



NEGOCIAÇÃO E MEDIAÇÃO NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

CARLOS MAGALHÃES

Enfermeiro Especialista H.D. Bragança

ADÍLIA FERNANDES

Enfermeira Especialista, Assistente na E.S.E. Bragança

ESMERALDA BARREIRA

Enfermeira Especialista IPO - Porto

RESUMO

Actualmente nas diferentes vertentes da vida os conflitos são uma constante, pelo que devem ser resolvidos para que as relações interpessoais não se deteriore. A negociação como meio de dar resposta às divergências das partes envolvidas é considerada nas democracias como fundamental. Também no âmbito dos cuidados de saúde aprender a gerir conflitos deverá fazer parte da nossa competência para estabelecer relações cada vez mais cooperativas.





INTRODUÇÃO

Pode falar-se em conflito aos mais diversos níveis, como seja, interpessoais, pessoais, intragrupoais, nacionais, internacionais, laborais, políticos, religiosos, ou seja, as situações conflituais estão presentes na vida humana partilhada, e trata-se de um fenómeno com diversos níveis de complexidade (Cunha, 2001). No entanto os conflitos não são todos iguais, nem em intensidade nem em qualidade, são assim situações com algumas características comuns e outras específicas (Serrano, 1996). Este autor refere que o conflito é um facto social necessário, são consequências da interacção social, que à medida que se vai tornando mais complexa irá acarretar um maior número de situações conflituais. Para haver progresso é necessário que haja mudança, para haver mudança é imprescindível que exista conflito. Apesar de considerar o conflito como uma realidade social presente e necessária, o autor considera que não se deverá cair no erro de pensar que os conflitos são todos necessários e que se faça uma concepção ingénuo do conflito onde se esqueça o confronto, o sofrimento e outras consequências negativas que ele acarreta. Assim será pertinente *prever o conflito, reconhecer as características do conflito latente e abordar aqueles problemas dos quais o conflito é um sintoma.*

1. O CONFLITO SOCIAL

No conflito existem pelo menos duas partes que se enfrentam para atingir objectivos entendidos como incompatíveis. Pruitt (1981) citado por Cunha (2001) define o conflito como um episódio no qual uma parte trata de influir sobre a outra ou sobre um elemento do ambiente comum, enquanto que a outra parte resiste.

Apesar de nenhuma definição nos dizer se o conflito é positivo ou negativo, Girard & Koch (1997), referem o conflito como um acontecimento básico da vida, é uma oportunidade constante para aprender. Estes autores destacam-lhe três princípios básicos:

- o conflito em si mesmo não é positivo nem negativo, é uma parte natural da vida;
- os conflitos afectam-nos a todos, em todas as idades, em todos os âmbitos, numa cultura ou comunidade, podendo atravessar todas as culturas e actividades;
- é necessário aprender a olhar o conflito, saber como o entender e analisar, pode-nos ajudar a encontrar respostas mais efectivas e produtivas.

Silvério Barriga (In prefácio de Jaca & Riquelme,

1998) considera o conflito como o motor da mudança social, os seus efeitos são positivos sempre que conseguirmos geri-los adequadamente para estabelecer relações cada vez mais cooperativas. Aprender a gerir deverá fazer parte da nossa competência para articular as tensões e as relações de poder entre as partes.

Interessa saber quais são os fenómenos básicos que surgem na maior parte dos conflitos. Pondy (1967, referenciado por Cunha, 2001), refere que existem certas condições antecedentes desencadeadoras do conflito, são designadas por raiz objectiva do conflito. As fontes são múltiplas e podem agir de forma combinada (necessidade de recursos económicos, o território, o poder nas suas diversas formas, e defesa de valores, entre outros). Para que surja o conflito, é necessário que as partes em litígio se incompatibilizem em relação aos seus objectivos e, existam laços de interdependência (funcional, estrutural ou meramente histórica) que impeçam que as partes possam aceder aos mesmos sem que haja concorrência entre elas.

A análise desta dimensão revela uma perspectiva motivacional e preceptiva, pois todo o conflito comporta uma história anterior de estereótipos, preconceitos, visões etnocêntricas, percepções enviesadas do adversário que irão condicionar a suposta impossibilidade de acordo (Serrano, 1996). Os conflitos apresentam outra dimensão, ou seja a activação emocional que vai despertar sentimentos de hostilidade nas partes. Existe aqui um dos elementos que dificulta mais o tratamento racional do conflito. Se a implicação emocional for muito forte, são eminentes os perigos de que o enfoque da situação seja distorcido, o pensamento perde uma parte da sua lógica racional tornando-se desiderativo. Finalmente o conflito expressa-se visivelmente mediante condutas verbais e não verbais, ambas agressivas. Em situações normais a agressividade é inibida, a imersão do conflito desinibe, propiciando e justificando a agressão.

Para examinar um conflito e para poder planificar uma negociação coerente devem ser contempladas diversas variáveis. Fisher (1990), assinala três níveis de análise (individual, grupal e intergrupal), tendo como objectivo examinar o conflito na sua globalidade. Por outro lado ordena as variáveis segundo uma sequência temporal que normalmente surge ao longo do processo de conflito. Por fim, estabelece os princípios de interacção, descrevendo desse modo as relações entre as variáveis dentro do sistema. Assim, factores como a auto-estima, identidade social, autoritarismo, diferenças culturais, etnocentrismo, estilos de liderança ou padrões de comunicação são ordenados e postos em relação, originando um esquema útil, expressivo e rigoroso.

Serrano (1996), refere que os conflitos retro alimentam-se frequentemente, pelo que, se não forem



resolvidos ou controlados, tendem a reproduzir-se. Este fenómeno é conhecido por escalamento do conflito, que gradualmente vai criando novas situações, aprofundando as diferenças e incrementando os custos (económicos, sociais, e/ou pessoais) do conflito.

1.1. O escalamento de conflitos

O escalamento do conflito é resultado de um círculo vicioso de acção e reacção, que gera uma espiral de acções (catalogáveis de castigo ou ofensa) onde cada parte do litígio responde ao outro, servindo assim de estímulo para o primeiro. Este processo cria circunstâncias que favorecem o afrontamento e diminuem os esforços para encontrar uma solução (Serrano, 1996). Segundo o modelo da espiral do conflito o escalamento resulta de um círculo vicioso de acção e reacção. Podem considerar-se duas classes de espirais de conflito:

- retaliatória, cada parte pune a outra por acções adversas;
- defensiva, cada parte reage para se proteger de uma ameaça encontrada nas acções de auto protecção da outra parte. (Cunha, 2001)

As espirais do conflito produzem escalamento de táticas, onde cada reacção é mais severa e intensa do que a anterior contribuindo para a perpetuação do escalamento de táticas. Este modelo ajuda-nos a compreender a dimensão do crescimento do escalamento de conflito e a proliferação de assuntos, dando mais atenção ao conflito (Pruitt & Rubin, 1986, referenciado por Cunha, 2001). Segundo os mesmos autores, o escalamento de conflitos é acompanhado por um número de transformações difíceis, embora não sejam impossíveis de contrariar.

A dinâmica de escalamento não é necessária em todos os conflitos, é necessário, isso sim ter controlo sobre os conflitos, de forma que os resultados sejam positivos (Cunha, 2001). Segundo Bercovitch (1984, referenciado por Cunha, 2001) geralmente os conflitos serão resolvidos se:

- alcançou um resultado discernível;
- terminou o comportamento conflitual;
- chegou a um acordo satisfatório da distribuição de valores e recursos.

O mesmo autor refere ainda que se podem distinguir três tipos de resultados do conflito:

- a evitação ou a retirada;
- a conquista, a dominação ou a imposição;
- um acordo de compromisso.

Para Greenhalgh (1987, referenciado por Cunha, 2001), existem três alternativas básicas, potencialmente capazes de terminar o conflito interpessoal:

- resolução envolve o reajustamento cognitivo, é necessário haver acordo;
- dominação, são ignoradas as vontades das outras partes, sendo o acordo inconsequente;
- negociação é necessário alcançar o acordo em relação ao assunto em disputa.

Deve-se assim evitar a escalada do conflito, pois esta torna o conflito mais difícil de resolver. A negociação será o meio mais proeminente para resolver o conflito.

2. NEGOCIAÇÃO

A actualidade exige que nos diferentes aspectos da vida a negociação seja o meio para a resolução de conflitos.

Kennedy citado por Cunha 2001 refere que *a razão da negociação radica em ser capaz de dar uma resposta ao mútuo direito de divergir, na medida em que este é considerado nas democracias como fundamental ...todas as partes modificam as suas exigências até alcançarem um compromisso aceitável para todas.* Assim a necessidade de negociar é originada pela existência de conflitos.

A negociação depende do nível em que se realiza, ou seja pode ser interorganizacional, interpessoal, internacional, ou ter um tema em consideração. Esta pode ser efectuada pelos indivíduos implicados ou por seus representantes. A negociação pode desenvolver-se em várias etapas que por sua vez são constituídas por diversas fases. No entanto nem todas as negociações tem as mesmas fases.

Douglas (1962 citado por Serrano e Rodriguez) refere que a negociação é constituída por três grandes fases:

- definição do conteúdo e dos limites da negociação, é uma fase essencialmente de exploração;
- dinâmica negociadora, fase central do processo, onde começa a flexibilidade com propostas e contra propostas;



- resolução e acordos, esta fase embora curta e intensa, é o final do processo, no qual se os acordos forem positivos para ambas as partes, será benéfico para futuras negociações.

Assim como existem diversas definições sobre negociação também — divergem — as formas de abordagem. Pruitt (Serrano e Rodriguez 1993) parte de quatro estratégias básicas que o negociador pode utilizar. Cada uma delas obedece a orientações gerais distintas e mesmo contraditórias. Essas estratégias são:

- solução de problemas, caracterizada pela intenção de encontrar uma alternativa aceitável e satisfatória para ambas as partes;
- rivalidade neste caso, tenta-se forçar a outra parte, pressionando para que passe a uma atitude ou conduta mais agressiva;
- flexibilidade, implica uma importante redução dos objectivos e aspirações básicas;
- inacção, a actividade é mínima, a acção dos negociadores fica substancialmente reduzida;

O mesmo autor citado por Cunha (2001), considera o interesse pelos resultados como sendo determinado parcialmente pela relevância das questões que se negociam, ou seja se estas são importantes, aumenta a probabilidade de utilização de táticas de rivalidade ou de solução de problemas, diminuindo a possibilidade de recorrer á inacção e á flexibilidade.

Serrano e Rodriguez (1993), após estudos realizados sistem que o modelo é útil na predição do processo e dos resultados da negociação, tendo concluído:

- *os mais altos benefícios conjuntos foram gerados pela combinação de um alto interesse pelos próprios resultados e um alto interesse pelos da outra parte, sendo que a solução de problemas se evidenciou como conduta muito frequente;*
- *moderados benefícios conjuntos resultam da combinação de um alto interesse pelos próprios resultados e baixo interesse pelos da outra parte, sendo que a rivalidade foi mais usual;*
- *os mais baixos benefícios conjuntos foram produzidos aquando da combinação de baixo interesse pelos próprios resultados e alto interesse pelos resultados do outro, visualizando-se a flexibilidade prevista pelo modelo.*

O conflito podendo dar origem a aspectos positivos e negativos, exigem quase sempre uma resolução, no entanto, para Rubin (1983, citado por Cunha, 2001) nem todos os conflitos se resolvem por via negociada sendo necessária a mediação.

3. MEDIAÇÃO

A mediação para Serrano (1996) é um processo que transcende o conteúdo do conflito que se pretende resolver. O autor, quanto à definição de mediação, cita-nos:

Es posible definirla como el proceso mediante el cual los participantes, junto con la asistencia de una persona o personas neutrales, aislan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. La mediación es un proceso que hace hincapié en la propia responsabilidad de los participantes de tomar decisiones que influyen en sus vidas. Por lo tanto, constituye un proceso que confiere autoridad sobre sí misma a cada una de las partes (p. 27).

Este autor refere que os objectivos da mediação, devem visar:

- a preparação de um plano para o futuro, de forma que os participantes possam aceitar e cumprir;
- uma preparação dos participantes, no sentido dos mesmos aceitarem as consequências das suas próprias decisões;
- a redução de efeitos negativos do conflito (como por exemplo a ansiedade, entre outras), através da ajuda aos participantes, no sentido de alcançarem uma resolução consensual.

Regra geral, a mediação funciona como um processo a curto prazo e não a longo prazo, na qual como ajuda interactiva, visa essencialmente:

- a diminuição de obstáculos à comunicação entre os participantes;
- a exploração de alternativas;
- atender às necessidades de todos os intervenientes;
- proporcionar um modelo para a futura resolução de conflitos.

A mediação trata de um processo de experiências que requerem a participação activa, na qual o mediador pode assumir vários papeis:

- **Comunicador** — O mediador deve abrir canais de comunicação entre as partes em conflito. Uma comunicação adequada constitui a base da negociação, é essencial para o conhecimento das



necessidades e dos interesses, para estabelecer um diálogo facilitador de soluções.

- **Legitimador** — Entende-se por tal, a tarefa de activar compromissos entre as partes em conflito. Reforça a validade dos acordos que se vão con-quistando.
- **Facilitador** — Papel que visa assessorar sobre a ordem de abordagem dos temas, a estruturação da agenda da mediação, etc.
- **Treinador / Instrutor** — Na medida em que o mediador deve educar, aquando da falta de experiência para enfrentar uma negociação, ou quando existe desconhecimento sobre a dinâmica do processo a seguir.
- **Cabeça de Turco** — Em certas ocasiões há que tomar decisões difíceis de serem assumidas pelas partes em litígio, quer porque se tratam de concessões pouco aceitáveis, quer porque as mesmas poderão gerar problemas. Nestes casos, o mediador assume a responsabilidade da proposta.

Para Kressel e Pruitt (citado por Serrano, 1996), o mediador não assume estes papéis de forma caprichosa e arbitrária, mas são assumidos atendendo aos factores contextuais, aos interesses próprios ou por interesses dos mesmos contudentes.

Ainda, segundo Serrano (1996), diferentes papéis se estabelecem, considerando as tarefas prioritárias a desempenhar num dado momento da mediação como a geração de informação, exploração de problemas e a elaboração de acordos.

Considera-se a mediação como um processo eficaz quando a mesma permite alcançar uma serie de objectivos, quer seja a curto ou a longo prazo. Os êxitos a curto prazo correspondem às metas alcançadas ainda durante a mediação. São critérios de avaliação do êxito a curto prazo, a existência de um bom nível de satisfação para com o processo de mediação, bem como, o grau de aceitação e compromisso das decisões obtidas pela via da mediação. Os êxitos a longo prazo correspondem aos resultados positivos, após um determinado período de tempo. Os critérios que definem este êxito referem-se a:

- durabilidade dos acordos por um período razoável;
- melhora das relações entre as partes envolvidas.

A eficácia da mediação para Serrano (1996) depende de três conjuntos de factores:

Características do mediador — Um dos aspectos mais importantes, relativamente às atitudes do mediador, diz respeito à imparcialidade ou neutralidade face às partes em conflito. A imparcialidade é necessária, no sentido de manter uma posição distanciada e rigorosa relativamente à problemática em questão.

Natureza da disputa — Para prever o êxito da mediação, consideram-se três questões relativas à natureza da disputa. São elas:

- a intensidade da disputa: a maioria de investigadores dizem-nos que a mediação está indicada especialmente em situações de conflitualidade moderada ou baixa, enquanto a mesma quando utilizada em situações cuja conflitualidade é elevada, regra geral não é eficaz;
- a presença de problemas de principio: problemas que põe em causa os princípios, os valores centrais dos indivíduos ou grupos dificulta extremamente a resolução do conflito. Aqui a habilidade do mediador estará em reconverter os problemas de princípios em temas negociáveis;
- o momento de entrada do mediador: nos momentos de impasse, estancamento, nos momentos em que nenhuma das partes quer fazer concessões, parecem ser os momentos oportunos para se tentar uma mediação.

Características das partes litigantes — A motivação para o acordo, o compromisso com a mediação, a disponibilidade de recursos e o equilíbrio de poder, são características a atender, relativamente às partes litigantes, que influenciam de forma decisiva, a eficácia de uma mediação.

CONCLUSÃO

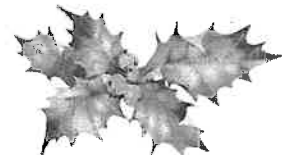
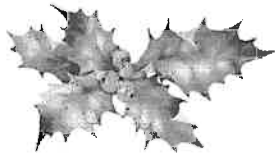
Segundo Silvério Barriga (In prefácio de Jaca & Riquelme, 1998), o conflito é um motor de mudança social, os seus efeitos são positivos sempre que conseguirmos geri-los adequadamente para estabelecer relações cada vez mais cooperativas. Aprender a gerir deverá fazer parte da nossa competência para articular as tensões e as relações de poder entre as partes. Sendo a necessidade de negociar originada pela existência de conflitos, considera-se que a mediação é eficaz quando permite alcançar uma serie de objectivos. Assim negociar é sempre uma obra de criatividade, que só se realizar na serenidade, no questionar constante, num empenhamento progressivo e persistente que tem implícito a mediação.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, L. (1996). — Comunicar com Assertividade. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Cunha, P. (2000). — Estratégias e Táticas de Negociação: Para um Modelo de Eficácia Negocial. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela.

- Cunha, P. (2001). — Conflito e Negociação. Porto: Edições Asa.
- Fisher, R.; Ury, W. & Patton, B. (1993). — Como Conduzir uma Negociação? Como negociar um acordo sem desistir. Porto: Edições Asa.
- Jaca, L. & Riquelme, J. (1998). — Conflicto y Negociación. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Girard, K. & Koch, S (1997). — Resolucion de Conflictos en las Escuelas. Barcelona: Granica (obra original publicada em inglês, 1996).
- Jesuino, J. (1992). — A negociação- estratégias e táticas. Lisboa: Texto Editora.
- Serrano, G., & Rodríguez, D.(1993).— Negociación en las Organizaciones. Madrid: Eudema.
- Serrano, G. (1996). Elogio de la Negociación. — Discurso inaugural lido na solemne abertura do curso académico 1996-97, Universidade de Santiago de Compostela.



A Revista (IN) FORMAR

*Deseja a todos os
Colaboradores,
Patrocinadores
e Leitores*

**UM BOM NATAL
E
UM ANO 2003**

recheado
com tudo
o que
cada um
sonha

