

A DIVERSIDADE DE PRÁTICAS NA RELAÇÃO ENTRE GÊNERO, CONFLITO E NEGOCIAÇÃO

Pedro Cunha

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Universidade Fernando Pessoa

pcunha@ufp.pt

Resumo

A presente comunicação procura, em primeiro lugar, balizar sumariamente os conceitos de conflito social e negociação. Seguidamente, entra-se numa análise de pendor crítico-construtivo quanto ao “estado da arte” sobre as abordagens relativas aos estilos de gestão de conflito. Finalmente, reflecte-se sobre a relação existente entre conflito, negociação e a variável género, relação essa que suscitou mais recentemente a curiosidade psicossociológica do investigador, procurando-se apresentar algumas ideias essenciais sobre a natureza e especificidade desse mesmo relacionamento.

Palavras-chave

Conflito – Género – Estilos de gestão do conflito

Abstract

The present communication aims at, firstly, defining briefly the concepts of social conflict and negotiation. Then, there is a critical-constructive analysis about “the state of art” on the conflict management approaches. Finally, we reflect on the relationship between conflict, negotiation and the variable gender which has recently aroused the psycho-sociological curiosity of the researcher. We try to present some relevant ideas on the nature and specificity of that relationship.

Key-Words

conflict – gender – conflict management styles

INTRODUÇÃO

No percurso que temos vindo a desenvolver na área da Psicologia do Conflito, Negociação e Mediação ao longo já de alguns anos, a relação entre o papel de género e os diferentes estilos de gestão de conflito suscitou quase sempre a nossa curiosidade científica. Há, obviamente, um sem número de aspectos de interesse no âmbito da perspectiva psicossocial sobre o mencionado tema, e, entre esses, gostaríamos de analisar de forma mais detalhada como homens e mulheres entram no jogo social do conflito interpessoal e quais as condutas por eles e elas mais utilizadas em cenários de conflitos familiares e sócio-laborais.

Desse modo, iremos proceder, em primeiro lugar, a uma curta demarcação dos conceitos de conflito social e negociação. Em segundo lugar, realizaremos uma revisão da literatura sobre o tema dos estilos de gestão de conflito, procurando apresentar uma visão crítico-construtiva sobre o “estado da arte” da matéria em estudo. Em terceiro lugar, pretendemos apresentar uma reflexão sobre a relação entre conflito, negociação e género, destacando algumas notas científicas essenciais sobre o relacionamento entre as variáveis em consideração.

Note-se que inicialmente era nossa intenção dedicar maior atenção à temática mais estreita da relação entre género e estilos de gestão de conflito, no entanto, fruto da própria investigação pós-doutoral que realizámos, tornou-se apenas possível a reflexão nos termos atrás referidos.

1. BREVE DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL DE CONFLITO SOCIAL E NEGOCIAÇÃO

A semelhança e a diferença entre as pessoas surgem como processos psicossociais cada vez mais importantes na gestão das relações interpessoais, uma vez que, quaisquer que sejam os laços que as unem, há sempre momentos na vida em que os sentimentos, pensamentos, interesses, objectivos e acções de cada um acabam por colidir com os dos outros (Cunha, Moreira e Silva, 2003). Assim sendo, estamos a falar da “matéria-prima” das situações de conflito que, numa visão simples, se define como um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direcções convergentes mas sentidos opostos, decorrendo deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de forma a se poder retirar algo de positivo da mesma.

No seguimento dessa linha de raciocínio, Deutsch (1973) refere cabalmente que o conflito existe quando ocorrem actividades incompatíveis. Tratando agora mais especificamente sobre o conflito interpessoal nas organizações, Greenhalgh (1987) caracteriza-o como um fenómeno ubíquo, que penetra virtualmente todos os processos organizacionais e que é experimentado sempre que os actores organizacionais não concordam em direitos, assuntos, atribuições, detalhes ou procedimentos.

Todavia, encontramos uma outra definição que, realçando o carácter mais subjectivo da situação conflitual, a caracteriza como uma percepção de incompatibilidade entre dois ou mais indivíduos, bem como a amplitude de comportamentos associados a tais percepções (Bercovitch, 1984). Numa visão mais estreita, Pruitt e Rubin (1986) referem que o conflito surge de uma divergência de interesses ou da crença de que as aspirações das partes não podem ser atingidas em simultâneo.

No entanto, perceber estas diferenças é abrir uma perspectiva de abordagem dos conflitos que passa pelo diálogo, a procura de acordos, a exploração de objectivos comuns – numa pa-

lavra, falamos de solução construtiva de conflitos. Poder-se-á afirmar que, nos últimos tempos, indivíduos e sociedades têm construído uma maior consciencialização de que a resolução de conflitos pode ser mais positiva e menos nefasta que as práticas de confrontação. A negociação surge, assim, como uma opção potencial no contexto das sociedades democráticas para resolver discordâncias, divergências, conflitos reais ou potenciais, estabelecer consensos e adequar interesses diferentes para realizar os objectivos das partes envolvidas.

Negociar pode entender-se como um acto com vista a produzir um resultado, isto é, o acordo, que constitui uma decisão que afecta os protagonistas, ou seja, representa decisões sobre a forma da colaboração entre os envolvidos. Como expõe Jesuíno (1998), é através da negociação que as partes procuram por meio de diálogo encontrar uma solução que, na melhor das hipóteses, satisfaz inteiramente a ambas e, na pior, produz resultados desiguais, mas, em todo o caso, preferíveis às alternativas disponíveis. Desse modo, conhecer e compreender a importância do processo de gestão construtiva de conflitos, parece-nos constituir um dos desafios mais importantes das Ciências Sociais face à complexidade das relações actuais entre as pessoas.

Nessa perspectiva, podemos enunciar que os resultados do conflito induzem quer aspectos funcionais quer disfuncionais, os quais se prendem de certa forma com as capacidades das partes para gerir intrínseca e extrinsecamente as diferenças.

Associamos, muito frequentemente, conflito a experiências e supostos negativos, sendo, muitas vezes, visto como algo que deve ser evitado ou eliminado. As associações que fazemos com o conflito influenciam, sem dúvida, a forma como o abordamos e como respondemos face a uma situação conflitual (Girard & Koch, 1997).

Muitos são os autores que defendem que o conflito é um motor do desenvolvimento social e os seus efeitos positivos surgirão sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de forma a estabelecer relações cada vez mais cooperativas (Deutsch, 1973, 1990, 1994; Munduate, 1992; Pruitt & Rubin, 1986; Serrano, 1996).

Concordando com a opinião de Serrano (1996), é necessário enfrentar o conflito e tentar geri-lo de forma construtiva, actuando no sentido de procurar uma solução integrativa do problema que beneficie as partes envolvidas. Hoje em dia, a visão de que os conflitos interpessoais apenas comportam aspectos nefastos e destrutivos tem vindo a ser ultrapassada por uma perspectiva de resolução construtiva dos mesmos que - não negando os aspectos disfuncionais que os conflitos podem acarretar - considera que as situações conflituais, sob determinadas perspectivas e condições, podem inclusivamente despoletar consequências positivas para os intervenientes (Rahim, 2002). Esta abordagem tem vindo a dar lugar a um cada vez mais crescente número de trabalhos orientados para a investigação dos métodos que poderão resultar mais eficazes na gestão de situações de conflito social.

2. SOBRE ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO: GESTÃO ESTRUTURAL E GESTÃO CONDUTUAL DO CONFLITO

Na óptica de Cisneros, Medina e Dorado (2005), a gestão do conflito, enquanto aspecto chave da estratégia organizacional, pode referir-se a processos e intervenções distintas, podendo centrar-se, em determinada conjuntura, em intervenções de carácter mais estrutural

e noutra ter um carácter mais condutual. O objectivo das duas intervenções é a redução, potencialização ou resolução de uma situação de metas ou interesses preferenciais divergentes entre duas ou mais partes envolvidas numa relação de interdependência.

Na análise que efectuam sobre gestão de conflitos, não é raro os mais variados autores des-trinçarem entre a gestão estrutural e a condutual do conflito.

Na primeira, fazendo apelo à realidade mais propriamente organizacional, destacam-se os mecanismos de integração e diferenciação, a hierarquia, alguns procedimentos, etc, assinalando Rahim (2002) que tal se prende com a perspectiva de alteração da percepção dos participantes da organização sobre a intensidade do conflito nos diferentes níveis organizacionais. Assim, entre várias orientações, podemos sinteticamente apontar as que derivam da teoria estrutural de papel, na qual são considerados três elementos estruturantes, isto é, pessoas, decisões e posições (Kabanoff, 1985). Suportando os conflitos organizacionais encontraríamos, então, a conjugação dos referidos elementos a par da potencial influência das pessoas nos contextos organizacionais, bem como as possíveis incongruências que se estabelecem na rede de interligações e, desse modo, a manipulação de um ou mais elementos implicados no conflito constituiria uma forma de o gerir. Por outro lado, trabalhar, directa ou indirectamente, sobre as relações de poder entre as partes poderá influir sobre a intensidade da situação conflitual, constituindo igualmente um outro modo de gestão estrutural do conflito (ver Barón, Munduate, Luque e Cruces, 1993).

Na segunda, a gestão condutual do conflito, um dos objectivos tradicionais da gestão é o de avaliar as predisposições dos membros de uma organização para gerir o conflito e a formação do mesmo, para que os sujeitos aprendam como e quando aplicar as diversas condutas de modo adequado. Procuraremos, de forma sumária, expor os principais modelos teóricos que descrevem os modos de gestão das situações conflituais.

Um estudo clássico sobre a gestão do conflito é a descrição do que os sujeitos fazem para o resolver. Actualmente, assiste-se a uma certa confusão terminológico-conceptual devida, segundo Cisneros, Medina e Dorado (2005), a dois factores: o grau em que cada investigador diferencia a intenção e a conduta que realmente a pessoa utiliza para gerir um determinado conflito e a terminologia usada para se referir a essas intenções ou condutas.

Desse modo, em relação ao primeiro factor, alguns argumentam que existem dois níveis de resposta às situações conflituais – um primeiro nível de carácter mais *intencional ou estratégico* e um segundo mais *condutual*. Outros afirmam que tais abordagens são, na realidade, intermutáveis, como é o caso de Pruitt e Carnevale (1993), para quem a conduta e a intenção têm semelhança. O debate faz com que, quando habitualmente se fala em gerir conflitos, se fale quer de intenções ou estratégias gerais quer de comportamentos concretos.

Quanto ao segundo factor, o da terminologia, apenas referimos que os estilos de gestão de conflito têm sido e continuam a ser identificados e medidos por um variedade de diferentes taxinomias.

Comecemos pela aproximação dicotómica de Deutsch (1973, 1990, 1994). No âmbito da sua teoria da cooperação e competição, existe uma influência sobre a interdependência das metas sobre a dinâmica e resultados da interacção entre os envolvidos. Distingue duas formas de gerir o conflito que caracterizaremos sumariamente: a cooperação (processo

construtivo de gestão da situação conflitual, assistindo-se a uma percepção positiva da interdependência das metas dos intervenientes) e a competição (processo destrutivo no qual a interdependência é percebida como negativa). Muito embora a abordagem dicotómica apresente aspectos de grande clareza conceptual, alguns autores (Van de Vliert e Kabanoff, 1990) apontam a esta primeira abordagem acerca dos estilos que os actores sociais têm para replicar a situações conflituais uma determinada inadequação e insuficiência quanto ao espelhar a diversidade comportamental que é visível nos mais diferentes conflitos.

Por sua vez, Putnam e Wilson (1982) expõem três estilos de gestão de conflitos: não confrontação (evitar o conflito ou ceder unilateralmente aos interesses do oponente), orientação para a solução de problemas (procura de acordo que satisfaça ambos os litigantes ou concessão bilateral procurando atingir um acordo de compromisso) e controle (procura de acordo que satisfaça os próprios interesses, desconsiderando as necessidades ou desejos dos outros). Apontam-se a esta abordagem algumas limitações importantes como uma determinada ausência de clarificação dos elementos distintivos entre a não confrontação e a orientação para a solução de problemas, o que, como menciona Medina (2001), é de grande relevo para explicar as condutas de gestão conflitual, assim como a sua eficácia em situações de escalada conflitual.

Na abordagem bidimensional destacamos as perspectivas de Rahim e Bonoma (1979), Pruitt e Rubin (1986) e Thomas (1992).

Rahim e Bonoma (1979) conceberam um modelo explicativo dos estilos de gestão de conflito interpessoal no qual se destacam duas dimensões: o interesse por si próprio e o interesse pelo outro. Por conseguinte, os estilos resultam da influência em simultâneo de dois motivos independentes – a motivação para alcançar os próprios objectivos e a motivação para atingir os objectivos da contra-parte. As características dos diversos estilos (que são a integração, o servilismo, a dominação, o evitamento e o compromisso) derivam da sua ubi-quação, isto é, em função do grau de motivação da pessoa por uma ou outra dimensão na baliza bidimensional. As dimensões cognitivo-afectivas dizem respeito fundamentalmente às intenções dos envolvidos de desenvolver e distribuir os resultados almejados.

No que respeita à conceptualização de Pruitt e Rubin (1986), estes autores definem dois eixos denominados por interesse pelos próprios resultados e interesse pelos resultados do outro. A combinação dessas duas dimensões, representando ambas quer um elevado quer um baixo interesse, traduz-se em solução de problemas (interesse elevado tanto pelos próprios resultados como pelos resultados do outro), rivalidade (elevado interesse pelos resultados próprios e baixo interesse pelos dos outros), servilismo (elevado interesse pelos resultados do outro e baixo pelos próprios resultados) e inacção (baixo interesse por ambos os resultados).

Thomas (1992) denominou as suas dimensões por assertividade (intenção de satisfazer os próprios interesses) e cooperação (intenção de satisfazer os interesses do outro). A articulação destas dimensões pode resultar em competição (assinalada pela assertividade e não cooperação), evitamento (definido pela não assertividade e pela não cooperação), colaboração (caracterizada pela assertividade e colaboração), servilismo (expresso pela cooperação e pela não assertividade) e compromisso (representado pela assertividade e cooperação médias).

A abordagem bidimensional, cujo suporte é a teoria dos interesses duais, centra-se nos interesses enquanto componente determinante da intenção estratégica dos conflitantes (os interesses são definidos como a quantidade de motivação de uma pessoa para conseguir os seus próprios objectivos e os dos outros, encontrando-se determinados tanto por características pessoais como situacionais). Este paradigma tem, obviamente, vantagens e desvantagens. Entre as primeiras, destacam-se que as tipologias desenvolvidas pelo modelo em análise são, comparativamente à abordagem unidimensional e à dos três estilos, aquelas que têm bastante evidência empírica com recurso a diferentes metodologias. Tal não tem impedido que surjam críticas pertinentes relativas à sua escassa capacidade de predição condutual (como o interesse é algo intrapessoal e não pode ser percebido por outros, não é tido como boa variável predictorora nem descritora da conduta humana) e à sua exaustividade condutual (são vários os autores que defendem que a existência dos cinco estilos como mais artificial que real, dado que há um grande leque de condutas de resposta ao conflito).

Finalmente, podemos ainda fazer referência à conceptualização mais recentemente proposta por Van de Vliert e Euwema (1994), que ponderam a possibilidade de integração das perspectivas anteriores mediante as variáveis grau de actividade da conduta e grau de agradabilidade.

A actividade diz respeito ao grau em que o comportamento é de abertura, directo e espontâneo, enquanto que a agradabilidade se refere ao grau em que a conduta é relaxada, não stressada e jovial. Desse modo, obtemos um esquema conceptual dotado de alguma complexidade e no qual destacam as condutas de evitamento, de servilismo (acomodação), de compromisso, de solução de problemas e de dominação.

Como todos os modelos, esta perspectiva também possui as suas limitações. Todavia, seguindo de perto a análise que dele fazem Medina, Luque e Cruces (2005), entre as suas potencialidades encontram-se a referência a condutas (e não a predisposições) de gestão do conflito, a proposta de uma metodologia de observação para a análise dos estilos de gestão de conflito, a integração das três taxonomias de resposta ao conflito, a descrição dos comportamentos de gestão do conflito através de uma dimensão dupla (activo/passivo, agradável/desagradável) e a consideração da diversidade condutual existente.

Analisemos agora, sem ter nenhuma das abordagens atrás descritas em particular consideração, as relações entre os estilos e as condutas de gestão do conflito. No caso do conflito interpessoal, é necessário ter bem presente a distância e/ou descoincidência entre as intenções ou predisposições e a conduta real na hora do conflito.

Para tal, podem considerar-se três aspectos. São eles: a similitude ou diferença nos interesses das partes em conflito, a factibilidade percebida e existência de estilos mais sensíveis que outros ao contexto condutual (Medina, Luque e Cruces, 2005).

Quanto ao primeiro aspecto, é preciso notar que, como bem assinalam Rhodes e Carnevale (1999), os negociadores podem optar por condutas que, embora não coincidam com o seu estilo de gestão, lhes permitem as suas intenções no plano estratégico. É, pois, fundamental, aquando da ponderação das condutas que um sujeito irá usar num conflito, considerar não só as suas intenções estratégicas (ou predisposições), mas igualmente o contexto condutual que ele enfrenta (i.e., intenções estratégicas do oponente e suas condutas durante o conflito). Poder-se-á referir que os indivíduos podem escolher condutas muito diferentes para al-

cançar os seus objectivos num contexto condutual caracterizado por intenções estratégicas diferentes, enquanto que em situações de interesses idênticos se cumprem basicamente as predições do modelo das duas dimensões.

No que respeita ao segundo, a factibilidade percebida significa a capacidade que se atribui à intenção estratégica de conseguir as metas que o negociador se propõe alcançar e o custo quer tal acarreta. Entre aquilo que afecta temos as expectativas que se tem quanto à resposta do adversário (esta determina o sucesso da conduta empreendida).

Por fim, o terceiro aspecto respeita ao facto de existirem estilos mais sensíveis que outros ao contexto condutual. Um exemplo disto é a conduta da solução de problemas que parece ser a mais independente da intenção estratégica do sujeito, mas a mais dependente da conduta do oponente.

Poderemos, enfim, afirmar que a influência do contexto condutual ou da conduta do oponente varia em função da coincidência ou não dos interesses dos negociadores: quando estes são coincidentes, é esperável que se possa prever as condutas dos negociadores, com base tanto no seu estilo como na conduta do oponente; pelo contrário, quando os interesses não coincidem, o negociador examina a factibilidade das suas diferentes possibilidades condutuais e escolherá dentre elas aquelas que lhe permitam alcançar os seus objectivos, mesmo que não sejam coincidentes com o seu estilo de gestão.

3. CONFLITO, NEGOCIAÇÃO E GÉNERO: BREVES APONTAMENTOS SOBRE “O ESTADO DA ARTE” DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS EM CONSIDERAÇÃO

Como afirmam Cisneros, Medina e Dorado (2005), o estudo das diferenças de género na negociação foi assinalado como um elemento que podia ter um verdadeiro interesse na abordagem das diferenças individuais, pese embora persistir uma certa inconsistência nos resultados sobre qual o papel do género nas condutas de negociação e no grau de eficácia negocial (refira-se aqui que muita dessa inconsistência parece assentar nas diferentes metodologias seguidas).

Desse modo, Walter, Stuhlmacher e Meyer (1998) revelaram, no âmbito de um trabalho dedicado a verificar as diferenças tradicionais de maior cooperatividade e orientação para a manutenção das relações das mulheres e de maior competitividade e orientação para o uso do poder e maximização dos resultados individuais, que tais diferenças não se mantêm de forma consistente e que a metodologia empregue afectaria os resultados das investigações.

De um modo global, vários estudos (ver Cisneros, Medina e Dorado, 2005) apontam para que as principais diferenças motivacionais em negociação entre homens e mulheres radiquem nas metas que prosseguem (homens e mulheres distinguem-se nos metas e resultados que almejam na negociação, tal como se constatou em Stevens, Bavetta e Gist (1993), onde os homens não ambicionaram um salário maior numa negociação com as chefias como alcançavam aí um salário efectivamente maior), no interesse pela própria tarefa de negociação (as mulheres evidenciam um menor interesse e consideram-na uma experiência menos gratificante que os homens), no interesse pelos aspectos interpessoais (como Barron (2003) evidenciou a maioria dos homens desejava alcançar os seus interesses, enquanto que as mulheres manifestaram como prioridade ter uma boa relação com o oponente), no ma-

nuseamento das próprias impressões (apesar de vários estudos indicarem que as mulheres estariam mais interessadas na imagem) e na gestão que ambos realizam em negociações competitivas (em contextos mais integrativos, as diferenças entre homens e mulheres não são tão visíveis como em negociações de carácter distributivo, nas quais – como assinala Deal (2000) – os primeiros surgem como mais competitivos).

Nesse sentido, e centrando-nos um pouco mais especificamente na temática que o presente projecto de investigação pós-doutoral se propõe analisar, podemos referir que, sob um ponto de vista histórico, e de modo a contextualizarmos mais adequadamente as próprias abordagens sobre o tema, existem duas grandes orientações nos estudos sobre género e negociação. São elas:

- Nos anos 70 e 80, surgiu uma primeira orientação na Psicologia sobre o estudo das diferenças individuais, com fundamento principal no pressuposto de que o género constituía um preditor estável e consistente do comportamento e do desempenho do negociador. Desse modo, consistentes com o estereótipo social que os traços de personalidade da mulher se inserem numa dimensão expressiva comum e os traços de personalidade do homem numa dimensão instrumental agente, desenvolveram-se um conjunto de investigações para verificar se as mulheres se revelavam mais cooperativas e menos interessadas nos seus ganhos próprios comparativamente aos homens. Os resultados destas investigações são, no entanto, pouco conclusivos e, em algumas delas, mesmo contraditórios;
- Uma segunda orientação resulta de uma crítica feminista ao campo da negociação assumindo-se como uma conceptualização alternativa ao papel do género na negociação. As investigadoras feministas criticaram a representação estereotipadamente masculina aplicada ao negociador, enquanto agente circunscrito racionalmente e envolvido em interacções competitivas, para maximizar interesses individuais ou grupais. Esta visão androcêntrica subentende que o procedimento masculino constitui a norma e o procedimento feminino é concebido como diferente, o que perpetua a hierarquia relacional. Do mesmo modo, a imagem masculina proporciona o arquétipo para o êxito na negociação. Em contraponto a esta visão, a análise feminista apresentou uma perspectiva alternativa nas teorias do conflito e da negociação colocando ênfase nos elementos transaccionais e nas interacções sócio-dinâmicas presentes nas negociações. A perspectiva feminista enriqueceu o campo da negociação, conduzindo investigadores e técnicos a reavaliar os seus pontos de vista, não tendo facultado ainda, todavia, uma base teórica que permita fundamentar um avanço na investigação empírica dedicada à compreensão do papel do género na negociação.

No que respeita às abordagens teóricas existentes sobre o estudo da articulação entre género e negociação, podemos, de forma assaz sintética, referir as seguintes:

- Socialização – a primeira abordagem ilustrativa da extensão das diferenças entre género e resolução de conflitos surgiu com a publicação da obra de Maccoby e Jacklins, intitulada *The Psychology of Sex Differences* (1974). Os referidos psicólogos do desenvolvimento fundamentam a sua teoria a partir de diferenças consideradas como particularmente relevantes para a negociação, nomeadamente o facto dos homens serem mais agressivos e com maior noção espacial que as mulheres e estas serem detentoras de maiores competências na comunicação verbal. Tomando o processo de socialização em consideração no campo negocial, consideraram que os homens, devido à sua natureza agressiva

e à sua competência quantitativa, seriam melhores a exigir valores no acto negocial. Por outro lado, como o processo de negociação envolve o intercâmbio de informação no reconhecimento de interesses mútuos nas propostas dos litigantes, conseqüentemente as superiores competências verbais das mulheres contribuiriam para a compreensão dos interesses da outra parte e, em última análise, facilitariam as negociações integrativas (de ganhos conjuntos);

- Valores morais – esta perspectiva aponta para a existência de diferenças entre homens e mulheres no que concerne aos valores morais e, conseqüentemente, ao modo como resolvem conflitos. Sugere que os homens e as mulheres diferem nos valores, nomeadamente as mulheres distinguem-se dos homens nas opções efectuadas para a resolução de conflitos morais (Gilligan, 1982). Segundo a autora em análise, podem distinguir-se duas orientações morais: baseada na justiça, a qual assenta em princípios abstractos e direitos para gerir conflitos; e “moral de cuidado”, que é baseada na manutenção de relações e na preservação de integridade pessoal na resolução de disputas morais. As mulheres apresentam, com maior probabilidade, um “moral de cuidado” em dilemas morais compreensivos que os homens, enquanto que estes manifestam uma maior tendência para entender dilemas morais. As questões da equidade constituem uma das situações em que os valores morais são relevantes na negociação. A análise da equidade pelas mulheres na negociação tem implícita a ideia que estas atribuem primordial importância às expectativas de interacção futura entre as partes. Por sua vez, a posição do homem centra-se mais na justiça baseada na moralidade e, em consequência, desperta diferenças na divisão de recursos;
- Diferenças de género baseadas no negociador – a premissa essencial desta abordagem estabelece que homens e mulheres diferem no modo como actuam em situações de conflito e negociação, sendo que, por conseguinte, a investigação levada a cabo procura indagar as diferenças constantes entre homens e mulheres em situações de negociação. O desenvolvimento de perspectivas teóricas que destacam diferenças genéricas entre homens e mulheres e a sua aplicação para a questão da negociação revela três fontes de diferenças de género (socialização, construção do “eu” e valores morais);
- Autoconceito – esta perspectiva assenta nas diferenças de género relativamente ao modo como os homens e as mulheres se vêem. Do mesmo modo que a abordagem da socialização, esta perspectiva teórica centra-se nas diferenças de desenvolvimento entre os sexos. Contudo, enquanto na primeira das referidas abordagens se centra em habilidades e comportamentos, esta perspectiva centra-se no autoconceito. Bem (1993) sugere que as pessoas interpretam o mundo através de esquemas estáveis desenvolvidos numa idade prematura que demonstram o que deve ser um homem e o que deve ser uma mulher. Para a citada autora, a utilização de “filtros” de género actua como conjectura encoberta e que se encontra radicada nos discursos culturais, nas organizações sociais e na psicologia individual, que imperceptivelmente reproduzem o poder masculino através dos tempos.

Conjuntamente, durante o processo de aculturação cada indivíduo internaliza estas “lentes culturais”, o que o motiva para a construção de uma identidade em consonância com as mesmas. Uma conjectura básica aqui é que o autoconceito proporciona aos sujeitos a percepção do que é um comportamento adequado, sendo que as mulheres se percebem em relação com os outros e os homens se vêem como independentes de outros. Ao tomar-se em consideração esta perspectiva para a negociação, sugere-se que as mulheres quase sempre contemplam as negociações como um componente de relação e, desse modo, a sua preocupação pela relação conduz à adopção de posturas mais flexíveis comparativamente aos homens. Concomitantemente, existem mulheres que percepcio-

nam a negociação como uma tarefa essencialmente masculina e, como tal, é provável que tenham mais baixa autoconfiança neste âmbito que os homens. Globalmente, num processo de negociação espera-se que os homens adotem mais um estilo de confrontação, o que reflecte um comprometimento para a maximização dos próprios resultados. Pelo contrário, as mulheres percebem a negociação como uma possibilidade de proximidade e relação com a outra parte. Por conseguinte, esta diferença comportamental conduz à predição que os homens estão mais preparados para reivindicar recursos económicos que as mulheres. Por outro lado, espera-se que as mulheres negociadoras desenvolvam uma impressão mais positiva que os negociadores masculinos;

- Diferenças de género baseadas no oponente – esta orientação teórica parte do pressuposto que homens e mulheres não divergem nos modos de actuar num processo de negociação. As diferenças de actuação de homens e mulheres, em matéria de processos e resultados, surgem como um resultado do comportamento do seu oponente. Analisam-se as diferenças de comportamento e desempenho encontradas em situações idênticas em homens e mulheres.

Reconhecem-se três factores potenciais de diferenças de género: expectativa, discriminação e desconstrutivismo. Dado o processo negocial ser essencialmente competitivo, a investigação assenta no postulado que homens e mulheres são tratados diferentemente devido às expectativas antecipadamente formadas acerca dos mesmos. Outra forma de discriminação advém da tendência “cavalheiresca” para, na distribuição de recursos, oferecer às mulheres melhores porções que aos homens como resultado de proteger a mulher relativamente “fraca”. Esta perspectiva sugere ainda que o critério seleccionado para medir o desempenho de negociação, quer seja de investigadores de negociações quer seja dos próprios negociadores, é parcialmente contra mulheres e consequentemente perpetua as diferenças de género.

Vejamos, agora, alguns dados recentes sobre o assunto específico em análise.

Em relação ao cruzamento entre sexo biológico, papel de género, estatuto organizacional e conduta de gestão de conflito, Brewer, Mitchell e Weber (2002) descobriram que os sujeitos masculinos pontuavam mais alto no estilo dominação, enquanto que os sujeitos femininos pontuavam mais alto no estilo evitação e os andróginos no estilo integrativo. Ainda indicaram que os sujeitos com estatuto organizacional elevado pontuavam mais alto no estilo integrativo, enquanto que os sujeitos com estatuto organizacional baixo reportaram maior uso dos estilos evitação e servilismo.

Por seu lado, Watson (1994) constatou que, em geral, os estudos reportam diferenças no comportamento de gestão do conflito que espelham as diferenças sexuais mais habitualmente assumidas. Isto é, os sujeitos com elevado estatuto usavam um estilo competitivo, enquanto os sujeitos com baixo estatuto tendiam a cooperar.

Um número de fontes teóricas sugere que alguns dos cinco estilos de gestão de conflito são compatíveis com a orientação do papel de género (Bem & Lenney, 1976; Kagan, 1964; Maccoby, 1966). Bem e Lenney (1976) sugerem que indivíduos fortemente tipificados em sexo são constrangidos pelos seus respectivos comportamentos estereotipados, enquanto que os indivíduos andróginos têm maior flexibilidade comportamental e podem adoptar tanto as características masculinas como as femininas.

Seguindo a perspectiva do papel de género, o comportamento competitivo ou dominador (elevada preocupação consigo mesmo) parece ser consistente com um papel de género masculino, enquanto que os comportamentos de servilismo e evitação (baixa preocupação consigo mesmo) parecem ser consistentes com um papel de género feminino. Os estilos integração e compromisso, nos quais os sujeitos têm uma elevada preocupação tanto por si como pelos outros, sugerem comportamento que é tanto estereotipadamente masculino como feminino e, portanto, estes estilos de conflito parecem compatíveis com um papel de género andrógino (Bem e Lenney, 1976; Portello e Long, 1994).

Embora poucos investigadores tenham pesquisado a relação entre papel de género e estilo de gestão de conflito, os que o fizeram encontraram fundamentalmente o seguinte: a) os sujeitos femininos desaprovam mais o conflito que os masculinos e os andróginos (Baxter e Shepherd, 1978), b) os sujeitos andróginos reportaram maior uso dos estilos integração ou compromisso que os indivíduos femininos ou indiferenciados, e c) os indivíduos masculinos usavam mais frequentemente um estilo de dominação, enquanto que os indivíduos andróginos usavam mais frequentemente um estilo integrativo (Portello e Long, 1994). Então, dado que é claro que os papéis de género não se conformam com o princípio da equivalência bio-psicológica (Korabik, 1990), muitos estudos prévios sobre as relações entre o sexo biológico e o estilo de conflito em contextos organizacionais estão abertos à reinterpretção.

Por outro lado, há que afirmar que uma grande fraqueza patente em muita da investigação sobre diferenças sexuais nos estilos de gestão de conflito tem sido a aparente assumpção que o sexo biológico é equivalente ao papel de género (Korabik, 1990). Desse modo, concluímos que a revisão da literatura dedicada à compreensão do género na resolução de conflitos se encontra, em certa medida, rejuvenescida pelo conjunto de questões que permanecem ainda por responder.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARÓN, M., Munduate, L., Luque, P.J., & Cruces, S. J.** (1993). "La percepción de poder en la negociación colectiva". In L. Munduate, L. & M. Barón (Eds.), *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral* (pp. 149-166). Madrid: Eudema.
- BARRON, L. A.** (2003). Ask and you shall receive? Gender differences in negotiators' beliefs about requests for a higher salary. *Human Relations*, Vol. 56 (6), 635-662.
- BAXTER, L.A., & Shepherd, T.L.** (1978). Sex-role identity, sex of other and affective relationship as determinants on interpersonal conflict management styles. *Sex Roles*, 4, 813-825.
- BEM, S. L.** (1974). The Measurement of Psychological Androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- BEM, S. L.** (1993). *The Lenses of Gender*. New Haven. Yale Univ.Press.
- BEM, S. L., & Lenney, E.** (1976). Sex-typing and the avoidance of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 634-643.
- BERCOVITCH, J.** (1984). Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36 (2), 125-145.
- BREWER, N., Mitchell, P. & Weber, N.** (2002). Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, nº 1, 78-94.
- CISNEROS, I. F. J. de, Medina, F. J., & Dorado, M. A.** (2005). "Características personales de los negociadores", In L. Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 201-228). Madrid: Anaya.

- CUNHA, P., Moreira, M. & Silva, P. I. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição exploratória para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine, Nov.-Dez., 29*, 42-52.
- DEAL, J.J. (2000). Gender differences in the intentional use of information in competitive negotiations. *Small Group Research, 31*, 702-723.
- DEUTSCH, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- DEUTSCH, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management, 1*, 237-263.
- DEUTSCH, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special issue: Constructive conflict management: An answer to critical social problems? *Journal of Social Issues, 50*, 13-32.
- GILLIGAN, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- GIRARD, K., & Koch, S. J. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas*. Barcelona: Granica.
- GREENHALGH, L. (1987). Interpersonal conflicts in organizations. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 229-271*.
- JESUÍNO, J. C. (1998). *A Negociação: Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto Editora.
- KABANOFF, B. (1985). Potential influence structures as source of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36*, 113-141.
- KAGAN, J. (1964). Acquisition and significance of sex-typing and sex-role identity. In M. L. Hoffman & L. W. Hoffman (Eds.), *Review of child development research* (pp. 137-167). New York: Russell Sage Foundation.
- KORABIK, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics, 9*, 283-292.
- MACCOBY, E. E. (1966). *The development of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- MEDINA, F. J. (2001). *Autoeficacia y efectividad de las conductas de gestión del conflicto*. Universidade de Sevilla: Tese doctoral não publicada.
- MEDINA, F. J., Luque, P. J., & Cruces, S. (2005). "Gestión del conflicto", In L. Munduate & F. J. Medina (2005) (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-71). Madrid: Anaya.
- MUNDUATE, L. (1992). *Psicosociología de las Relaciones Laborales*. Barcelona: PPU.
- MUNDUATE, L., & Medina, F.J. (2005) (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Anaya.
- PÁEZ, D., & Fernández, I. (2004). "Masculinidade - Feminilidade como dimensão cultural do autoconceito", In D. Páez, I. Fernández, S. Ubillos & E. Zubieta (Coords.), *Psicologia Social, Cultura y Educación* (pp. 195-207). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- PORTOBELLO, J. Y., & Long, B. C. (1994). Gender role orientation, ethical and interpersonal conflicts and conflict handling styles of female managers. *Sex Roles, 3*, 1683-701.
- PRUITT, D. J. & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- PRUITT, D. J. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- PUTNAM, L. L. & Wilson, C. E. (1982). "Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale", In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook* (6, pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.
- RAHIM, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations, 38* (1), 81-89.
- RAHIM, M. A. (1986). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Journal of Social Psychology, 126* (1), 79-86.

- RAHIM, M. A.** (1989). Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers. *Journal of Management*, 4 (15), 545-556.
- RAHIM, M. A.** (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- RAHIM, M. A. & Bonoma, T. V.** (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- RAHIM, M. A. & Bonoma, T. V.** (1983). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155
- RAHIM, M. A., & Buntzman, G. F.** (1989). Supervisory Power Bases, Styles of Handling Conflict with Subordinates, and Subordinate Compliance and Satisfaction. *The Journal of Psychology*, 123 (2), 195-210.
- RAHIM, M. A., & Magner, N. R.** (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122-132.
- RAHIM, M. A., & Pelled, L. H.** (1998). *Rethinking the Structure of Conflict: Toward a Four-Dimensional Conceptualization*. Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management, Maryland.
- RAHIM, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C.** (1997). *Leader Power, Conflict Styles, and Effectiveness: A Field Study With Supervisor-Subordinate Dyads*. Paper presented at the tenth annual conference of the International Association for Conflict Management, Bonn, Germany.
- RAHIM, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L.** (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9-31.
- RHODES, J. A. & Carnevale, P. J.** (1999). The behavioral context of strategic choice in negotiation: A test of the dual concern model. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1777-1802.
- SERRANO, G.** (1996). *Elogio de la Negociación*. Discurso Inaugural lido en la Solemne Apertura do Curso Académico 1996-97, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- STEVENS, C. K., Bavetta, A. G., & Gist, M. E.** (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiations skills: The role of goals, self-efficacy and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, 78, 723-735.
- THOMAS, K. W.** (1992). "Conflict and negotiation processes in organizations". In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- VAN DE VLIERT, E. & Euwema, M. C.** (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.
- VAN DE VLIERT, E. & Kabanoff, B.** (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- WALTER, A. E., Stuhlmacher, A. F., & Meyer, L.L.** (1998). Gender and negotiation competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1-29.
- WATSON, C.** (1994). Gender versus Power as a Predictor of Negotiation Behavior and Outcomes. *Negotiation Journal*, 9, 117-127.

Nota: O presente artigo tem por base uma comunicação apresentada com o título "Alguns considerandos sobre a relação entre género, conflito e negociação em diferentes âmbitos", no VI SNIP – Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Évora, 2006.