



## ENTREVISTA

### UM OLHAR SOBRE OS CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:

entrevista com Dr. Pedro Fernando Santos Silva da Cunha.

*Entrevistado por:*

*Kamille Ramos Torres<sup>1</sup>*

**Kamille Ramos Torres:** Conte-nos sobre sua formação e trajetória profissional:

**Pedro Cunha:** Eu sou Professor Associado com Agregação, desde 2012, na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, da qual fui Diretor entre 2001 e 2004.

Em 2008, completei o Pós-Doutoramento em Psicologia na Universidade de Santiago de Compostela, sob orientação dos Professores Gonzalo Serrano (Espanha) e Jorge Correia Jesuino (Portugal), tendo me dedicado à relação entre género e estilos de gestão de conflito.

Em 2008, fiz a minha 2ª Licenciatura, dessa vez em Psicologia, e, em 2010, completei o Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde na Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa (Porto).

Em 2007, tirei o Certificado de Mediador de Conflitos e Mediador Familiar.

Em 2000, fiz o Doutoramento em Psicologia pela USC e tive bolsa da Fundação para a Ciência e Tecnologia. O tema da tese foi estratégias e táticas de negociação eficaz.

Em 1996, fiz meu primeiro Mestrado (por equivalência), em Psicologia, na USC (Espanha) sobre o tema da eficácia negocial.

Em 1990 fiz minha primeira licenciatura em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Tenho lecionado em diferentes instituições, sendo desde 2006/7 docente convidado da

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade Novo Milênio/FNM.  
V.10, n<sup>o</sup>1, jan./abr. 2017.

Universidade do Porto na PBS (Porto Business School).

Toda a minha investigação, assim como os meus interesses profissionais, têm versado sobre as áreas de gestão de conflitos, paz, negociação e mediação em diferentes âmbitos sociais.

**Kamille Ramos Torres:** Poderia nos explicar como surgiu a mediação de conflitos e para que serve?

**Pedro Cunha:** A mediação tem profundas e inúmeras raízes históricas, sociológicas e culturais em diferentes partes do globo e parece mesmo revestir-se de um carácter universal. Na Europa, remonta aos povoados do País Basco, por exemplo, enquanto na Ásia, os chineses sempre terão utilizado atividade de mediação para resolver conflitos nas suas aldeias no interior.

Nós podemos recorrer a ela a vários níveis, nomeadamente intra e intercultural, intra e intergrupar, em organizações, famílias e/ou nações.

Pode definir-se mediação como um meio alternativo de resolução de conflitos, que assume carácter confidencial e voluntário. É uma variante da negociação, na qual a responsabilidade das decisões tomadas é das partes envolvidas no processo. É uma forma não contenciosa de resolução de conflitos.

É um processo comunicacional, em que as partes conflitantes são ajudadas por um mediador, a quem cabe o papel de fazer com que as pessoas envolvidas num litígio consigam, por si mesmas, alcançar um acordo que viabilize a retoma das boas relações entre todos e que termine o conflito ou, se não for possível, que o minimize.

**Kamille Ramos Torres:** Como o psicólogo atua na mediação de conflitos?

**Pedro Cunha:** No processo de mediação procura-se fomentar a criação de um ambiente seguro à partilha de informação e desenvolvimento de esforços para a gestão do conflito.

É aqui que, na minha opinião, o Psicólogo pode demonstrar todas as suas competências quando atua como mediador (seja escolar, familiar, empresarial ou penal).

Veja bem: os principais desafios de um mediador são a introdução de um paradigma cultural contrário ao vigente no tocante ao modo como as pessoas habitualmente lidam com conflitos (quase automaticamente, são levadas a pensar que a opinião diferente do outro é necessariamente oposta à sua, por exemplo) e a criação de hábitos de gestão de conflitos (em que, como exemplo, se contraria a visão de que a diferença não é uma ameaça, mas um direito enquanto tal).

Apesar do pendor contingencial inerente à eficácia de um processo de mediação, a literatura científica tem revelado a pertinência de determinadas competências necessárias ao mediador e que o Psicólogo, talvez melhor que qualquer outro profissional das Ciências Sociais e Humanas, poderá realizar.

São as seguintes:

- Escuta ativa (o mediador como facilitador da comunicação deve saber ouvir, perceber o conflito e os interesses das partes; e também deve fazer-se entender com clareza para que as partes envolvidas entendam o que está em causa). A escuta ativa é o resultado de um conjunto de ações (demonstrar interesse, clarificar, parafrasear, refletir e resumir);

- Estruturação das atividades (compete ao mediador a realização de intervenções para garantir a ordem e a direção do processo de mediação e das suas fases, assim como manter os mediados focalizados nos assuntos principais do conflito);

- Empatia (é criada quando o mediador demonstra que sua atenção se centra na situação, o que envolve olhar a pessoa que fala e comunicar corporal e gestualmente que compreende o que é expresso);

- Assertividade (por oposição à passividade e à agressividade, é um comportamento eficaz no que concerne à compreensão e gestão das situações conflituosas ou potencialmente conflituosas. Alguém assertivo tem maiores hipóteses de alcançar soluções ganha-ganha numa situação potencialmente ou efetivamente conflitual, pois tenta compreender o ponto de vista e interesse do oponente, adotando uma postura empática, porque o reconhece como identicamente válido. A pessoa é capaz de considerar o ponto de vista do outro, sem pôr em causa a sua própria posição);

- Formular perguntas (estas são consideradas a base das intervenções de uma mediação eficaz e a realização de perguntas em mediação constitui um meio para estabelecer a comunicação e a relação positiva entre as partes, obter informações sobre o respetivo conflito e proporcionar às partes condições para expressarem interesses, desejos e objetivos, e assim poderem passar das posições expostas aos interesses subjacentes);

- Resumo (deve ser empregue ao longo do processo de mediação, depois de qualquer troca de informação, sugestão de possível solução ou expressão de emoção. Tem especial relevo depois de ambas as partes terem finalizado suas declarações de abertura);

- Redefinir o conflito (o mediador empregando formas de redefinir o problema, como, por exemplo, realçando aspetos em comum ou analisando as diversas alternativas apresentadas, procura fomentar uma visão global do problema em ambas as partes);

- Criar um clima de credibilidade e de confiança ( aqui o Psicólogo mediador pode maximizar o alcance de consensos e de um acordo integrativo entre os envolvidos, porque os ajuda

a descobrir uma zona possível de encontro de seus interesses, valores e afetos, que seja passível de os satisfazer adequadamente).

- Trocar de Papéis (o Psicólogo que seja mediador pode convidar cada parte a colocar-se no lugar da outra, a fim de perceber a realidade desse ponto de vista e entender possíveis reações face a determinadas propostas ou alternativas);

- Criatividade (passa por inventariar alternativas, criar novas soluções, reenquadrar temas, centrar-se nas soluções (e não nos conflitos ou nos problemas em que estes se baseiam), ultrapassar pontos mortos na negociação entre as partes, centrar-se na relação futura dos envolvidos, entre outros procedimentos);

- Equilibrar o poder (em situações onde o desequilíbrio de poder entre as partes é notória e/ou percebida como inultrapassável, o mediador deve determinar a viabilidade da mediação. Se a mediação for considerada viável, o mediador deve garantir que a parte "fraca" se sente segura e capaz de expressar e manifestar suas opiniões, desejos, etc., de modo que no processo o poder seja tendencialmente equilibrado);

- Gerir impasses com intervenções (quando o processo de mediação se encontra num impasse ou estagnação, devido a bloqueios ou posturas inflexíveis das partes, cabe ao mediador procurar saídas para a situação, através de: mudança de temas, convite à participação de terceiros ou especialistas, mudança do espaço físico, uso do humor, etc. O humor é útil em situações de impasse, por que facilita a diminuição de possíveis tensões entre as partes);

- Gerir a ira e as emoções fortes (em situações de muita tensão, como por exemplo, ira, angústia ou indignação, é difícil a construção de um diálogo construtivo, podendo haver manifestações de ira como acusações ou até insultos);

- Projetando para o futuro (o mediador coloca as partes em cenários hipotéticos para testar possíveis reações ou consequências para as alternativas que estão sendo discutidas e que poderiam ser materializadas);

- Velar pela eficácia dos resultados do processo (o mediador deve ter como prioridade garantir a qualidade do acordo, tanto no que se refere às possíveis consequências para as partes, como no que se refere às potenciais consequências sobre terceiros).

Todas estas competências podem ser operacionalizadas no campo organizacional, escolar, etc e permitem transformar o conflito (visto tradicionalmente como uma ameaça) numa oportunidade (de desenvolvimento pessoal e social e, até mesmo, se gerido de forma ajustada, de solidificação das relações que se estabelecem no entorno). Tal é o grande objetivo geral da mediação e a Psicologia se insere completamente neste desafio profissional.

**Kamille Ramos Torres:** Muito comumente nos deparamos com uma situação conflituosa dentro de uma organização, isso devido às diferenças sociais existentes entre as pessoas. Frente a essas diferenças, é possível tornar o clima organizacional favorável e assim evitar os conflitos ou isso é apenas uma utopia? Explique sua visão a esse respeito

**Pedro Cunha:** De alguma maneira, através da listagem das competências do Mediador e do papel do Psicólogo na Mediação, fui dando pistas de como isso é feito.

Para mim, é possível criar a paz onde existe conflito, mas é necessário perceber que construir pacificação dá trabalho e que passar ao conflito é muito simples e rápido. O problema é que as pessoas e as equipes de trabalho não podem viver eternamente em conflito, pois ele promete muito mais do que aquilo que se ganha no final.

Também é uma ilusão, à boa maneira dos anos 70 e inícios dos 80, acreditar que um bom conflito faz bem a uma equipa ou a uma empresa e que, por conseguinte, seria bom estimular a criação artificial de conflitos.

Os resultados, como bem sabemos, e salvo honrosas exceções, são muito frustrantes, pois depois de um conflito a realidade entre os envolvidos não fica mesmo igual. É nisso que se deve pensar quando se cria ou vive num clima organizacional muito conflituoso.

É possível intervir, mas mais importante é prevenir conflitos ou, se eles existirem, fazer a sua gestão construtiva, ou seja, conseguir que os aspetos positivos da contenda sejam o foco da mudança e que os negativos não entrem na disputa.

**Kamille Ramos Torres:** Em um artigo publicado em 2007 denominado: “Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional?” o Senhor trata sobre a existência de conflitos cooperativos e competitivos. Poderia nos explicar melhor o que seriam esses conflitos?

**Pedro Cunha:** Existem conflitos que são positivos para as organizações, são uma oportunidade de mudança, porque promovem aprendizado e mudança e enfraquecem a resistência à inovação e à adaptação, estimulando simultaneamente a criatividade; também ativam sentimentos de identidade grupal (ex. lealdade e coesão); despertam atenção para problemas que necessitam de ser resolvidos; testam a balança de poder; criam oportunidades para o desenvolvimento de competências negociais; geram catarse (se libertam tensões acumuladas); representam um modo de pôr antagonistas em contato, reforçando as relações quando são geridos de forma construtiva.

Também existem conflitos que têm por base uma grande competitividade entre as pessoas. Os seus resultados podem ser mesmo nefastos e para os envolvidos e as empresas são um risco,

pois, por exemplo:

- Alteram os canais de comunicação (exemplo é o bloqueio de informação);
- Aumentam distorções perceptivas (como a estereotipia negativa);
- Fomentam a polarização e a hostilidade;
- Levam à perda de autoconceito e auto-imagem e à redução do sentimento de eficácia;
- Diminuem a motivação laboral;
- Diminuem a capacidade de procurar outras perspectivas e conduzem à perda de qualidade do trabalho.

**Kamille Ramos Torres:** Qual tem sido o estopim para a maior incidência de conflitos no ambiente organizacional? Como o Senhor vê isso?

**Pedro Cunha:** Diferentes percepções sobre um mesmo assunto desde logo. O conflito é percepção. É preciso lembrar que nem todos os problemas conduzem a um conflito, mas todos os conflitos têm em sua origem um ou mais problemas.

As pessoas tendem a confundir, infelizmente com demasiada frequência, um conflito com um mero problema.

Ao resolver um problema que exige resposta eficaz, estamos a fazer gestão construtiva e preventiva de conflitos e tudo é, do ponto de vista da gestão de empresas, mais fácil e eficaz.

**Kamille Ramos Torres:** Quais competências o Administrador precisa ter para atuar como mediador de conflitos?

**Pedro Cunha:** Ao responder lá atrás quanto ao psicólogo como Mediador, confesso que tinha em mente (aliás, em todos esse anos de vida académica e de formação profissional tenho sempre) que os gestores possam desenvolver grande parte dessas competências e que se podem resumir em capacidade de negociação e diálogo conseguindo ser firme nos objetivos e interesses sendo flexível nos meios para os alcançar. É o que designamos, em teoria da negociação, de “firme-flexibilidade”.

**Kamille Ramos Torres:** Professor, poderia nos explicar qual o conceito de arbitragem?

**Pedro Cunha:** A arbitragem é um método de resolução de conflitos e é o que mais se aproxima com o aplicado no sistema judicial tradicional. Trata-se de um modelo misto, no qual os intervenientes remetem a decisão a Juízes Árbitros, que julgam a causa nos termos da lei ou por

equidade, mediante um acordo de vontades das partes.

A matéria sobre a qual a arbitragem pode recair não pode respeitar a um litígio que esteja exclusivamente atribuído a um tribunal judicial ou à arbitragem necessária e não respeite a direitos indisponíveis. Por outro lado, as partes cooperarem ainda no procedimento que será usado pelo árbitro na emissão da sua sentença.

Em Portugal, os Centros de Arbitragem são entidades com competência para resolver determinados tipos de conflitos, através da mediação, da conciliação e da arbitragem. A sua estrutura é em função da sua competência territorial, em função da matéria/tipo de litígios em que podem resolver e, em alguns casos, em função do valor limite dos litígios.

O Ministério da Justiça fornece apoio técnico e financeiro a determinados Centros de Arbitragem, nomeadamente no âmbito do consumo, do setor automóvel, de certas dívidas hospitalares, da propriedade industrial, nomes de domínio, firmas e denominações e também em matéria administrativa.

**Kamille Ramos Torres:** A arbitragem também se aplica ao ambiente organizacional? De que forma isso ocorre?

**Pedro Cunha:** Como respondi anteriormente, isso depende do âmbito, do valor e da matéria em litígio. Isso em Portugal. Noutros países, a arbitragem tem um campo mais alargado e noutros bem mais restrito ou mesmo não existe.

Para mim, a par da arbitragem, os empresários têm ao seu dispor os mecanismos da negociação, da mediação e da conciliação que são igualmente muito eficazes para o ambiente organizacional.

**Kamille Ramos Torres:** O Gestor que não tem a capacidade de lidar com as pequenas situações divergentes do dia-a-dia e com isso prefere ignorá-las, pode estar causando alguma consequência futura grave? O que pensa a respeito?

**Pedro Cunha:** Com certeza que sim. Escutar é uma das competências comunicacionais essenciais de todos aqueles que têm funções de liderança ou gestão de pessoas.

Sem isso não há negociação possível e os conflitos surgem com maior frequência e intensidade.

**Kamille Ramos Torres:** Quais tipos de conflitos podem comprometer o rendimento profissional? E como o profissional de Recursos Humanos ou o Gestor pode resolver situações como essas?

**Pedro Cunha:** Ao falar anteriormente nos resultados dos conflitos como risco e como oportunidade, nos efeitos destrutivos e construtivos dos conflitos, penso que dei conta da importância do conflito ser percepção. Não importa se estamos a falar de conflitos de interesses, afetos, valores, substantivos ou de forma ou conteúdo. O relevante é que surgindo um conflito, em princípio as pessoas terão de estar mais atentas a tudo e, com isso, menos focadas no trabalho como prazer e mais no trabalho como dever. Lá se vai a motivação! E com essa perda, o rendimento e a qualidade final do trabalho igualmente.

**Kamille Ramos Torres:** Em outro artigo, este publicado em 2014 e intitulado “Gestão de conflitos em uma organização da área da saúde em Portugal” tratou-se de algumas variáveis relacionadas ao gênero. Diante disso, fica a seguinte dúvida: existe alguma diferença em relação ao estilo de gestão de conflitos entre o sexo feminino e o sexo masculino? Poderia nos explicar?

**Pedro Cunha:** Durante muito tempo, a ciência se interessou por essa questão. Hoje sabemos que homens e mulheres pertencem à mesma orquestra, mas uns são sopranos e outros barítonos. Ou seja: homens e mulheres em negociação possuem “vozes” diferentes.

Olhando para a questão da socialização, as mulheres foram socializadas para valorizar as relações e, portanto, têm uma visão de mais longo prazo, mais estratégica. Os homens foram socializados para obter de forma imediata e rápida resultados, logo mais vocacionados para maximizar os seus interesses.

Mas, como o mundo está mudando, os gêneros também se estão cada vez mais encontrado, podemos dizer. E tudo está em mudança.

Vamos ver o que os próximos tempos nos dizem sobre este assunto tão interessante.

**Kamille Ramos Torres:** Professor, em nome da Revista Foco e de seus leitores agradecemos pela entrevista concedida e pela atenção despendida.