



ideário

Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA



**INSTITUTO
IDEIA**

CONFLITO ORGANIZACIONAL: COMO EMPRESAS E GERENTES PODEM ADMINISTRÁ-LO EM PROL DE RESULTADOS CONSTRUTIVOS

CLÁUDIA MESQUITA DA SILVA GOMES (claudiamesquita@fai-mg.br) – Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidad Columbia, Mestra em Administração de Empresas pela Universidad De Las Empresas, Administradora de empresas, Consultora empresarial, Professora das Disciplinas Administração Mercadológica I e II, Administração de Materiais Produção e Logística III, Organização do Trabalho, Qualidade I e II da FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação em Santa Rita do Sapucaí, Minas Gerais, Brasil.

RESUMO: O conflito nas organizações é inevitável e é crescente o número de empresas que sofrem com este problema. Ocorre conflito sempre que há desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas ou grupos. Sabe-se que os gerentes gastam cerca de 20% do tempo lidando com conflitos, incluindo aqueles em que eles estão diretamente envolvidos. Em certas situações o gerente pode agir como mediador, ou terceira parte, cujo trabalho é resolver os conflitos de outras pessoas. Em todos os casos, ele precisa ser participante habilidoso na dinâmica do conflito interpessoal. O presente estudo é um artigo de revisão bibliográfica que aborda questões a respeito do conflito no ambiente organizacional abordando o conceito, os tipos e os enfoques dos conflitos organizacionais, além de apresentar as estratégias para a solução de conflitos.

PALAVRAS-CHAVE: Conflito. Desacordo. Antagonismo emocional. Relações conflitivas.

RESUMEN: El conflicto en las organizaciones es inevitable y es cada vez mayor el número de empresas que sufren este problema. Se produce un conflicto siempre que hay desacuerdos en una situación social con respecto a cuestiones importantes, o cuando un antagonismo emocional crea una fricción entre personas o grupos. Se sabe que los gerentes gastan alrededor del 20% del tiempo tratando con conflictos, incluyendo aquellos en los que están directamente involucrados. En ciertas situaciones el gerente puede actuar como mediador, o tercera parte, cuyo trabajo es resolver los conflictos de otras personas. En todos los casos, él necesita ser participante habilidoso en la dinámica del conflicto interpersonal. El presente estudio es un artículo de revisión bibliográfica que aborda cuestiones acerca del conflicto en el ambiente organizacional abordando el concepto, los tipos y los enfoques de los conflictos organizacionales, además de presentar las estrategias para la solución de conflictos.

PALABRAS CLAVES: Conflito. Desacuerdo. Antagonismo emocional. Relaciones conflictivas.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo é do tipo revisão bibliográfica que aborda questões a respeito do conflito no ambiente organizacional e esclarece as relações interpessoais e os impasses dali emergidos, qualificados como relações conflitivas.

As organizações são fontes inevitáveis de conflitos. Cada unidade, departamento ou divisão de uma organização vai desenvolver objetivos, metas, valores e procedimentos apropriados a sua missão. Evidentemente, começa a haver algum atrito entre esses objetivos e procedimentos, que podem muitas vezes ser conflitantes pois, embora fazendo parte de um todo, cada área da empresa busca, num primeiro momento, atender a seus objetivos básicos, que em certos casos se chocam com objetivos de outras áreas.

Cada pessoa na organização tende a se identificar com a menor unidade de trabalho. Com isso, pode-se aplicar os padrões da própria unidade do trabalho para as demais unidades da empresa, o que nem sempre é válido. Isso tende a criar conflitos de uma maneira quase inevitável.

Quanto maior a empresa, maior a tendência de existirem conflitos. Quanto mais ela se expande, maior será a tendência de surgirem divisões e subdivisões e, com isso, cresce a possibilidade de surgirem conflitos.

Outra questão importante que leva a conflitos com frequência é a competição por recursos limitados, uma realidade no dia-a-dia de qualquer empresa,

independentemente de seu porte e de sua atividade, visto que os recursos, por mais abundantes que sejam, são finitos.

Cientes disso, os profissionais, por intermédio da Administração, estabelecem planos estratégicos dentro do contexto da Gestão de Conflitos, através do entendimento do problema e do planejamento para sua solução.

Nesse caminho e a partir do tema elaborado, estabeleceu-se, por necessidade do estudo, o objetivo que direcionaria todo o seu desenvolvimento. Esse objetivo, por conseguinte, foi o de esboçar o entendimento do conflito organizacional, na perspectiva da Gestão de Conflitos.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente artigo é de revisão bibliográfica onde a metodologia utilizada foi a da pesquisa bibliográfica, que permite a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla. A busca pela literatura consistiu em uma pesquisa em bases de periódicos Scielo e Google Acadêmico entre os anos 2002 a 2016, além do uso de livros de autores consagrados em relação ao tema abordado.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Bobio (2000, p. 225) define conflito como sendo "[...] uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividade que implicam em choques". Os conflitos sempre existiram e geralmente se iniciam por oposição ideológica, seja esta

por interesse pessoal ou coletivo, que diverge de algum outro (DA SILVA, MUNHOZ, MUNHOZ, 2016). Tjosvold (2006) define conflito como sendo a percepção de incompatibilidade de interesses, que decorre da diferença de objetivos, motivações e planos de ação entre duas ou mais partes (TJOSVOLD, 2006 apud SILLOTO E ANDRADE, 2014, p. 78-79).

Martinelli (2006a, p. 59) aponta, que a maioria das organizações modernas fomenta vários tipos de manobras políticas, planejadas de tal modo que sistemas de competição e de colaboração coexistem simultaneamente. As pessoas devem colaborar na busca de uma tarefa comum, embora sejam frequentemente colocadas uma em oposição a outra, competindo por recursos limitados, status e promoção na carreira. Essas dimensões conflitantes da organização são mais claramente simbolizadas pelo Organograma que é, a o mesmo tempo, um sistema de cooperação quando reflete uma subdivisão racional de tarefas e uma estrutura de carreira na qual pessoas estão motivadas a subir.

A literatura sobre teoria organizacional, afirma Bastos et al (2007), está repleta de exemplos que ilustram o sistema competitivo implícito na hierarquia. Alguns dos mais eloquentes são encontrados nos relatos dos sociólogos que se infiltraram no local de trabalho no papel de observadores participantes. A elaboração de orçamentos e de padrões de trabalho, a supervisão diária e o controle do trabalho, assim como a busca de oportunidades e de carreira, são frequentemente caracterizados

por formas sutis da arte de ganhar sem infringir as regras do jogo.

Há vários tipos de conflitos que quando identificados auxilia na estratégia para sua administração. Nascimento e Al Sayed (2002, p. 50-51) relata alguns tipos de conflitos como:

Conflito latente: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados;

Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;

Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;

Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Quanto a natureza dos conflitos Junqueira (1984) afirma que não se pode definir um desacordo apenas por uma única dimensão. Assim propõe três tipos de classificação: quanto aos comportamentos, quanto aos contrários e quanto aos momentos da ação. Essas classificações não são totalmente independentes uma da outra, havendo uma certa sobreposição.

3.1. QUANTO AOS COMPORTAMENTOS

- a) **Falhas conflitantes:** são falhas que não existem a não ser na aparência, já que não existe um verdadeiro desacordo latente.
- b) **Conflitos de opinião:** eles provêm de divergências de opinião ou de julgamento sobre o objeto do desacordo. Situam-se entre as diferenças de educação, de cultura, de personalidade ou de referências. Mudar uma opinião toca em uma parte da personalidade. É o desacordo mais difícil de solucionar.
- c) **Conflitos de Interesse:** São conflitantes que se estabelecem entre duas pessoas perfeitamente em acordo de opinião, mas em desacordo sobre a distribuição. Os conflitos de interesse não são apenas relativos a dinheiro; eles podem ser: financeiros, intelectuais, estéticos e morais.

3.2. QUANTO AOS CONTRÁRIOS

- a) **Conflitos individuais:** opõem quaisquer pessoas, ou quaisquer pequenos grupos de pessoas uns com os outros. Residem no nível interpessoal e dos conflitos coletivos.
- b) **Conflitos de igual para igual:** são conflitos entre vizinhos, irmãos ou colegas.

- c) **Conflitos hierárquicos:** são conflitos que envolvem chefe e subordinado, pai e filho, cliente e fornecedor.
- d) **Conflitos raciais:** envolvem diferenciação entre raças por parte dos envolvidos no processo.
- e) **Conflitos entre as instituições e organizações da sociedade:** Envolvem disputas entre diferentes organizações das sociedades nas quais estão inseridas, normalmente por questões de poder ou disputa de mercado.
- f) **Conflitos neutros ideologicamente:** são conflitos em que os adversários não se separam, tendo apenas uma contestação de ordem técnica.
- g) **Conflitos espontâneos e conflitos voluntários:** são resultados de manobras deliberadas.
- h) **Conflitos de posse:** trata-se daqueles conflitos essencialmente preocupados com a partilha de recursos, e conflitos sobre problemas de qualidade de vida (são, de certa forma, uma oposição entre a opinião e os interesses).

Junqueira (1984) ainda afirma que os conflitos podem ser classificados quanto ao momento de ação, conforme abaixo:

3.3. QUANTO AOS MOMENTOS DE AÇÃO

- a) **Sobre os fatos:** qualquer pessoa percebe os mesmos fatos de maneiras diferentes, pois observação passa por observadores diferentes.
- b) **Sobre as causas:** pode-se estar de acordo sobre um fenômeno, mas cada um não lhe dá as mesmas explicações, visto que a interpretação está condicionada pelos sistemas de referências de cada um. As grandes causas para tal são: Interesse direto, contexto social, tensões psicológicas e divergências pessoais (intelectuais ou morais).
- c) **Sobre obstáculos:** são conflitos muito difíceis de se identificar, sobretudo se eles contêm partes ocultas de intenções dos envolvidos.
- d) **Sobre os objetivos:** a curto prazo, nunca se busca atender aos mesmos objetivos; sempre há diferentes pessoas envolvidas numa ação, com grandes dificuldades para se encontrar um objetivo comum.
- e) **Sobre os meios:** pode-se estar de acordo sobre o obstáculo, mas a estratégia ou a tática diferem; pode-se ainda estar em desacordo quanto aos métodos ou sobre as maneiras de aplicação.
- f) **Sobre os valores:** estabelecem-se diferentes critérios de avaliação (sobre o plano moral, prático e político).

Weeks (1992 apud Martinelli, 2006b, p.8) em seus seminários (workshops) sobre resolução de conflito pelo mundo, afirma que "quando pergunta as pessoas sobre o que lhe remete a palavra conflito, elas associam a combate, raiva, pânico, guerra, impasse, destruição, temor, erro, perda, controle, ódio, prejuízo, ruim, feito errado". O que se percebe é que o conflito está associado a ocorrências negativas. Essa visão negativista sobre a percepção do conflito dificulta a habilidade de resolvê-lo efetivamente.

Martinelli (2016, s/p) discorre também sobre a visão negativa do conflito:

Quando se teme o conflito, ou ele é visto como uma experiência negativa, reduzem-se as chances de lidar com ele efetivamente. Na verdade, o conflito não é nem positivo nem negativo em si mesmo. O conflito é resultado da diversidade que caracteriza os pensamentos, atitudes, crenças, percepções, bem como o sistema e a estrutura social. É parte da existência e evolução do ser humano. Cada um tem influência e poder sobre o fato de o conflito tornar-se negativo ou não, e essa influência e poder encontram-se sobre a maneira como se lida com o conflito.

O conflito é uma realidade que está presente, rotineiramente, presente nas relações humanas. Os conflitos não são necessariamente negativos, mas a forma de reagimos a ele é que gera a reação proporcional. Muitas situações de conflitos podem funcionar como oportunidades crescimento dos gestores (CURY, 2016).

Burbridge e Burbridge (2012) veem conflitos como situações naturais e em muitos casos necessários, sendo o motor que impulsiona as mudanças.

Chiavenato (2004) afirma que o conflito é inevitável e o gestor necessita ter o conhecimento das possíveis resoluções e soluções o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções.

Toiari (2013) afirma que é indispensável a administração de conflitos, sendo que se caracteriza conflitos construtivos quando de alguma forma o conflito eleva o conhecimento de si mesmo. E o autor continua sua explicação:

...."levando os envolvidos a resolverem um problema que foi aberto e tende a ser solucionado e nesse contexto é possível analisar novas competências que antes não estavam claras, traçar novos perfis profissionais dentro da própria equipe, aumenta o interesse dos envolvidos em relação ao assunto desenvolvendo suas capacidades de tomada de decisão, por exemplo". (TOIARI, 2013, online)

Robbins (2003), os conflitos podem melhorar a qualidade das decisões a partir do momento que permite a exposição e a consideração de ideias diversas, muitas das vezes não divulgadas ou pouco defendidas, incrementando com isso a diversidade e qualidade das ideias, metas e atividades.

Segundo Martinelli (2008, p. 38) um dos "primeiros passos para se tornar mais efetivo na resolução de conflitos é identificar o potencial positivo que existe em cada

situação de discórdia. Para isso, deve-se mudar a maneira de interpretar um conflito".

A primeira percepção que se precisa modificar é na visão de que o conflito é uma experiência negativa, um erro ou uma falha no relacionamento, uma queda. Deve-se ter consciência de que o conflito é fruto da diversidade, que pode ser utilizada positivamente para ajudar a esclarecer um relacionamento, para levar a uma outra forma de ver, proporcionar ações alternativas e gerar possibilidades para melhorar o relacionamento. Esta forma de percepção do gera um comportamento construtivo, e quando se enxerga como uma experiência negativa gera um bloqueio no qual se evita a lidar com o conflito, ao embate com o "adversário", que consequentemente pode oprimir os envolvidos.

A segunda percepção a ser alterada, segundo Martinelli (2008, p.42), é aquela que se refere a sempre se achar que o conflito é uma batalha entre interesses e desejos competitivos e incompatíveis. Pensar dessa forma leva a concluir que a outra parte está tentando bloquear aquilo que se pretende. Com isso, frequentemente tenta-se bloqueá-lo também em suas tentativas, sendo que ambas as partes passam a se posicionar de maneira cada vez mais inflexível para buscar os seus desejos, ignorando a existência de necessidades e objetivos que as duas partes poderiam eventualmente partilhar.

A terceira percepção é muito comum, onde as pessoas vêem um conflito particular interferindo em todo o relacionamento com o outro. Um conflito geralmente deixa

marcas em um relacionamento de longo prazo. Quando esse conflito é bem administrado, ele pode contribuir para elucidar e melhorar o relacionamento.

A quarta percepção é que um conflito normalmente envolve valores absolutos, tais como certo ou errado e bem ou mal. Porém, deve-se considerar que existem outros aspectos do relacionamento que se pode construir de maneira positiva.

Quando se busca resolver um conflito de forma efetiva e sustentável no futuro, deve-se considerar o enfoque da parceria no conflito, conforme exposto por Martinelli (2016). A maneira de perceber e resolver um conflito deve-se considerar o futuro do relacionamento. Não se deve buscar ganhar na negociação ou levar vantagem sobre a outra parte.

O enfoque da parceria no conflito abrange tanto o conflito imediato quanto o relacionamento como um todo. Ele desenvolve habilidades para construção de um relacionamento. Esse enfoque proporciona o poder para alcançar o que normalmente se chama de alto nível de resolução de conflitos.

O alto nível de resolução de conflitos é obtido, segundo Marcondes (1993, p. 98), quando as partes envolvidas chegam a uma solução que atenda a algumas necessidades individuais e compartilhadas, resulte em benefícios mútuos e estreite o relacionamento. Isto é, pelo menos, o que a parceria no conflito deveria proporcionar. Já o nível médio de resolução é alcançado quando as partes chegam a acordos aceitáveis mutuamente, que estabelecem

um conflito particular para a existência do tempo, porém fazem muito pouco para melhorar o relacionamento além de interesses imediatos. Negociações tradicionais, mediações e padrões de arbitragem tendem a atingir esse nível médio de resolução de conflitos. Por seu lado, o baixo nível de resolução de conflitos é alcançado quando uma das partes se submete às exigências da outra, ou quando o relacionamento é desfeito com prejuízos mútuos.

Ao tentar aperfeiçoar as habilidades de resolução de conflitos, é necessário se voltar internamente para obter melhor compreensão das suas próprias tendências, padrões e crenças. Dessa forma, foca-se em habilidades particulares que necessita trabalhar, assim como aprendem a reposicionar seus enfoques ineficazes com comportamentos de resolução de situações conflitantes.

4. RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS

Weeks (1992, p.16) cita cinco enfoques de resolução de conflito muito populares, porém ineficazes: o enfoque da conquista, o enfoque de se esquivar, o enfoque da barganha, o enfoque *bandaid* (ou de solução rápida) e o enfoque do *role-player*.

- **ENFOQUE DA CONQUISTA** - busca-se a vitória, derrotar o oponente, verificar quão certo se está e quão errado está o oponente. O conflito torna-se uma batalha a ser vencida, um esforço para levar vantagem ou ter domínio no relacionamento.

- **ENFOQUE DE SE ESQUIVAR** - Trata-se de um enfoque sedutor e complexo. Tende-se a acreditar que o conflito desaparecerá se pretende que ele não exista. Um tipo de pessoa que tende a usar esse enfoque é aquele que procura evitar relacionamento com pessoas que diferem dele em valores, ideias e estilo de vida. Outros evitam o conflito simplesmente buscando ignorá-lo, pelo fato de não sentirem confiança quanto a estarem aptos a lidar com ele.
- **ENFOQUE DA BARGANHA** - Este enfoque trata a resolução de conflito como um jogo no qual há muitas de demandas e interesses a serem tratados e o sucesso é definido em função de quanto cada parte concede. Apesar de muito utilizada em acordos de problemas com a força de trabalho, em conflitos organizacionais ou em relações internacionais, uma resolução de conflito efetiva e sustentada não é assegurada por esse enfoque, pois as partes envolvem ajustes (nem sempre adequados).
- **ENFOQUE BANDAID (OU DE SOLUÇÃO RÁPIDA)** - Este enfoque raramente consegue ser efetivo. Muitas pessoas, por sentirem-se muito desconfortáveis com o conflito, buscam qualquer solução rápida que possam conseguir.
- **ENFOQUE DO ROLE-PLAYER** - Quando as pessoas lidam com conflitos de modo que dependam de papéis para determinar o resultado, elas podem estar entrando em uma armadilha.

Nascimento e El Sayed (2002, p. 54) relatam alguns passos eficazes para a resolução de conflitos:

"Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns "saberes" e, também, definir o estilo a ser adotado. Os seguintes passos são considerados de suma importância:

 - a) criar uma atmosfera afetiva;
 - b) esclarecer as percepções;
 - c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
 - d) construir um poder positivo e compartilhado;
 - e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
 - f) gerar opções de ganhos mútuos;
 - g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
 - h) estabelecer acordos de benefícios mútuos".

Os mesmos autores ainda afirmam que a negociação para ocorrer necessita que ambas as partes tenham as seguintes capacidades: saber comunicar, saber ouvir e saber perguntar.

5. CONFLITOS NUMA NEGOCIAÇÃO GANHA - GANHA E SEUS RESULTADOS POSITIVOS

"As organizações, de forma geral, são fontes inevitáveis de conflitos". (COSTA, 2015, p. 7)

"O conflito é o resultado das diferenças de ações, atitudes, crenças, pensamentos e ainda da diversidade de sistemas e estruturas sociais". Na maior parte do tempo é associado a ocorrências negativas, porém esses conflitos podem funcionar como uma ferramenta de mudança e de crescimento mútuo, como uma habilidade extra de negociação construtiva ou negociação ganha-ganha. (COSTA, 2015, p. 8)

Para Watkins (2004) a negociação do tipo ganha-ganha é conhecida como aquelas que a negociação cresce por meio de trocas. É necessário utilizar um conjunto de ações/táticas, inicialmente se apresenta de forma mais lenta e exploratória e é baseada em colaboração e troca de informações

Segundo Nascimento e El Sayed, (2002) a negociação ganha/ganha de destaca pelo fato de ser mais ético e humanizado, tornando este tipo de negociação mais eficaz. A negociação ganha-ganha ocorre em ambiente com condições reais e possíveis, e não em condições ideais e inexistentes. Com isso obtém-se o menor prejuízo possível em situações tormentosas.

Caldana et al (2012, p. 4) ressalta a importância de se analisar a negociação do tipo ganha-ganha como um processo:

Assim, o uso da análise de negociação sob um ponto de vista de processo pode trazer grandes vantagens em termos de visualização do contexto completo do mercado, de obtenção da maior sinergia possível na busca do ganha-ganha e de proporcionar uma visão estratégica e integrada no contexto das parceria e alianças globais.

A aliança se torna viável e efetiva na medida em que se obtém a troca de conhecimentos, que se mantém um excelente poder de comunicação com compreensão adequadas das necessidades de mercado em que foi feita a parceria. Assim quando a aliança for favorável, há superposição de interesses, podendo surgir associações transitórias, porém sempre convergentes, na busca de resultados favoráveis para os diversos lados envolvidos. (CALDANA et al, 2012, p. 4)

6. TRANSFORMAÇÃO DE UMA NEGOCIAÇÃO GANHA-PERDE EM GANHA-GANHA

É sabido que neste tipo de negociação, ganha-perde, o insucesso mostra-se presente, e os envolvidos não se sentem motivados a cumprir tal acordo; não há satisfação de todos os interesses, mas de uma ou outra posição. De algum modo, gera também péssimo relacionamento, eliminando qualquer possibilidade de novas conversas. Estes negociadores ultrapassam as barreiras éticas para conseguir vantagens exclusivas, independente das metas dos demais. Funciona a verdadeira "lei de Gerson", procurando levar vantagem em tudo.

Duarte (2016) afirma que a estratégia Ganha-Perde é baseada em confrontação. Onde as partes envolvidas veem as questões somente sobre seu ponto de vista, sem levar em consideração a outra parte e buscam somente a vitória, gerando assim o conflito. Nesse tipo de negociação verifica-se o uso do poder, autoridade, coerção e pressão. O autor ainda afirma que a lógica usada é "ganhar de e não ganhar com".

Segundo Junqueira (1984, p.87), se numa negociação uma das partes quiser algo e a outra não tiver interesse algum, ou se algo interessa da mesma forma para as partes, pode-se ter um conflito. Em virtude deste conflito, consequências destrutivas podem ocorrer e também gerar uma negociação ganha-perde. O fato de um negociador usar sua influência para prejudicar seu oponente, sabotar um acordo por ter mais poder que o outro envolvido, direciona negativamente a possibilidade de acordo.

Quando a competição envolve status, poder ou recursos, os competidores podem não estar procurando um acordo ganha-ganha. Assim, algumas fontes de conflito dentro das organizações podem ser:

- a) Competição por recursos limitados, desde dinheiro, responsabilidade, pessoas, até espaço físico, acesso a um superior, ferramentas e equipamentos;
- b) Choque de valores, muitas vezes retratado no conflito entre filosofias, valores, educação e culturas diferentes;

- c) Definição de responsabilidades indesejáveis a quem irá executá-las;
- d) Mudanças que geram medo e desconfiança.

Além disso, Junqueira (1984, p.88) cita quatro condições normais que podem transformar um pequeno conflito em um grande:

- a) Imagem refletida, em que cada parte envolvida na negociação considera a posição do outro como oposta à sua própria posição, evitando oportunidades de acordo e comprometimento;
- b) Diferentes interpretações de alguns fatos ou comportamentos, quando as partes vêem somente o que querem ver;
- c) Padrões duplos, em que as partes julgam seus próprios atos como o padrão, diferentes dos atos dos oponentes;
- d) Polarização das questões posicionais, em que as partes focam-se em suas questões, e consideram o oponente como verdadeiro adversário.

Desta forma, o importante é saber transformar uma negociação ganha-perde em ganha-ganha. Alguns passos podem ajudar na redução do conflito e facilitação de acordo ganha-ganha.

1. As partes envolvidas devem gerenciar o conflito. Albrecht (1995, p. 97) sugere uma estratégia que pode ser utilizada para tal, denominada *Graduated Reciprocation and Tension Reduction*

(GRIT), onde a parte que deseja reduzir o conflito propõe algumas possibilidades de acordo, cedendo em alguns pontos não comprometedores. Esta estratégia deve ser bem planejada, e sua tendência é mudar a natureza do relacionamento hostil, duvidoso, no qual cada parte está preocupada em punir o outro, para um relacionamento aberto e confiável, onde cada envolvido pratica gestos confiáveis e recompensa o outro lado com maiores esforços de cooperação.

2. Melhorar a precisão da comunicação, isto é, a questão negociada deve ser entendida exatamente como ela é pela outra parte. A comunicação torna-se essencial quando o conflito "esquenta", possibilitando concentrar esforços no gerenciamento das emoções envolvidas. As partes devem saber ouvir e discutir, no momento apropriado, os pontos que não forem comuns. Uma terceira pessoa, neutra, pode auxiliar nesta etapa.
3. Controlar as questões envolvidas, principalmente as que gerarem grandes disputas.

Lewiccki et al (2016, p. 290) cita algumas estratégias para transformar grandes problemas em pequenos:

- **Reduzir o número de partes negociantes;**
- **Controlar o número de questões físicas envolvidas;**

- **Não tratar as questões problemáticas como principais na negociação.**

Além disso, ser um negociador efetivo ajuda a "negociar ganha-ganha", ao invés de ganha-perde. Para tanto, o negociador efetivo deve:

- **Ser um bom negociador, isto é, aproveitar, positivamente, as oportunidades a todo tempo;**
- **Ser extrovertido, capaz de relatar facilmente, de forma a contribuir para a finalização de uma negociação "ganha-ganha";**
- **Não temer um comportamento autoritário do oponente;**
- **Ter habilidade para encontrar seu nível máximo de negociação, para aceitar desafios e detectar possíveis riscos;**
- **Conhecer suas limitações e saber superá-las;**
- **Ser flexível, adaptando-se às situações encontradas;**
- **E, principalmente, ser paciente e estar constantemente se auto avaliando.**

Pinto (1991, p.65), afirma, que a negociação efetiva deve ser preparada cuidadosamente, definindo inicialmente os objetivos e focalizando os interesses das

partes, e não suas posições. Para tanto, torna-se essencial conhecer as prioridades próprias e dos oponentes, que pode ser feito através de questionamentos e principalmente ouvindo atentamente todo o processo de negociação.

A partir disso, é possível criar várias alternativas à negociação de um acordo ganha-ganha, explorando várias opções de ganhos mútuos, maximizando os poderes próprios, confirmando as próprias necessidades, testando ações com propostas condicionais, curtas e experimentais, verificando o acordo combinado, revisando o desempenho, adaptando as estratégias para cada situação, fazendo o tempo trabalhar a favor das partes, e, principalmente, construindo relacionamentos de trabalho de longo prazo. Assim, consegue-se perceber que o segredo do sucesso está em ser capaz de lidar efetivamente com as pessoas, conseguindo ter êxito, inclusive, nas soluções de problemas desagradáveis e aparentemente insolúveis.

A interação entre as pessoas permitirá entender que a negociação não é um jogo, não devendo, pois, fazer ganhadores e perdedores. A negociação deve produzir somente ganhadores, por isso intitula-se, frequentemente negociação e negociador ganha-ganha.

Há acordo bilateral, satisfatório para todos os participantes. É preciso dar e receber. Além do mais, a negociação não aponta previamente todos os riscos envolvidos, riscos estes que surgirão apenas no desenrolar das conversações, com regras. Deste modo, as partes devem estar seguras

do cumprimento do acordo na prática, conhecendo as vantagens do mesmo, sabendo com quem estão lidando e estando à vontade para negociar.

O planejamento da negociação, então, é de fundamental importância para conseguir negociar efetivamente. Assim, propõe-se a utilização de algumas ferramentas estratégicas que ajudarão a determinar o caminho para uma negociação ganha-ganha. Entre estas ferramentas têm-se instrumentos úteis para identificar as informações disponíveis no processo, os instrumentos ideais para serem utilizados em uma organização específica, as ferramentas para elaborar um bom planejamento e as ferramentas mais efetivas em certas ocasiões de negociação.

7. ESTRATÉGIAS PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Segundo Quintino (2010) para que o gerenciamento dos conflitos seja eficaz, é preciso conhecer as formas de agir numa situação conflituosa. Por isso, conhecer o campo onde se travará a batalha e como atuar durante o embate é importante para não causar feridas irreparáveis ou incendiar ainda mais a situação.

Martinelli (2008, p. 69) lista as estratégias que definem o comportamento para a solução das divergências:

- a) **De SAÍDA:** um lado se retira do problema, fugindo ou adiando a solução;
- b) **COMPROMISSO:** criação de uma solução mista, cada um cedendo um pouco.

Usada quando os relacionamentos são iguais. Solução perde-perde;

- c) **FORÇA:** a pessoa com o poder toma a decisão;
- d) **APAZIGUAMENTO:** adesão à paz, evitando outras possíveis soluções. É o que na linguagem popular se trata como "colocar panos quentes";
- e) **NEGOCIAÇÃO:** busca de uma solução intermediária em que cada pessoa cede um pouco, chegando-se a um acordo ganha-ganha.

A partir do momento em que são identificados os tipos e as causas dos conflitos, tem-se condições de determinar "as estratégias" que devem ser adotadas para administrá-los. Todavia, a estratégia escolhida deve ser utilizada a partir de uma análise ampla, coerente, sincera e correta da situação. O sucesso da escolha de uma estratégia, não é garantia de sucesso em outros momentos de conflitos. Cada situação deve ser estudada e planejada.

Berg (2012) afirma que não há estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada estilo pode ser apropriado e efetivo, de acordo com a situação e o assunto a ser resolvido e dos sujeitos envolvidos. É importante ter conhecimento das opções existentes e da nossa disposição para administrar esses conflitos e aprender a utilizar esses estilos.

Em relação a administração de conflitos, Chiavenato (2004, p. 418) afirma

que: "uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos".

Segundo o mesmo autor, para essa administração de conflitos há três abordagens disponíveis:

a) Abordagem estrutural: o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.

b) Abordagem de processo: essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira parte, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.

c) Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de

forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir. (CHIAVENATO, 2004, p. 418)

McIntyre, (2007) afirma que o sucesso do conflito depende dos envolvidos: "O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito". (McINTYRE, 2007, p. 303).

8. CONCLUSÃO

De acordo com os autores pesquisados, é possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com os eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem ser encarados de maneira construtiva, estimulando o potencial de inovação.

A negociação, dentro de um ambiente globalizado, envolto por constantes turbulências, tem sido considerada uma das alternativas possíveis para a solução de conflitos, visto que é um meio de se alcançar um acordo satisfatório para as partes envolvidas, tentando manter princípios fundamentais como um bom relacionamento, satisfação das necessidades e possibilidades de novas negociações.

Cabe ressaltar, que mesmo analisando e considerando todas as possibilidades de uma negociação de sucesso, situações de conflito podem existir, devendo, pois, ser administradas de maneira que se tire proveito dos benefícios advindos deste conflito.

Assim, a maneira como o gerente ou negociador vê e administra o conflito pode levar a dois diferentes posicionamentos em relação ao mesmo: uma visão negativa, que considera o conflito como algo prejudicial que deve ser evitado, reduzindo as chances de lidar com ele efetivamente; e uma visão positiva, que serve como oportunidade de crescimento dos negociadores, já que diferentes opiniões serão discutidas, analisadas, buscando-se a melhor solução para o mesmo, desenvolvendo-se e utilizando-se as habilidades de resolução de conflitos positivas e construtivas. Cabe apenas ao negociador encontrar a melhor maneira de lidar com o conflito.

Administrar empresas implica em gerir conflitos internos e externos resultantes do relacionamento entre pessoas. A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-lo para que estes atuem de maneira construtiva. Através das situações de conflitos as empresas e seus gerentes podem extrair experiências de crescimento e desenvolvimento humano, que se bem aproveitadas gerará mudanças e oportunidades de crescimento mútuo entre os envolvidos.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K., ALBRECHT, S. **Agregando valor à negociação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt et al. Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 157-166, 2007.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia a dia**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012
- BOBIO, N. Dicionário de política vol 1, 5 ed. Brasília – DF, UNB, **Imprensa Oficial do Estado**, 2000
- BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Marc. **Gestão de Conflitos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- CALDANA et al . Negociação estratégica: uma abordagem sistêmica das competências e dos relacionamentos envolvidos no processo. **RACE**, Ribeirão Preto – SP, n.5 p. 1-13. 2012
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, Cristiane. **Conflito e negociação**. Gov do Estado de Pernambuco. Sec. Educação. 2015
- CURY, C. Situações de conflito: oportunidades para crescimento de gestores. **Comunidade ADM**. 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/situacoes-de-conflito-oportunidades-para-crescimento-de-gestores/96812/> Acesso em: 19/06/2017
- DA SILVA, Alvaro José Argemiro; MUNHOZ, Janete Probst; MUNHOZ, Jefferson Amaral. Administração de conflitos nas organizações: complexidade e desafios. **Negócios**, v. 1, n. 13, p. 1-15, 2016.
- DUARTE, Alfredo. Negociação Ganha-Ganha VS Ganha-Perde ADVB (online). 2016. Disponível em: <http://www.advb.org/2016/09/02/negociacao-ganha-ganha-vs-ganha-perde/> acesso em: 03/10/2017
- JUNQUEIRA, L.A. C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: Cop, 1984.
- LEWICKI, Roy; BARRY, Bruce; and SAUNDERS, David. **Essentials of Negotiation**, 6 ed. , McGraw-Hill; 2016
- MARCONDES, D. **Como chegar à excelência em negociação: administrando conflitos de forma efetiva para que todos ganhem**. Qualitymark, 1993.
- MARTINELLI, D.P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2008.

- MARTINELLI, D.P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 2006a.
- MARTINELLI, D. P. **Conflito, Administração e Visão Sistêmica**. 2º Cong. Bras. Sistemas, Anais, Ribeirão Preto – SP. 2006b.
- MARTINELLI, DP. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica** Edit. Manole. SP. 2016.
- McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.
- NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. **Gestão do capital humano**, v. 5, p. 47-56, 2002.
- PINTO, E. P. **Negociação orientada para resultados: como chegar ao entendimento através de critérios legítimos e objetivos**. São Paulo: Atlas, 1991
- QUINTINO, M. J. **Manual para administração de conflitos organizacionais**. Comunidade ADM 2010. Disponível em: <[HTTP://www.artigonal.com/carreira-artigos/manual-para-administração-de-conflitos-organizacionais-1730179.html](http://www.artigonal.com/carreira-artigos/manual-para-administração-de-conflitos-organizacionais-1730179.html)>. Acesso em: 15/05/2010.
- SILLOTO, Camila; ANDRADE, Graça. **Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde**. Anais 10 Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Liboa, 2014.
- TOIARI, Renata Calendario. Os impactos dos conflitos organizacionais e sua perspectiva. **Comunidade ADM**, 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/os-impactos-dos-conflitos-organizacionais-e-sua-perspectiva/73904/> Acesso em: 15/09/2017
- ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar as pessoas**. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- WATKINS, Michael. **Negociação**. Rio de Janeiro: Record, 2004. 206 p.
- WEEKS, D. **The eight essential steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home, and in the community**. New York: G.P. Putnam's Sons, 1992.

10. NOTA BIOGRÁFICA

Cláudia Mesquita da Silva Gomes

Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidad Columbia, Mestra em Administração de Empresas pela Universidad De Las Empresas, Administradora de empresas, Consultora empresarial, Professora das Disciplinas Administração Mercadológica I e II, Administração de Materiais Produção e Logística III, Organização do Trabalho, Qualidade I e II da FAI - Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação em Santa Rita do Sapucaí, Minas Gerais, Brasil.