produzido nas interações mantidas entre as partes e, depois, no próprio resultado relacionais. Neste caso, os comportamentos comunicacionais podem ser organizados em dois tipos de abordagens comunicacionais: (a) abordagem positiva: utilização de comportamentos comunicacionais tendencialmente facilitadores da relação entre as partes (ex: feedback positivo, compreensão), facilitando o alcance de objetivos potencialmente benéficos para os envolvidos no processo comunicacional; esta abordagem baseia-se numa crença otimista e de autodeterminação sobre o funcionamento humano (“Perfil ótimo de comunicação”); e (b) abordagem negativa: utilização de comportamentos comunicacionais tendencialmente debilitadores da relação entre as partes (ex: feedback negativo, desinteresse), dificultando o alcance de objetivos potencialmente benéficos para os envolvidos no processo comunicacional; esta abordagem baseia-se numa crença pessimista e de controle sobre o funcionamento humano (“Perfil deficitário de comunicação”). A Figura 4 apresenta a organização dos comportamentos de comunicação, dividindo-os pelos eixos da iniciativa e do impacto.

Figura 4

Comportamentos de Comunicação pelos Eixos de Iniciativa e Impacto

		Eixo: Iniciativa	
		Espontâneo	Reativo
Eixo: Impacto	Positivo Benéfico	1. Visão positiva 2. Incentivo 3. Instrução positiva 4. Compreensão	5. Feedback positivo 6. Manter o controle 7. Incentivo após insucesso 8. Discordância 9. Instrução positiva corretiva
	Negativo Prejudicial	10. Visão negativa 11. Instrução negativa 12. Desinteresse	13. Ignorar insucesso 14. Instrução negativa corretiva 15. Ignorar sucesso 16. Feedback negativo

As duas abordagens de comunicação podem ainda ser mais decompostas em termos comunicacionais, originando os perfis comunicacionais, que funcionam como uma espécie de “assinatura comunicacional” que as pessoas tendem a assumir na relação com os outros, particularmente em situações de gestão de conflitos. Assim sendo, podem-se distinguir seis perfis comunicacionais, sendo três provenientes da abordagem positiva e três provenientes da abordagem negativa. Na abordagem positiva, são identificados os seguintes: (1) idealista otimista: baseia a comunicação na visão positiva e discordância; (2) tecnicista: baseia a comunicação na instrução positiva e instrução positiva corretiva; e (3) encorajador: baseia a comunicação no incentivo, na compreensão, no feedback positivo, no manter o controle, e no incentivo após insucesso. A Figura 5 sumariza estes perfis, em termos da definição, comportamentos e situações que tornam os perfis particularmente relevantes. Na abordagem negativa são identificados os seguintes: (4) idealista pessimista: baseia a comunicação na visão negativa; (5) tecnicista impaciente: baseia a comunicação na instrução negativa e na instrução negativa corretiva; e (6) desencorajador: baseia a comunicação no desinteresse, no ignorar os insucessos, no ignorar os sucessos, e no feedback negativo. A Figura 6 sumariza estes perfis, em termos da definição, comportamentos e situações que tornam os perfis particularmente relevantes.

Figura 5

Perfis Comunicacionais Positivos

1. Idealista otimista
Comportamentos comunicacionais (“assinatura”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visão positiva ➤ Discordância
Definição
<ul style="list-style-type: none"> ○ Influência positiva nas atitudes, crenças e valores, a um nível que favorece o surgimento de perspectivas positivas e desafiadoras de destino comum entre as partes.
Relevância
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconhecimento ou descrença sobre propósito da relação. ✓ Adoção de pensamento coletivo, positivo e estimulante para as partes. ✓ Adoção de níveis elevados de comprometimento face a uma missão e visão positivas para as partes.
2. Tecnicista
Comportamentos comunicacionais (“assinatura”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrução positiva ➤ Instrução positiva corretiva (com ou sem discordância)
Definição
<ul style="list-style-type: none"> ○ Influência positiva nas maturidades psicológica e técnica entre as partes, a um nível que permite rendimento elevado e acima do esperado.
Relevância
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixo desejo de assunção de responsabilidade e autonomia no desempenho de tarefas. ✓ Baixa demonstração de competência e conhecimentos sobre aspectos relevantes das tarefas.
3. Encorajador
Comportamentos comunicacionais (“assinatura”)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivo ➤ Compreensão ➤ Feedback positivo ➤ Manter o controle ➤ Incentivo após insucesso
Definição
<ul style="list-style-type: none"> ○ Influência positiva na identificação e apoio pessoal entre as partes, a um nível que favorece a maximização das potencialidades de cada uma das partes e da coesão bem como a satisfação das necessidades e desejos individuais.
Relevância
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixa identificação e desconfiança entre as partes. ✓ Baixo desejo de continuidade da relação. ✓ Baixa realização pessoal, com eventual divergência de objetivos. ✓ Baixa demonstração de competência e conhecimentos sobre aspectos relevantes das tarefas. ✓ Desmoralização de uma ou ambas as partes.

Figura 6

Perfis Comunicacionais Negativos

5. Idealista pessimista
Comportamentos comunicacionais (“assinatura”)
➤ Visão negativa
Definição
○ Influência questionável nas atitudes, crenças e valores, a um nível que favorece o surgimento de perspectivas absolutistas e favoráveis a uma das partes, sobrepondo-a às demais.
Riscos
✓ Adoção de pensamento coletivo “imune” às críticas externas.
✓ Diminuição da capacidade de autocritica face ao curso da relação interpessoal.
6. Técnico impaciente
Comportamentos comunicacionais (“assinatura”)
➤ Instrução negativa
➤ Instrução negativa corretiva
Definição
○ Influência negativa nas maturidades psicológica e técnica entre as partes, a um nível que limita as potencialidades e o rendimento dos envolvidos.
Riscos
✓ Diminuição da vontade arriscar.
✓ Medo de falhar.
7. Desencorajador
Comportamentos comunicacionais (“assinatura”)
➤ Desinteresse
➤ Ignorar insucesso
➤ Ignorar sucesso
➤ Feedback negativo
Definição
○ Desconsideração ou punição das ideias, progressos ou desempenho de uma das partes.
Riscos
✓ Baixa identificação e desconfiança entre as partes.
✓ Baixo desejo de continuidade da relação.
✓ Baixa realização pessoal.
✓ Desmoralização de uma ou ambas as partes.

3. Sistemas de Interação Humana

Estes sistemas referem-se a metodologias, estratégias e ferramentas que permitem o estabelecimento de relações, mais ou menos, adaptativas entre o evento de desequilíbrio e a pessoa, contribuindo, no final, para a compreensão do resultado relacional. Os sistemas de interação humana identificam as ferramentas pela qual se efetuará a interação entre o evento de desequilíbrio e a pessoa. Isto acontece pelo facto de o evento de desequilíbrio gerar a necessidade da pessoa recorrer a ferramentas que permitam a expressão pessoal de ideias, pensamentos, expectativas, desejos ou emoções. No caso da comunicação, os sistemas de interação humana assumem distintas formas de expressão pessoal, desde a verbalização direta até verbalizações por meios indiretos (e.g., telemóvel, redes sociais, etc.). Assim sendo, de acordo com o Modelo da Eficácia da Liderança, os comportamentos

comunicacionais produzem maiores efeitos nos resultados relacionais quando os sistemas de interação humana facilitam a expressão pessoal.

4. Resultado Relacional

Identifica os resultados alcançados com o processo comunicacional, podendo originar alterações neutras a substantivas no relacionamento interpessoal (i.e., cognitivas, afetivas e comportamentais), numa ou em ambas as partes, tanto no sentido desejável, como indesejável. Neste sentido, pode afirmar-se que os comportamentos comunicacionais visam facilitar o entendimento mútuo, a gestão conflitos e os processos de negociação, tópicos que serão debatidos de seguida. De referir ainda que o resultado relacional tenderá a influenciar as situações seguintes em que as pessoas se debatem com novos eventos de desequilíbrio. Assim sendo, de acordo com o Modelo da Eficácia da Liderança, a utilização de comportamentos comunicacionais positivos produzem resultados relacionais positivos (ou, na pior das hipóteses, resultados relacionais neutros), enquanto os comportamentos comunicacionais negativos produzem resultados relacionais negativos (ou, na melhor das hipóteses, resultados relacionais neutros).

Conflitos e Negociação

Explicados os comportamentos comunicacionais, importa agora explicitar de que modo podem ser utilizados na gestão de conflitos. Os conflitos são entendidos como tensões expressas entre, pelo menos, duas partes devido à perceção de objetivos incompatíveis e de recursos escassos para a obtenção dos objetivos, gerando-se um de sentimento de interferência de uma das partes na obtenção dos objetivos da outra parte. Estas divergências podem dizer respeito a interesses, recursos, crenças, valores ou ações distintas entre as partes (De Dreu & Gelfand, 2008). Por gestão de conflitos, à luz do Modelo da Eficácia da Comunicação, entende-se as estratégias comunicacionais utilizadas pela pessoa para lidar com o conflito e, com isso, reestabelecer o nível ótimo de funcionamento.

1. Estilos de Gestão de conflitos

Tendo por base os comportamentos e perfis comunicacionais, são definidos cinco estilos de gestão de conflitos: (1) hesitante, fortemente centrado no evitamento do conflitos por uma das partes; (2) competitivo, fortemente centrado na tentativa de uma das partes

impor a sua posição à outra parte; (3) benevolente, fortemente centrado na cedência de uma das partes face aos objetivos da outra parte; (4) transacional, fortemente centrado na cedência mútua entre as partes até se alcançar uma posição minimamente positiva para cada um dos envolvidos; e (5) transformacional, fortemente centrado na procura de soluções inovadoras e verdadeiramente interessantes para ambas as partes. A Figura 7 sumariza cada um dos estilos, identificando também as circunstâncias em que cada um deles poderá ser benéfico ou prejudicial na interação estabelecida entre as partes.

A utilização dos estilos de gestão de conflitos tendem a gerar ambientes relacionais entre as partes, podendo ser de cinco tipos: (1) evitamento: não reconhecimento da divergência de objetivos por uma ou ambas as partes ou adiamento da gestão do conflito (resulta da utilização da gestão de conflitos hesitante); (2) imposição: reconhecimento da divergência de objetivos, com imposição de uma solução por uma das partes, ou de ambas, em aspetos distintos da situação de conflito (resulta da utilização da gestão de conflitos competitivo); (3) acomodação: reconhecimento da divergência de objetivos, com aceitação de uma das partes da solução proposta pela outra parte (resulta da utilização da gestão de conflitos benevolente); (4) oportunismo: reconhecimento da divergência de objetivos, com aceitação de uma solução que garante aspetos essenciais de cada uma das partes, sem, no entanto, emergir uma solução inovadora ou que exceda as expectativas dos envolvidos no conflito (resulta da utilização da gestão de conflitos transacional); e (5) colaboração: reconhecimento da divergência de objetivos, com negociação de uma solução por ambas as partes em aspetos significativos do problema em causa, emergindo uma solução que excede as expectativas iniciais dos envolvidos no conflito (resulta da utilização da gestão de conflitos transformacional).

O estilo transformacional possui um potencial superior de resolução de conflitos, algo que tende a ser conferido pela literatura, nomeadamente, nos estudos deste conceito ao nível da liderança transformacional (Gomes, 2020). Neste sentido, abordam-se a seguir as particularidades da utilização deste modo de enfrentar os conflitos.

Figura 7

Estilos de Gestão de Conflitos

<p>1. HESITANTE</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Curso de ação errático e sem sentido aparente. ○ Não assume uma resposta, quando tal seria necessário. ○ Defensivo e evasivo nas respostas. <p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atraso do processo de tomada de decisão. • Acumulação de tensão na negociação. <p>Vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conflitos triviais, dirigindo esforços para tarefas mais importantes. ❖ Uma das partes terá poucas possibilidades de sucesso na negociação. ❖ Recuperar tempo, informação e acalmar antes de enfrentar o problema. ❖ Riscos de enfrentar o conflito são superiores aos benefícios de o enfrentar.
<p>2. COMPETITIVO</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Curso de ação autocentrado e inflexível. ○ Utilização de estratégias impositivas e manipulativas. ○ Excessiva valorização das cedências pessoais. ○ Confusão entre cedência e fraqueza pessoal. <p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de mal-estar na outra parte. • Resolução do problema, mas não das suas causas. • Resultados desfavoráveis ou aquém do esperado na outra parte. <p>Vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez na tomada de decisão. • Necessidade de tomar medidas impopulares.
<p>3. BENEVOLENTE</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Valorização da perspectiva e necessidades da outra parte. ○ Valorização de um bom ambiente entre as partes. ○ Valorização dos consensos gerais, bom senso e pacifismo. ○ Receio da rejeição e avaliações negativas. <p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subordinação de “objetivos fundamentais” às “necessidades pessoais”. • Redução da eficiência e eficácia. <p>Vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bom ambiente pode permitir que equipa prossiga trabalho, quando opera numa dada situação negativa ou desconfortável. • Aumento do comprometimento da outra parte, que se percebe como vencedora.

Figura 7 (cont.)

Estilos de Gestão de Conflitos

<p>4. TRANSACIONAL</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Negociar é um jogo estratégico de cedências mútuas. ○ Gosto pelos “jogos de bastidores” e pela diplomacia. ○ Procura de soluções 50/50 que sirvam ambas as partes. ○ Se negociações se tornam difíceis, recurso a resoluções práticas e métodos socialmente aceitáveis (ex: votação). <p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação (ou insatisfação) moderada entre as partes. • Perda de oportunidade de soluções novas e estimulantes. <p>Vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficaz se as partes não procuram soluções transformacionais. • Riscos da rotura não justificam lutar por soluções transformacionais. • Limitações de tempo à tomada de decisão.

5. TRANSFORMACIONAL

Características

- Uso do poder está ao serviço da procura de uma “boa” solução.
- Crença nas soluções de compromisso total.
- Recusa soluções de “vencedor único”.
- Confrontativo perante métodos “ilícitos” da outra parte.

Desvantagens

- Necessita uma atitude genuína de ambas as partes.
- Necessita elevado compromisso face às novas soluções.

Vantagens

- Soluções podem resultar dos melhores aspetos de ambas as partes.
- Soluções podem levar a relação entre as partes para um nível “superior” de funcionamento e colaboração (“destino comum”).
- Sentimentos de confiança entre as partes.

2. Gestão de Conflitos Transformacional

Dos cinco estilos de gestão de conflitos aqui apresentados, o estilo mais desafiante e o que possui potencial de maiores efeitos positivos no resultado final da resolução de conflitos é o transformacional. Isto acontece pelo facto de este estilo almejar soluções verdadeiramente positivas para as partes, que procuram, em conjunto, uma solução que sirva os melhores interesses de ambos. Por outro lado, este estilo quebra a ideia, comumente aceite, de que negociar é um “jogo de cedências mútuas” (i.e., transação entre as partes), onde cada um vai cedendo até se chegar a um ponto de convergência comum. Negociar e resolver conflitos não tem necessariamente de ser assim...

Assim sendo, convém analisar em maior detalhe o que significa negociar com um estilo de gestão de conflitos transformacional. Começando pelo perfil idealista otimista, o aspeto principal prende-se com a procura de um ideal comum, que ultrapasse as posições individuais de cada um. Por isso, este estilo pode ser muito interessante para iniciar processos de negociação, uma vez que ajuda na descentração das perspetivas pessoais que cada uma das partes costuma adotar. A Figura 8 sumariza este perfil de resolução de conflitos.

Figura 8

Gestão de Conflitos Transformacional com Perfil Idealista

Gestão de conflitos transformacional
<p>1. Negociação com perfil IDEALISTA OTIMISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Baseada no apelo a ideais e valores positivos para ambas as partes. ➤ Procura de soluções que vão para lá dos interesses individuais de cada uma das partes. ➤ Estimulação do comprometimento e espírito de sacrifício, em nome de um bem coletivo. <p>Quando faz sentido adotar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de rumo e caminho a seguir. ✓ Descrença face ao propósito a alcançar. <p>Que comportamentos adotar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visão positiva.

- ✓ Discordância.

Solução final baseia-se numa missão (objetivo)...

- ✓ **Positiva:** tem o potencial de levar as partes para uma situação melhor do que atual.
- ✓ **Específica:** refere-se a algo concreto e reconhecido pelas partes como suficientemente relevante.
- ✓ **Vocação pessoal:** refere-se a algo que entusiasma as partes.
- ✓ **Éticamente aceitável:** refere-se a algo que está de acordo com normas éticas corretas de ação.

Como saber se perfil idealista funcionou?

- **Entusiasmo:** verificar se as partes ficaram entusiasmadas com a solução encontrada.
- **Sentido coletivo:** verificar se as partes deixaram de se centrar exclusivamente nas suas posições individuais e passaram a adotar um sentido coletivo em torno de uma solução “boa” para todos.

Ou seja...

- ❖ Solução é boa, quando é boa para ambas as partes.
- ❖ Solução é boa quando preconiza um novo cenário positivo para ambas as partes.
- ❖ Solução é boa quando identifica e previne cursos de ação indesejáveis.

No que se refere ao perfil técnico, o aspeto principal prende-se com a análise das condições técnicas e capacidades/recursos de cada uma das partes para executar as estratégias ou soluções comuns, sendo fundamental adotar este perfil sempre que estamos perante problemas e soluções complexas. Neste perfil, existe uma crença positiva sobre a possibilidade de cada uma das partes conseguir alcançar níveis de funcionamento (e desempenho, quando aplicável) superiores face ao início do processo de resolução de conflitos. A Figura 9 sumariza este perfil de resolução de conflitos.

Figura 9

Gestão de Conflitos Transformacional com Perfil Técnico

Gestão de conflitos transformacional
<p>2. Negociação com perfil TÉCNICISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compreensão das complexidades inerentes ao problema e potenciais soluções comuns (e inovadoras). ➤ Baseada no apelo a desempenhos e rendimentos superiores. ➤ Estimulação da progressão e melhoria pessoal. <p>Quando faz sentido adotar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descrença nas capacidades pessoais. ✓ Descrença no desempenho final. <p>Que comportamentos adotar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrução positiva. ✓ Instrução positiva corretiva. <p>Solução final estimula...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maturidade técnica: tem o potencial de ser concretizada face às capacidades das pessoas envolvidas, podendo, no final, levá-las a um nível superior de desempenho técnico. ✓ Maturidade psicológica: tem o potencial de ser concretizada face ao nível de autoconfiança das pessoas envolvidas, podendo, no final, levá-las a um maior desejo de autonomia e responsabilidade. <p>Como saber se perfil técnico funcionou?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Progressão Vontade de melhorar: verificar se as partes ficaram confiantes com a solução encontrada, acreditando possuir as competências necessárias para executar o plano de ação. <p>Ou seja...</p>

- ❖ Solução é boa, quando se adequa às capacidades das partes envolvidas e, se possível, pode até estimular o desenvolvimento das competências inerentes à execução da solução.

No que se refere ao perfil encorajador, este poderá ser muito útil para ajudar a verificar até que ponto a solução a adotar pode garantir a satisfação das expectativas e necessidades pessoais de cada uma das partes bem como garantir que cada uma das partes se irá envolver e dar o seu melhor na consecução da solução definida para a resolução do conflito. Ou seja, as soluções comuns devem garantir que nenhuma das partes fica diminuída ou limitada nos seus interesses e aspirações; pelo contrário, a solução comum deve salvaguardar as expectativas de cada uma das partes, ajudando a aumentar o comprometimento face à solução final bem como ajudando a estimular a confiança entre as partes. A Figura 10 sumariza este perfil de resolução de conflitos.

Figura 10

Gestão de Conflitos Transformacional com Perfil Encorajador

Gestão de conflitos transformacional
<p>3. Negociação com perfil ENCORAJADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Baseada no reconhecimento dos esforços realizados pelas partes e no envolvimento nas tarefas. ➤ Baseada na realização das expectativas e necessidades pessoais. ➤ Baseada na confiança e identificação pessoal. ➤ Baseada no apelo a níveis de esforço e motivação na realização da solução definida entre as partes. <p>Quando faz sentido adotar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconfiança e baixa identificação entre as partes. ✓ Desalento face ao insucesso na concretização de um objetivo importante. ✓ Baixos níveis de esforço e de motivação. ✓ Uma das partes não sente o seu esforço e motivação reconhecidos. <p>Que comportamentos adotar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivo. ✓ Compreensão. ✓ Feedback positivo. ✓ Manter o controle. ✓ Incentivo após insucesso. <p>Solução final...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personalizada: enquadra-se com as ideias, expectativas e desejos de ambas as partes. ✓ Interação pessoal: tem o potencial de gerar confiança entre as partes, deixando claro de que modo as partes se podem apoiar face às eventuais dificuldades que possam surgir ao longo do processo de execução da solução em causa. ✓ Quantificada positivamente: identifica e reforça o contributo pessoal de cada uma das partes face à solução encontrada. ✓ Exemplo pessoal: tem o potencial de levar as partes a envolverem-se pessoalmente na concretização da solução definida. <p>Como saber se o perfil proximal funcionou?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prolongar esforço: verificar se os sistemas de reconhecimento do bom desempenho de ambas as partes estimulam a que estas continuem a dar o seu melhor em todos os momentos da negociação. ● Dar o máximo: verificar se as partes estão dispostas a dar o seu melhor e sacrificarem-se, se for o caso, no sentido de concretizar a solução.

- **Valor individual:** verificar se as partes ficaram conscientes que a solução só terá sucesso se existir envolvimento de cada um na concretização do plano de ação.
- **Confiança pessoal:** verificar se as partes reforçaram o sentimento de confiança mútua, aceitando-se como entidades credíveis para a concretização da solução.

Ou seja...

- ❖ Solução é boa, quando estimula o sentimento de que cada uma das partes tem um contributo único e inigualável face ao que foi decidido fazer.
- ❖ Solução é boa, quando fortalece confiança entre as partes.
- ❖ Solução é boa, quando estimula a vontade das partes se esforçarem ao máximo.

Em suma, a gestão transformacional de conflitos é exigente e necessita de um envolvimento e tolerância à frustração significativos, mas a possibilidade de usar estes quatro perfis comunicacionais pode ajudar a percorrer o caminho da procura de soluções comuns, inovadoras e positivas para as partes em conflito.

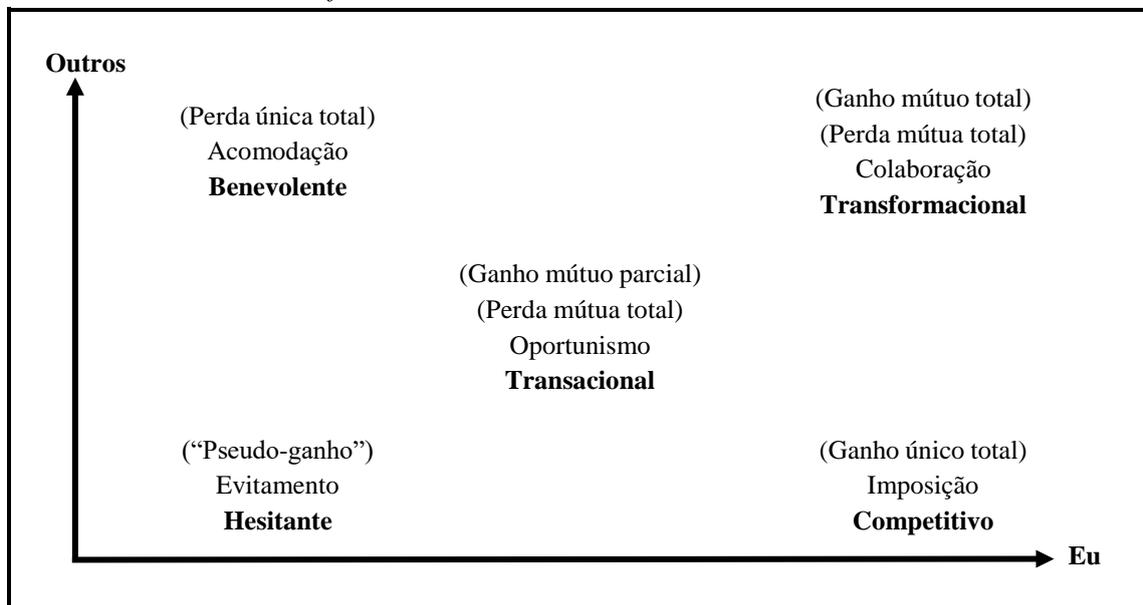
3. Resultados da Gestão de Conflitos

A utilização dos estilos de gestão de conflitos tem subjacente a análise dos potenciais resultados do processo negocial. Assim, podem ser colocados seis resultados da gestão de conflitos: (1) “pseudo-ganho”: manutenção da situação de conflito, devido à utilização de estratégias hesitantes (abordagem de evitamento); (2) ganho único total: resolução “aparente” da situação de conflito, com ganho de uma das partes sobre a outra, devido à utilização de estratégias competitivas (abordagem de imposição); (3) perda única total: resolução “aparente” da situação de conflito, com perda de uma das partes sobre a outra, devido à utilização de estratégias benevolentes (abordagem de acomodação); (4) perda mútua total: resolução insatisfatória da situação de conflito, com perdas de ambas as partes, devido à ineficácia da utilização de estratégias transacionais (abordagem de oportunismo) ou estratégias transformacionais (abordagem de colaboração); (5) ganho mútuo parcial: Resolução razoável da situação de conflito, com ganhos estratégicos para ambas as partes, devido à utilização de estratégias transacionais (abordagem de oportunismo); e (6) ganho mútuo total: Resolução da situação de conflito, com ganhos estratégicos e inovadores de ambas as partes, devido à utilização de estratégias de transformacionais (abordagem de colaboração). A Figura 11 exemplifica cada um destes resultados relacionais em função dos estilos de gestão de conflitos. Assim, considerando dois eixos relativos a uma maior disposição para centrar o processo de resolução de conflitos no próprio ou na outra parte, verifica-se que o único estilo que potencia um ganho mútuo total é o transformacional,

embora possua também o risco de perda mútua total, sempre que o processo negocial não conduzir a uma solução que satisfaça as partes.

Figura 11

Estilos de Gestão de Conflitos e Resultados Relacionais



4. Etapas da Gestão de Conflitos e Negociação

Uma das questões mais prementes na análise da gestão de conflitos é o modo como deve ser efetuada a negociação entre as partes. De facto, o alcance de uma solução benéfica para ambas as partes, baseada na gestão transformacional dos conflitos, depende da capacidade de antecipar os momentos de uma negociação e da utilização correta dos comportamentos comunicacionais. Neste sentido, importa analisar as etapas da negociação. A Figura 12 apresenta as quatro principais etapas da negociação, exemplificando os principais pontos de debate e os comportamentos comunicacionais que mais podem ajudar a avançar, com sucesso, o processo negocial.

Assim, a etapa 1 decorre ainda sem as partes se encontram a debater o conflito, sendo muito importante antecipar quem é a outra parte, em termos da maturidade e experiência que tem face ao problema, até que pondo a outra pessoa tem poder de tomar decisões e qual é a situação atual problemática a resolver. Também importa perceber o que se pode (ou não) negociar e estabelecer objetivos e cenários de negociação, deixando sempre em aberto a possibilidade de surgirem soluções inovadoras e transformacionais (plano ideal) e soluções de recurso (plano possível). Também é relevante possuir um “plano de fuga”, ou seja, uma maneira de parar a negociação, caso esta esteja a ser prejudicial para uma das partes. Repare-

se que comportamentos como a instrução (para avaliar o que se passa) e de visão (para delinear planos ideais) podem ser ótimos aliados na realização das tarefas desta fase.

Na etapa 2, é importante preparar as condições de negociação, seja em termos de local e da própria tradição de negociação. Escolher um mau momento e contexto de negociação pode tornar muito difícil alcançar soluções positivas, particularmente as transformacionais.

Na etapa 3, inicia-se o processo de negociação, sendo importante começar por estabelecer um ambiente de colaboração, definindo o plano e regras de negociação bem como a importância de todos se envolverem na procura de uma solução positiva e frutífera. A análise do problema deve ser efetuada de modo objetivo e sintético, evitando-se os ataques

personais. De seguida, inicia-se a parte mais importante, onde se analisam potenciais soluções, visando-se aqui encontrar alternativas que sirvam os melhores interesses das partes e que contribuam para o surgimento de novos cenários positivos e transformacionais. É importante ser paciente nesta fase e lutar contra a tendência de procurar a primeira solução colocada “em cima da mesa” ou a solução que serve melhor uma das partes envolvidas na negociação. Após a seleção da solução a adotar, importa estabelecer o plano de ação e indicadores de sucesso associados a essa solução, ou seja, deve-se saber muito bem o que será efetuado por ambas as partes e o tipo de critérios que serão utilizados para se determinar se a solução está a ser implementada com sucesso. Repare-se que nesta fase existe uma multiplicidade de comportamentos comunicacionais que podem facilitar o processo negocial, o que reforça a necessidade (e complexidade) das pessoas em causa saberem ou possuírem treino na adoção desses comportamentos. Convém referir que esta fase pode ser realizada num único encontro entre as partes ou em múltiplos encontros, consoante o ritmo e complexidade do conflito e solução em causa.

Na última fase, as partes devem estipular mecanismos de monitorização da solução definida, se possível ao longo do tempo, bem como deixarem em aberto a possibilidade de serem efetuados reajustamentos no plano de ação em função daquilo que for sucedendo ao longo do tempo.

Figura 12

Etapas da Gestão de Conflitos e da Negociação

Tópicos de debate	Comportamentos comunicacionais
Etapa 1: ANTECIPAÇÃO	
1. Quem é a outra parte? <ul style="list-style-type: none"> ○ Maturidades técnica e psicológica ○ Poder de decisão Decisor final ○ Situação atual 	✓ Instrução positiva: ajustar em função da maturidade, poder e estatuto da outra parte
2. Áreas de tomada de decisão <ul style="list-style-type: none"> ✓ O que se pode (ou não) negociar? 	✓ Visão positiva: qual a missão (objetivo) a alcançar
3. Objetivo e cenários <ul style="list-style-type: none"> ○ Plano A: ideal ○ Plano B: possível ○ Plano C: indesejável (fuga) 	
Etapa 2: PREPARAÇÃO	
1. Situação de negociação <ul style="list-style-type: none"> ○ Momento ○ Local ○ Pessoas envolvidas ○ Condições logísticas 	❖ Espaço reservado e limitado aos envolvidos
2. Tradição de negociação <ul style="list-style-type: none"> ○ Periodicidade de negociação ○ Criar ambiente de negociação 	✓ Instrução positiva: ajustar em função da maturidade, poder e estatuto da outra parte
Etapa 3: NEGOCIAÇÃO	
1. Ambiente colaborativo <ul style="list-style-type: none"> ○ Plano de trabalho ○ Regras da negociação ○ Reconhecimento das tensões ○ Benefícios da colaboração ○ Benefícios da solução comum 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrução positiva: definir funcionamento da negociação ✓ Incentivo: estimular ambiente positivo de negociação
2. Problema <ul style="list-style-type: none"> ○ Circunstâncias (quem, onde, como, quando e quantas vezes) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrução positiva: definir história do problema ✓ Compreensão: entender perspetivas
3. Solução <ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilidades de solução ○ Prós e contras da solução ○ Assegurar comprometimento e papel ativo na solução ○ Do “eu” ao “nós” 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visão positiva: missão (objetivo) a alcançar ✓ Instrução positiva: definir viabilidade das soluções e potencial solução ✓ Incentivo: crença num cenário positivo para as partes ✓ Compreensão: perceber expectativas e ajustar a necessidades específicas
4. Plano de ação <ul style="list-style-type: none"> ○ Circunstâncias da ação (quem, onde, como, quando e quantas vezes) ○ Obstáculos (previsíveis e imprevisíveis) 	
5. Indicadores de sucesso <ul style="list-style-type: none"> ○ Quantitativos ○ Qualitativos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrução positiva: definir indicadores adequados ✓ Feedback positivo: estratégias de reconhecimento do sucesso
ETAPA 4. MONITORIZAÇÃO	
1. Momentos avaliação <ul style="list-style-type: none"> ○ Curto, médio e longo prazo ○ Possibilidades de ajustamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrução positiva: definir momentos adequados de avaliação ✓ Feedback positivo: reconhecimento do sucesso da negociação e da solução

Notas Finais

A gestão de conflitos e a negociação são processos complexos, exigindo muito das partes em conflito, principalmente se o objetivo for alcançar soluções novas e criativas. Para finalizar, este trabalho, apresentam-se algumas sugestões práticas sobre como rentabilizar o estilo transformacional de gestão de conflitos bem como aspetos que devem ser evitados durante o processo negocial. Assim, a procura de uma boa resolução de conflitos implica: (a) valorizar a fase de antecipação, ou seja, preparar muito bem a negociação; (b) evitar começar por comunicar a solução no início da negociação pois isso limita a reflexão e construção de soluções conjuntas; (c) demonstrar interesse numa solução positiva para ambas as partes; (d) não parar ou terminar a comunicação entre todos sem existirem razões plausíveis para tal; (e) reagir positivamente às outras opiniões, evitando o sarcasmo ou a crítica pessoal; (f) adequar a linguagem não-verbal em situações de discordância; e (g) evitar a discussão do conflito com outras pessoas não implicadas na situação. Por outro lado, é importante evitar cometer estes erros: (a) estar impreparado para a negociação (ex: desconhecimento da outra parte); (b) mostrar desinteresse pela outra parte; (c) assumir reações desajustadas e fora do contexto; (d) assumir táticas de imposição, sem razão aparente; (e) usar argumentação falaciosa e sem evidência empírica; (f) mostrar indisponibilidade para a cedência ou sobrevalorização da cedência; (g) finalizar precocemente a negociação; (h) manter “ad aeternum” a negociação; (i) assumir soluções/condições que não serão cumpridas; e (j) não planear a execução da solução.

Considerando-se todos estes aspetos, pode-se afirmar que um gestor de conflitos e negociador implica possuir, no mínimo, três competências: dominar bem o assunto em debate, dominar os estilos de gestão de conflitos e de negociação e, acima de tudo, ser genuíno e fraterno na relação estabelecida com a outra parte. Problemas em qualquer uma destas dimensões condicionam fortemente o processo de resolução de conflitos (particularmente o transformacional). Inversamente, dominar e assumir estas três características pode fortalecer as relações de confiança entre as partes e tornar o conflito uma oportunidade de construir posições conjuntas e inovadoras.

Referências

De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3–54).

Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Franz, T. M. (2012). *Group dynamics and team interventions: Understanding and improving team performance*. New York: Wiley.

Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Lausanne: Springer. <https://www.springer.com/gp/book/9783030639112>

Lazarus, R. S. (1991a). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.

Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2007). Social-cognitive approach to coaching behaviors. In S. Jowett & D. Lavallee (eds), *Social Psychology in sport* (pp. 75-90). Champaign, IL: Human Kinetics.