



Secretaria de  
Educação

**PERNAMBUCO**  
GOVERNO DO ESTADO



# Técnico em Recursos Humanos

# Conflito e Negociação

Cristiane Costa

2015



e-Tec  
Brasil



PDE | PRONATEC  
PROGRAMA NACIONAL DE ACESSO AO  
ENSINO TÉCNICO E EMPRESARIAL

Ministério da  
Educação  
GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAIS RICO É PAIS SEM POBREZA





**Presidenta da República**

Dilma Vana Rousseff

**Governador do Estado de Pernambuco**

Paulo Henrique Saraiva Câmara

**Vice-presidente da República**

Michel Temer

**Vice-Governador do Estado de Pernambuco**

Raul Jean Louis Henry Junior

**Ministro da Educação**

Cid Ferreira Gomes

**Secretário de Educação e Esportes de Pernambuco**

Frederico da Costa Amâncio

**Secretário de Educação Profissional e Tecnológica**

Aléssio Trindade de Barros

**Secretário Executivo de Educação Profissional**

Paulo Fernando de Vasconcelos Dutra

**Diretor de Integração das Redes**

Marcelo Machado Feres

**Gerente Geral de Educação Profissional**

Josefa Rita de Cassia Lima Serafim

**Coordenação Geral de Fortalecimento**

Carlos Artur de Carvalho Arêas

**Coordenador de Educação a Distância**

George Bento Catunda

**Coordenador Rede e-Tec Brasil**

Cleanto César Gonçalves

**Coordenação do Curso**

Carlo Martins Pacheco

**Coordenação de *Design* Instrucional**

Diogo Galvão

**Revisão de Língua Portuguesa**

Eliane Azevedo

**Diagramação**

Klébia Carvalho





# Sumário

INTRODUÇÃO.....	3
1. COMPETÊNCIA 01   CONCEITO: CONFLITO E NEGOCIAÇÃO.....	4
1.1. A origem dos Conflitos .....	5
1.2. Quais são as Partes de um Conflito? .....	6
1.3. A Natureza dos Conflitos.....	7
1.4. O Conflito nas Organizações .....	8
Resumo.....	11
2. COMPETÊNCIA 02   NEGOCIAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....	12
2.1. O que é Negociação e qual a Importância dos Ganhos Recíprocos? .....	12
2.2. A Teoria dos Jogos.....	13
2.3. O Dilema dos Prisioneiros .....	14
2.4. Características de um Negociador .....	17
2.5. As Habilidades que um Negociador deve Desenvolver para o Sucesso.....	21
3. COMPETÊNCIA 03   COMO ENTENDER SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE TIPOS DE NEGOCIAÇÃO.....	25
3.1. Etapas da Negociação .....	26
3.2. As Estratégias de Negociação.....	29
Resumo.....	31
4. COMPETÊNCIA 04   GESTÃO DO CLIMA OPERACIONAL E CONFLITOS .....	32
4.1. Diagnosticando o Conflito .....	32
4.2. Mapeamento do Conflito .....	32
4.3. O Planejamento da Negociação e Dicas para Sanar Problemas quando a Negociação é Conflituosa.....	35
Resumo.....	38
CONCLUSÃO .....	49
REFERÊNCIAS .....	52
MINICURRÍCULO DO PROFESSOR-PESQUISADOR .....	54



## INTRODUÇÃO

Prezado aluno, daremos início à disciplina Conflito e Negociação. Certamente você já ouviu falar nesses termos e até vivenciou alguns conflitos em seu cotidiano, sendo responsável por minimizá-los ou resolvê-los. Iniciaremos os nossos estudos através da análise de quatro competências, a saber: na primeira competência, estudaremos os conceitos de conflito sua finalidade, bem como a dinâmica do processo de negociação. Na segunda competência veremos as negociações no ambiente de trabalho, bem como a figura do negociador. Na terceira competência estudaremos as semelhanças e diferenças no processo de negociação e, por último, na quarta competência estudaremos a gestão do clima operacional, os conflitos e suas resoluções.

No intuito de demonstrar um pouco as variáveis necessárias a uma boa negociação é que essa disciplina aparece, objetivando auxiliá-lo em sua formação profissional.

O presente material é uma compilação de literatura diversa, conforme apresentado nas referências, bem como apostila utilizada pela Universidade do Sul de Santa Catarina de disciplina de mesmo nome da Educação à Distância.

Sucesso e bons estudos!

Professora Cristiane Costa



## 1. COMPETÊNCIA 01 | CONCEITO: CONFLITO E NEGOCIAÇÃO

O homem é um ser conflitivo por natureza. As relações interpessoais, por sua vez também caracterizam a existência de conflitos.

Com o intuito de facilitar o reconhecimento de um conflito e partir para a negociação, você verá como surge um conflito e quais as partes envolvidas no mesmo.

Na grande maioria das vezes, as negociações surgem para buscar a resolução de conflitos existentes. Mas o que vem a ser um conflito?

Um conflito consiste em um embate, uma discussão, uma luta; pode ainda simbolizar elementos de oposição em um jogo de forças, mas ele é, antes de tudo, uma relação interpessoal, consistindo em uma forma de interação social.

Para ficar um pouco mais claro, o conflito geralmente surge de questões de discordância de objetivos, de opiniões ou mesmo por oposição e incompatibilidade entre as partes envolvidas no conflito.

Entretanto, há que se ressaltar que um conflito é considerado como tal, a partir do momento em que a **parte A** desenvolve uma **ação** efetiva sobre a **parte B**, tornando-se necessária a sua reação, ou seja, o **conflito só existe a partir de um movimento de ação e reação**. (SILVA, 2006. p.16)

Ainda para especificar o que é um conflito, vale destacar Hampton (1991, p.126) que diz que **conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses**.



## 1.1. A origem dos Conflitos

Inicialmente, ao se falar em negociação, logo se imagina que a maioria delas trata efetivamente da solução de conflitos. Para alguns, há ainda que se destacar que a origem das negociações se dá através do estabelecimento de conflitos. Considera-se para isso que se não houver nenhum tipo de conflito, não haverá nenhum tipo de negociação. Mas, uma forte característica da origem dos conflitos é a existência de grupos ou mesmo de partes oponentes. Observe:

As organizações constituem-se em verdadeiras arenas para conflitos individuais ou grupais, nos quais os participantes lutam por recursos limitados, possibilidades de progresso na carreira, privilégios e outras recompensas que possam ser proporcionadas pela empresa. Os conflitos entre grupos são muito comuns, tanto dentro quanto fora das organizações. Segundo Hampton, (1991,p.297) o conflito pode surgir da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas. A seguir, a parte frustrada interpreta a situação projetando suas consequências, passando a comportar-se à luz da situação imaginada. A outra parte envolvida reage a este comportamento, com base em suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser bem diferentes daquelas imaginadas pela outra parte. Tem-se então, os resultados do conflito, que podem ser de natureza completamente diversa para cada um dos negociadores, ou seja, um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um interprete a situação a seu modo. (MARTINELLI E ALMEIDA, p.47).

Assim, pode-se dizer que **um conflito surge das divergências e/ou metas entre grupos ou partes** diferentes, havendo a necessidade de uma ação e



# Competência 01

reação, ou seja, **se a parte A possui um objetivo diferente da parte B, mas a parte B não se sentiu afetada, então não há um conflito entre eles.**

Assim, as causas das origens dos conflitos podem ser:

- Competição por recursos limitados;
- Choque de valores e culturas diferentes;
- Definir responsabilidades indesejáveis a quem irá executá-las;
- Mudanças que geram medo e desconfiança.

## 1.2. Quais são as Partes de um Conflito?

Para se reconhecer a melhor forma de resolução, o objeto central do conflito e planejar a negociação, é importante caracterizar as partes envolvidas no mesmo.

Segundo Silva (2005, p.21), as partes de um conflito são:

**Primeira Parte:** é aquela que inicia um conflito e o institui em termos legais.

**Segunda Parte:** é a oponente da primeira. Consiste na parte afetada. É a segunda parte que estabelece a existência de um conflito, ao assumir suas implicações, considerando as ações da primeira parte.

**Terceira Parte:** são aqueles que estão fora do processo de formação do conflito entre a primeira e a segunda parte, mas que de alguma forma estarão envolvidos em algum momento no processo de resolução de conflitos. Geralmente consistem em gestores, ou árbitros e mediadores.

**Parte Intermediária Direta:** faz parte do conflito e muitas vezes constituem a equipe técnica, ou seja, é composta por aqueles que buscam e geram as informações para constituir a resolução dos conflitos.



# Competência 01

**Parte Intermediária Indireta:** não faz parte do conflito, mas é afetada indiretamente através dos resultados da negociação.

**Observe o exemplo:**

Sua empresa produziu um sofisticado software destinado ao gerenciamento de grandes eventos e congressos. Depois de efetuada a venda a seu cliente, o mesmo reclamou de mau funcionamento do produto. Entretanto, sua empresa antes de colocar o produto a venda, constatou que o mesmo não possuía as falhas que o cliente estava alegando ter. O gerente de desenvolvimento do produto irá testá-lo novamente e entrar em contato com o cliente para resolverem o assunto.

**Objeto do Conflito:** Falha no software para eventos.

**Primeira Parte:** Empresa que desenvolveu o software.

**Segunda Parte:** Cliente que adquiriu o produto.

**Parte Intermediária Direta:** O gerente do produto que irá buscar a causa e a solução do conflito.

**Parte Intermediária Indireta:** Os funcionários da empresa que desenvolveram o software e os participantes do evento no qual o produto deveria estar funcionando.

## 1.3. A Natureza dos Conflitos

Sabe-se que as organizações, de forma geral, são fontes inevitáveis de conflitos. Desta forma, para compreendê-los melhor, é importante destacar a natureza dos conflitos. Inicialmente é importante destacar que a natureza dos conflitos é diferente de sua origem, isso porque um conflito se origina da contraposição de objetivos, ideais ou metas. A natureza consiste em definir quais seriam esses objetivos ou metas, que geraram o conflito.



Assim, a natureza dos conflitos pode ser definida:

**Quanto aos Comportamentos:** observe que há influência direta do comportamento das partes que geram um conflito, podendo se estabelecer através do comportamento os conflitos de interesse, os conflitos de opinião e até mesmo falhas comportamentais conflitantes (como quando alguém extremamente agitado fica irritado com o calmo comportamento de seu oponente);

**Quanto aos Contrários:** os contrários simbolizam diretamente os conflitos individuais, hierárquicos, raciais; entre instituições e organizações, estabelecendo por vezes uma relação de força e poder entre as partes;

**Quanto aos Momentos de Ação:** os momentos de ação são gerados diretamente sobre os fatos, as causas, os meios e os valores que predominam como objetivos entre as partes.

Verifica-se que o conflito é o resultado das diferenças de ações, atitudes, crenças, pensamentos e ainda da diversidade de sistemas e estruturas sociais.

Com isso, na grande maioria das vezes, o conflito é conexo a ocorrências negativas. Entretanto, vale ressaltar que eles podem servir como oportunidades de mudança, de crescimento mútuo, bem como para aquisição de habilidade de negociações construtivas – o ganha-ganha.

## 1.4. O Conflito nas Organizações

A existência de conflitos, no âmbito de uma empresa ou organização e como lidar com eles, abrange principalmente a questão de evitá-los ou tentar uma negociação.



Um conflito será positivo em uma organização se a partir dele houver um relativo aumento de produtividade ou mesmo se ele funcionar como um meio para se alcançar objetivos e metas.

Além disso, observe o que Carlos Aquiles Junqueira (2006,p.4) fala sobre o ponto positivo de um conflito:

Podem ser os conflitos comparados às dores no organismo humano, se proveniente das mais diversas enfermidades. Haja vista que o índice de mortalidade agravar-se-ia, acentuadamente, já que as pessoas não disporiam de sinal de alerta quanto às disfunções orgânicas. Do mesmo modo que a dor pode ser aliviada por ação de adequada terapêutica, o conflito se for pronta e eficazmente tratado - poderá também ser reduzido ou eliminado. Caso contrário, tal como ocorre com a dor, é passível de apresentar agravamento ou, talvez, exigir procedimento mais radical, a exemplo de cirurgia médica.

Desta forma, constata-se que o conflito pode ter um papel de sensor do que está errado em uma organização, motivando as pessoas e grupos envolvidos a resolverem os problemas apresentados e descobertos através da existência de um conflito. Com isso a mobilidade na busca de soluções acaba por influenciar diretamente na condução da busca de novas informações, além de trazer um equilíbrio de poder entre grupos diferentes. Por outro lado, um conflito pode ser negativo se fizer com que haja perda de motivação para o trabalho e se tornar uma situação com desperdício de esforços.

O conflito pode criar um ambiente improdutivo e desmotivado, causando tensão e influenciando diretamente no comportamento e na inter-relação pessoal.

# Competência 01



Dessa forma, o sucesso na resolução de conflitos acaba acontecendo quando as partes envolvidas têm uma atitude colaborativa, se dispendo a negociar na busca de objetivos comuns para solucionar o problema.

O conflito não é solucionado, enfatizando seus pontos negativos. A partir do momento em que as partes forçam o acordo, colocam “panos quentes” para disfarçar os problemas, buscando apenas seus objetivos individuais ou ainda procedendo a uma retirada estratégica.

Observe a correlação existente entre colaboração, negociação e força na resolução de conflitos, estabelecida por Carlos Aquiles Junqueira (2006, p.5): a colaboração uma consistente técnica de solução de conflito, à exceção do método da força, que pode sobrepujá-la. A força por seu turno revela-se numa decidida técnica, afora os casos em que a outra parte a ela recorre. O meio termo (negociação) cede ao solucionador de problemas (colaborador); ou aquele que força. Mas chega a um acordo com outro meio termo, com o de “panos quentes”; ou com que se retira.

O de “panos quentes”, por sua vez, prevalece sobre o que se retira, mas se submete ao confronto, a força e a negociação. A retirada cede a todas as outras formas de solução de conflito, exceto à própria retirada. Parte do trabalho do gerente e dos principais integrantes de uma equipe de trabalho consiste em administrar o conflito.

Para os gestores, é extremamente importante conhecer e detectar um conflito, principalmente em suas fases iniciais. Isto porque cabe aos administradores e gestores a tarefa de identificar as diferenças, o objeto e a natureza do conflito, a fim de verificar a melhor forma de solucioná-lo.

O bom gestor aplica as modalidades de resolução de conflito mais adequadas. Entretanto, deve se planejar e observar os conflitos, para sempre tirar o máximo proveito da situação conflitante em benefício dos objetivos da empresa, sem influenciar negativamente nos objetivos do seu oponente.



Se você ficou interessado em conhecer mais detalhes sobre o conteúdo desta competência e outros pontos de vista, sugerimos a leitura de:  
MARTINELLI, Dante P.;  
ALMEIDA, Ana Paula de.  
**Negociação e solução de conflitos:** do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. Capítulo 2: Conflito. São Paulo: Atlas, 1998.



## Resumo

A competência que você acabou de estudar, englobou diretamente a constituição de conflitos existentes. Vale ressaltar que a origem de um conflito se dá por meio de uma ação e reação que envolve as partes que interagem diretamente nele. Assim, destacar as partes de um conflito, observando a parte que o inicia, passando por seu oponente, seu negociador e chegando às partes que acabam indiretamente afetadas por eles, é de extrema importância para que um bom administrador se torne também um bom mediador de conflitos.

Não se pode deixar de destacar, entretanto, que a natureza dos conflitos se dá não só pelas diferenças entre as pessoas e as instituições, mas também através de atitudes comportamentais das partes nele envolvidas.

Constata-se, portanto, que os conflitos são gerados em relações interpessoais e que o bom dirigente busca constantemente conhecê-los e ainda administrá-los de forma positiva, tanto para sua empresa, quanto para o seu oponente.

Na próxima competência falaremos sobre Negociação. Até lá!



## 2. COMPETÊNCIA 02 | NEGOCIAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Vivemos em um mundo de constante mutação. As relações interpessoais devem ser cada vez mais estudadas, a fim de sempre buscarmos resultados positivos em nosso cotidiano. Com isso, você pode observar que as negociações estão constantemente em nossas vidas, principalmente na profissional.

Para obtermos sempre um sucesso condizente com a nossa atuação profissional como gestores é necessário conhecermos um pouco mais sobre técnicas e estratégias necessárias na condução de uma visão positiva de nossas atitudes.

Dessa forma, você iniciará os estudos desta competência de Negociação e Conflitos, verificando o que vem a ser uma negociação e o que a envolve.

Pronto para mais um desafio?

### 2.1. O que é Negociação e qual a Importância dos Ganhos Recíprocos?

Inicialmente é importante definir e compreender o que é uma negociação. Esta palavra vem sendo amplamente utilizada no mundo dos negócios, na política e também em nossos relacionamentos diários com família e amigos. Pode-se dizer que o mundo em que vivemos está em constante negociação.

Há que se ressaltar que a negociação é multidisciplinar, ou seja, ela abrange diversas áreas de estudo, desde comportamentais, até áreas mais específicas como administração, marketing, sociologia, psicologia.

Entretanto, o que não se pode deixar de observar é que a negociação deve ser desenvolvida a fim de que a mesma tenha um resultado de sucesso.



Observe que a obtenção de um resultado de sucesso, não significa sempre obter um “sim”, nem mesmo consiste na habilidade de usar o poder de uma informação para se tomar uma decisão – a negociação vai além, pois busca, principalmente, a **otimização de interesses mútuos**

A negociação considerada como um processo envolve além de meios de comunicação, uma preparação do negociador e o desenvolvimento de um planejamento adequado. O incremento de habilidades aparece juntamente com a organização do negociador através de um foco bem definido no alcance do objetivo proposto.

Por ser concebida então, como um processo, é necessário ter a definição do objeto da negociação e, principalmente, saber de onde extrair as informações para seu adequado planejamento e condução.

Quando se fala que uma negociação é um processo, a característica intrínseca é que ela acontece em partes bem definidas. Observe que a negociação não busca apenas o resultado positivo para uma das partes, mas sim para todas as envolvidas. Isto porque, se acredita que uma negociação só acontece com a idéia do ganha-ganha e não do ganha-perde.

## 2.2. A Teoria dos Jogos

Para melhor compreender o que é “ganha-ganha e ganha-perde” em uma negociação, é necessário compreender a Teoria dos Jogos.

A Teoria dos Jogos é uma análise matemática de situações que abrangem interesses em conflito, com o objetivo de apontar as melhores opções para se alcançar o objetivo. Ela foi criada na década de 40, pelo matemático americano John Von Neumann e pelo austríaco *Oskar Morgenstern* (*The Theory of Games and Economic Behavior*) que misturaram a economia e a organização social aos jogos de estratégia.



Negociação é um processo, que utiliza estudos específicos e planejamento, com o objetivo de alcançar um acordo mútuo na resolução de um conflito entre partes envolvidas.



Ela diz que as pessoas, de forma geral, possuem uma forte tendência a satisfazer seu interesse individual, sobrepondo-se ao interesse de um grupo, um interesse coletivo.

Você vai ao supermercado e no estacionamento você bate seu carro, em um carro importado, com o valor de mercado 5 vezes maior que o seu. O que você faz? Há uma forte tendência a deixar o local, pois ninguém viu você bater no carro. Além disso, para você, o pagamento dos prejuízos do carro importado é bastante alto. Sendo que, para o proprietário daquele automóvel provavelmente não o seria. Mas, é em função de atitudes como essa que muitas vezes, os custos dos seguros acabam aumentando.

Em uma negociação todos os conflitos de interesses devem ser medidos. Os jogos são ligados diretamente à vida em sociedade e, com o advento da globalização e dos meios de comunicação, possuem maior importância na vida das pessoas. A Teoria dos Jogos auxilia no entendimento de casos conflitantes que fazem parte do dia-a-dia. Desta forma, constata-se que o comportamento das pessoas está ligado ao resultado, e a Teoria dos Jogos defende que a base para se obter um resultado satisfatório é a colaboração

### 2.3. O Dilema dos Prisioneiros

A Teoria dos Jogos possui vários temas, mas é o dilema dos prisioneiros que melhor a identifica. Esse jogo foi formulado e estudado na década de 50 por matemáticos da Universidade americana de *Princeton*.

A história fictícia consiste no seguinte:

Dois criminosos são presos e interrogados separadamente. A polícia não possui provas concretas contra eles. A única maneira de condená-los seria fazer com que um acusasse o outro. A polícia dá aos criminosos a vantagem de escolher uma opção que mais lhes favoreça:



A Teoria dos Jogos constata que conflitos de interesse acontecem por que a regra geral é maximizar, prioritariamente, o ganho individual.



A Teoria dos Jogos é um arcabouço matemático que trata das estratégias que se usa quando há “alguém” em conflito de interesses com outro “alguém”. Não tem nada a ver com moralidade, com “bem ou mal”, ou com “certo e errado”. Tem a ver só com matemática. Ela trata, simplesmente, de jogadores fazendo tudo para maximizar as chances de um certo resultado.



Se os dois permanecerem calados, ambos terão a liberdade.

O prisioneiro que denunciar o outro, ganha a liberdade e ainda uma soma em dinheiro. Com isso, o outro prisioneiro pegará prisão perpétua e pagará a soma em dinheiro ao seu delator.

Mas, se os dois se acusarem, os dois serão condenados.

### **Qual seria então, o dilema dos prisioneiros? Qual a escolha lógica?**

A melhor opção, obviamente, seria a de ambos permanecerem calados, pois assim eles teriam a liberdade. Todavia, o prisioneiro **A** sabe que **B** está pensando a mesma coisa, e sabendo que não poderia confiar nele, constata que a melhor saída seria denunciar **B**. Isto porque se esse se calar, **A** continuaria livre.

Mas se **B** também denunciá-lo, **A** seria condenado de qualquer forma, mas pelo menos não ficaria sozinho. Por outro lado, **B** pensa exatamente da mesma forma que **A**.

Conclusão: ambos acabam pensando logicamente da pior maneira, usando da traição mútua e sendo condenados. A decisão racional de cada um, leva a um resultado irracional (negativo) para ambos.

Analisando o dilema dos prisioneiros, assim como se pode especificar em diversas situações, por vezes a melhor decisão individual pode prejudicar o grupo em sua totalidade. Além disso, se a situação alcança muitas pessoas e todos se esforçam para conseguir o melhor para todo o grupo, é comum que um se esforce menos e outros mais, chegando ao final com o mesmo benefício comum a todos.

Mas qual o interesse em se conhecer a Teoria dos Jogos para uma negociação? É justamente observar que na grande maioria das vezes,



principalmente nos relacionamentos diários estabelecidos nas organizações, confrontamo-nos com situações em que decidir nem sempre é tarefa fácil.

Compreendendo melhor a teoria dos jogos, destacamos que ela ainda trata dos chamados **jogos de soma zero**, em que nenhum negociador ganha, pois não há possibilidade de colaboração. Quer dizer que a vitória de um, significa necessariamente a derrota do outro. Não há colaboração, como no exemplo do dilema dos prisioneiros.

Com isso, a intenção é justamente provar que o mais racional é colaborar. No jogo de soma zero, a relação se dá através do ganha-perde. Ao final, acaba se concluindo que nenhuma das partes sai ganhando, mas as duas acabam perdendo, transformando-se num jogo com o resultado perde-perde.

### Exemplo:

Imagine um final de campeonato de futebol em que a partida será resolvida através de um pênalti. O batedor quer que o goleiro pense que ele vai chutar num certo canto, e então, chuta no outro. O goleiro, por sua vez, quer fazer com que o batedor acredite que ele se lançará para certo lado, e ele se lança para outro. Em jogos de soma zero, jogadores (um ganha e outro perde) racionais têm que blefar.

Desta forma, concluímos inicialmente que no mundo dos negócios e da gestão de organizações, a melhor saída é justamente entender o posicionamento dos jogadores, de forma a proporcionar uma negociação com resultados mútuos satisfatórios e colaborativos. Os jogos de soma zero, explanados aqui através do dilema dos prisioneiros, esclarece que a busca por resultados individuais, muitas vezes levam ao fracasso da solução dos conflitos existentes.



## 2.4. Características de um Negociador

As características de um negociador perpassam por peculiaridades técnicas e comportamentais. Ao se tratar das questões comportamentais muitas são as dificuldades: egos sobrepostos, emoções negativas, posições rígidas e extremamente competitivas, falta de simetria e poder e falta de preparo.

Para trabalhar com situações de conflito, não se pode deixar de considerar que as mesmas causam reações que envolvem o racional e o emocional do indivíduo. Muitos são os autores que, ao longo do tempo, buscam compreender e descrever o perfil dos negociadores. Entretanto, para fins deste estudo, acompanhe a seleção de perfis de negociados enquadrados por CASSE (1995, p.60), citado por Martinelli (p.28-29):

### O Efetivo

- Conhece detalhadamente os fatos e os explora;
- Utiliza-se de um planejamento rigoroso e documenta todas as declarações feitas durante a negociação;
- Responde aos questionamentos para esclarecer pontos duvidosos e ainda fornece informações complementares;
- É preciso nas informações cedidas.

Observa-se que os negociadores efetivos mantêm seu enfoque na pesquisa e na comunicação eficaz. Mas, por vezes, podem parecer insensíveis às reações emocionais e aos sentimentos da outra parte. Com isso, a probabilidade de perda de detalhes preciosos em uma negociação, mesmo com toda a informação que possui que podem ser deixados de lado. Às vezes os negociadores efetivos podem ainda argumentar contra os próprios membros de seu grupo (em uma negociação conjunta), enfraquecendo-o e fazendo com que ele fique susceptível ao jogo de negociações.



John Nash foi um matemático interpretado por Russel Crowe no filme *“Uma Mente Brilhante”*. Ele ganhou o prêmio Nobel de economia, por ter ajudado a desvendar parte da dinâmica desse tipo de situação, usando um ramo da matemática aplicada à Teoria dos Jogos, através da qual a cooperação era a melhor saída para que todos ganhassem o jogo no final.



Além disso, o efetivo pode ser considerado o “durão” da negociação, isto porque geralmente ele se apresenta firme e determinado, com uma meta clara a alcançar. Ele não se intimida com as pressões e mostra-se muito crítico.

## O Analítico

É o mais lógico e racional. Apega-se aos acontecimentos, muitas vezes mostrando-se frio e pouco comunicativo. Procura ter sempre certeza de que a estratégia planejada está sendo implementada corretamente. Sua estratégia pode ser adaptada, se for necessário, mas o analítico geralmente negocia a agenda da reunião estabelecendo as regras da mesma. É questionador e faz perguntas à outra parte com o intuito de deixar clara a racionalidade da sua posição.

O lado negativo do negociador analítico é que ele busca demasiadamente argumentos e contra-argumentos, fazendo com que ele perca o foco inicial da negociação, isto porque a lógica não é a única resposta das negociações.

## O Relativo

- Facilita as relações entre os membros dos grupos de negociação;
- Estabelece boas relações com as partes;
- É sensível às reações dos negociadores;
- Examina as fraquezas do oponente.

Os relativos são os tipos mais calorosos de negociadores, sempre simpáticos, pacientes e otimistas. Entretanto, não estabelece claramente seus objetivos e acabam perdendo o foco da negociação por se envolverem demasiadamente com o lado humano. Perdem a visão da estratégia traçada podendo inclusive, revelar informações vitais.



Ao explorar ainda mais o perfil de um negociador, em matéria comportamental, pode-se ainda destacar algumas características que ele deve possuir, as quais são:

- **Ética** – constitui o conjunto de valores na maioria, construtivos, que a pessoa possui desde a sua formação como o respeito ao oponente e ao objeto da negociação, a integridade e o senso de justiça e responsabilidade.
- **Empatia** – essa é uma característica que além de ser nata em muitas pessoas, pode-se desenvolver ao longo do tempo, pois abrange a paciência, a flexibilidade, e a capacidade de lidar com as diferenças.
- **Inteligência Racional** – a educação formal, a capacidade de preparação e de busca contínua por aperfeiçoamento resulta na inteligência racional, adquirida pelo negociador.

É sabido que um bom negociador deve ter as características positivas, tanto do perfil, quanto dos aspectos comportamentais. Em consonância com essa afirmação, observe as características estabelecidas por Enilda Carvalho (2006, p.2), do que vem a ser um bom negociador. Aproveite para estabelecer tais características como dicas para seu aperfeiçoamento pessoal.

Um excelente negociador deve possuir:

- **Bom Relacionamento Interpessoal** - simpatia e bom humor.
- **Boa Habilidade de Comunicação** – usar linguagem simples, correta e atualizada, sem exageros nem exibicionismos. É importante valorizar o ouvir mais e falar menos. Cuidar com o excesso de “franqueza” que muitas vezes está relacionada à agressividade, ao falar sem pensar.
- **Boa Postura e Apresentação** – respeitar as diferenças culturais e estar adequado ao ambiente de negociação.
- **Ser Proativo** – procurar mudar e buscar soluções para os conflitos, não “aceitar as coisas como elas são” e não ser acomodado.
- **Ser Criativo** – viabilizar novas idéias, novas alternativas e soluções.

# Competência 02



- **Saber Planejar** – ter o hábito de estabelecer objetivos, metas e traçar estratégias para alcançá-los.

Por outro lado, observe o contraponto, ou seja, o que um bom negociador não deve possuir como característica. O SEBRAE estabeleceu o comportamento negativo dos negociadores brasileiros, observe:

Os Pecados do Negociador Brasileiro:

- Prende-se a detalhes e esquece o todo;
- Provoca ressentimentos explorando as fraquezas da outra parte;
- Evita o conflito, em vez de administrá-lo;
- Confia demais em suas habilidades e queima etapas importantes de negociação;
- Improvisa muito, abusando do jogo de cintura e desprezando o planejamento;
- Não cumpre prazos ou promessas e com isso, perde credibilidade;
- Preocupa-se apenas com o seu lado;
- Ignora as diferenças e desrespeita a lógica do outro negociador;
- Trabalha com uma margem estreita;
- Não explora convenientemente o fator tempo, tornando-se impaciente;
- Assume com frequência uma postura defensiva;
- Está mais preocupado em falar do que em ouvir;
- Possui baixa flexibilidade e não costuma colocar-se no lugar do outro;
- Utiliza termos técnicos ou linguagem inacessível à outra parte;
- Não dá importância devida aos resultados da negociação.

Ao observar todos os fatores citados até o momento, você pode verificar que o perfil do negociador pode ser infinitamente discutido. O gestor ou administrador de uma empresa deve sempre buscar a melhor alternativa para suas negociações e principalmente, aprimorar suas habilidade e comportamentos. Além disso, não esquecer também que as pessoas com



quem se negocia, são seres humanos e que algumas características que você possui, ao negociar, podem ser iguais as de seus oponentes.

Outra questão extremamente importante no mundo da negociação é o fator cultural. Ao negociar em um meio cultural diferente, não se esqueça de sempre respeitar os aspectos de seu oponente, procurando conhecer melhor o meio em que ele vive. Quando do seu planejamento, antes de estabelecer as estratégias, busque conhecimentos a cerca da cultura dos demais negociadores, pois isso pode influenciar no resultado de todo o processo.

## 2.5. As Habilidades que um Negociador deve Desenvolver para o Sucesso

O sucesso de uma negociação depende principalmente, da maneira como os negociadores a conduzem. Por isso, a necessidade de se compreender o comportamento e a forma de agir desses profissionais. Vale ressaltar ainda que quanto maior for à prática em negociação, melhor uma pessoa desenvolve suas habilidades de negociar. Em nossa disciplina objetivamos auxiliá-lo teoricamente nas questões relativas à negociação, a fim de que você possa aplicá-las na prática. Assim, são descritas a seguir, algumas características que consideramos estritamente necessárias ao bom negociador. Observe-as e procure praticá-las.

- **Lute por seu Objetivo** - nunca desista de buscar seus objetivos, por mais simples que eles possam parecer. A calma e a paciência são virtudes que devem ser desenvolvidas. Assim, não desista diante das dificuldades.
- **Identifique Oportunidades** - sob circunstâncias conflituosas, não encare os problemas como ameaças, mas tente sempre procurar as oportunidades que podem surgir. Há uma história que conta que dois vendedores de calçados foram pesquisar o mercado de um país. Ao chegarem lá, viram que nenhuma pessoa usava sapatos. Um dos vendedores encarou o mercado como uma ameaça, ou seja, se ninguém usa sapatos, como vou vendê-los? Entretanto, o segundo



encarou o problema como uma oportunidade de crescimento de suas vendas, pois o mercado era promissor, pois ninguém usava sapatos.

- **Aprenda com seus Erros** - os erros muitas vezes não apresentam apenas o lado negativo, mas observe que eles acabam sendo sinalizadores de futuras mudanças. Certamente que aprender com os erros pode ser uma virtude que deve ser desenvolvida, principalmente a questão de aprender também com os erros dos outros. Mantenha-se atento ao que acontece a sua volta, mas não julgue – aprenda! Quando as pessoas erram, por vezes pensamos que isso nunca irá acontecer conosco, ou mesmo que os outros são incompetentes. Por outro lado, quando erramos buscamos justificativas e culpados. Tenha consciência e coragem de assumir suas próprias responsabilidades, pois quem faz isso demonstra ter o comando da própria vida.
- **Saiba Ouvir e Questionar** - A comunicação eficaz é essencial em um processo de negociação. Dessa forma, é importante saber ouvir as pessoas com que se negocia. Além disso, perguntas relevantes sobre o assunto, acabam demonstrando o interesse do negociador no processo como um todo. Mas não se esqueça de sempre ficar atento às respostas, isto porque seus questionamentos devem ser embasados no objeto de negociação, não devendo, portanto “perguntar por perguntar”.
- **Seja Flexível** - Em um processo de negociação você deve sempre buscar seu objetivo e lutar para consegui-lo, entretanto, você deve também saber quando deve abrir mão de uma vantagem. Não esqueça que você deve separar as pessoas do problema, ou seja, se você tiver problema de relacionamento com algum de seus oponentes, você deve superá-los na busca por uma negociação eficaz.
- **Cada Caso é um Caso** - Analise cada processo de negociação como se ele fosse único. Isto porque, além de modificar o objeto, as partes envolvidas também se modificam, lembrando que você irá negociar com pessoas. Assim, faça um planejamento para cada negociação, observando os fatores técnicos e comportamentais envolvidos. Um caso de sucesso em uma negociação anterior que você teve, nem



sempre pode simbolizar que você irá sempre ter sucesso. Há várias formas de se alcançar um objetivo, analise todas e procure descobrir a melhor alternativa.

- **Seja Comunicativo** - Muitas vezes a chave do sucesso em uma negociação está na forma como você expõe suas ideias e propostas. Procure inicialmente, sempre demonstrar suas ideias de forma que elas estejam de acordo com as necessidades de seu oponente – para isso, faça seu planejamento. O primeiro passo para uma comunicação eficiente é saber sobre o que está falando. Além disso, verifique que equipamentos técnicos você precisará e se for necessário, busque cursos de como falar e se apresentar melhor. Não esqueça que ser comunicativo não é sinônimo de falar muito.
- **Prepare-se** - Assim como já foi salientada a necessidade de planejamento, de busca de informações e de preparação pessoal para uma boa comunicação, não esqueça que, se for negociar em equipe, esta deve estar bem preparada. Assim, tanto individualmente quanto em grupo, defina os papéis de cada um e ao terminar a negociação faça um *feedback*: aprenda com os erros e acertos a fim de continuar desenvolvendo suas habilidades de negociador.

Em suma, o bom negociador deve ter o Controle da Situação, ou seja, consegue negociar e ainda controlar o conflito, analisando os aspectos envolvidos no processo e mantendo o foco em seu objetivo, sem deixar de considerar os interesses e os resultados almejados por todos.



Se você ficou interessado em conhecer mais detalhes sobre o dilema do prisioneiro, sugere-se a leitura de:  
PROUDSTONE, William.  
Prisoner's Dilemma: John Von Neumann, Game Theory and the Puzzle of the Bomb.  
Anchor Books, 1992.



## Atividade de Aprendizagem.

Responda as questões abaixo de acordo com o que estudamos no texto

1) Em que consiste a negociação?

---

---

---

---

---

---

---

2) Por que se consideram extremamente relevantes para o sucesso de uma negociação a pesquisa e o planejamento antecipados?

---

---

---

---

---

---

---

3) Qual o procedimento correto para uma negociação difícil?

---

---

---

---

---

---

---



## 3. COMPETÊNCIA 03 | COMO ENTENDER SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE TIPOS DE NEGOCIAÇÃO

No capítulo anterior você pôde observar que por meio do estudo dos jogos que envolvem as negociações e, principalmente através do comportamento das pessoas envolvidas é que uma negociação terá sucesso ou não. Mas trabalhando efetivamente com a negociação, como sendo nosso ponto alto de estudo, não se pode deixar de lado que os fatores de conquista, de persuasão da outra parte estão intimamente ligados ao resultado satisfatório.

Na prática, a negociação tem o processo como uma característica intrínseca, entretanto este deve envolver diretamente a flexibilidade, a comunicação, o poder e a informação.

Dessa forma é extremamente importante considerarmos em um processo de negociação:

- A identificação dos aspectos em comum para as partes envolvidas;
- Verificar os interesses em questão;
- Buscar a manutenção do foco voltado para as soluções, e não para os conflitos ou problemas;
- Focar na cooperação e nos benefícios para as partes;
- Observar e avaliar as variáveis envolvidas no processo de negociação;
- Analisar o melhor momento para a tomada de decisão;
- Registrar o acordo feito pelas partes.

Assim, um processo de negociação sempre deve ter objetivos tangíveis, a fim de que os resultados desejados tenham o impacto almejado pelas partes. Para isso, a orientação e busca dos fatos é extremamente importante.



## 3.1. Etapas da Negociação

Segundo ACUFF (2004, p.31), as negociações devem cumprir as seguintes etapas: orientação e pesquisa; resistência; reformulação das estratégias; discussões difíceis e tomada de decisões; acordo; seguimento.

A seguir, acompanhe cada etapa em detalhe para compreendê-las melhor:

### Orientação e Pesquisa

É a fase inicial que muitos dos negociadores deixam de lado. A busca de informações é extremamente importante para se conhecer o objeto de negociação, bem como seu ambiente e as questões envolvidas.

Esta etapa consiste principalmente na busca por conhecimento, como por exemplo: o estudo da organização envolvida, o histórico das negociações semelhantes anteriores, a verificação do poder que seu parceiro de negociação possui em sua organização ou mesmo no meio em que está inserido.

Esta fase inicial também compreende o Planejamento. O êxito de uma negociação depende de um planejamento bem elaborado. Para tanto, há a necessidade de examinar interesses e definir metas, bem como identificar quais serão os interesses e objetivos do outro, através da coleta de informações necessárias, com o intuito de se prever possíveis impasses e buscar a maneira de evitá-los e superá-los.

Efetivamente deve-se programar as apresentações na mesa de negociação. Através do planejamento ainda, pode-se ter uma visão geral da situação para então definir os assuntos a serem abordados, no intuito de estabelecer as prioridades. Não se deve, entretanto, deixar de lado a criação de um ambiente favorável à negociação, a fim de reduzir eventuais tensões, para facilitar a busca pelo consenso e pela cooperação.



## Resistência

Há que se considerar que em uma negociação pode haver resistência por parte do outro negociador. A resistência existe até mesmo para caracterizar a importância relativa da negociação. Se o seu oponente não apresentar certa resistência, você deve verificar qual a real importância do objeto que está sendo negociado. De qualquer forma, é importante se preparar para enfrentar a resistência, buscando formas de quebrá-la. Isto é alcançado ao assumir posições, buscando sempre ter um ponto de vista lógico, debatendo e argumentando seus motivos. É importante também ser compreensivo com o outro negociador, e isso se dá através do conhecimento profundo do mesmo e do objeto da negociação.

## Reformulação das Estratégias

Você sempre deve elaborar estratégias de negociação, antes mesmo de partir para o processo em si. Entretanto, novos fatores podem surgir durante o processo e você deve estar preparado para enfrentá-los, inclusive reavaliando as estratégias previamente estabelecidas.

É possível trabalhar a reformulação de estratégias a partir da introdução de dados novos, da redefinição de algumas questões, mas principalmente, através da efetiva reavaliação das estratégias originais.

## Discussões Difíceis e Tomada de Decisões

Todo o negociador deve concentrar seus esforços nas reais necessidades das partes envolvidas no processo. Quando uma discussão está difícil, o objetivo maior é buscar o real motivo do que se está negociando. Este é o momento exato para se tomar decisões com base efetiva na busca por resultados recíprocos: ganha-ganha, ou seja, deve-se criar alternativas de ganho mútuo perguntando-se o que a outra parte pode ganhar com a negociação. É extremamente importante tanto nas discussões, quanto na tomada de

# Competência 03



decisões, explorar e compreender todas as variáveis envolvidas, a fim de clarificar pontos obscuros na intenção de superar impasses existentes.

## **Acordo**

Aqui é o momento de traçar todos os detalhes da negociação e garantir a compreensão dos mesmos por todos os envolvidos. Os negociadores ratificam o acordo com suas organizações. Dessa forma, são fatores que envolvem o acordo: busca de áreas de entendimento; revisão de todo o processo de negociação, a fim de garantir a compreensão mútua do que foi acordado; revisar e redigir o acordo; recapitular os benefícios mútuos alcançados com a negociação.

## **Seguimento**

Esta etapa é primordial para o alcance do sucesso de uma próxima negociação e muitas vezes ela é esquecida. Logo após o acordo firmado, é necessário manter um bom relacionamento com seu oponente, enfatizando que a sua tomada de decisão foi acertada e que ambos fizeram bons negócios. Enfatizar um relacionamento é também uma chave para o sucesso de uma negociação. Desta forma, o seguimento consiste em supervisionar a implementação do acordo negociado e destacar realmente que você acaba de fazer um bom negócio.

## **Exemplo:**

Certa vez um ministro da Fazenda brasileiro foi negociar a dívida externa com James Baker III, então Secretário do Tesouro americano. Foi mal preparado e, o que é pior de tudo, o pouco que foi preparado vazou. Quando começou a falar o Secretário americano que, em virtude do vazamento, já conhecia a proposta, interrompeu: “Com esta proposição não dá nem para começar”. O ministro brasileiro que não tinha nem um plano contingencial ficou sem ação e não pode fazer nada além de se retirar, submetendo o Brasil a um tremendo



vexame. Agora vem a ironia da história. O ministro brasileiro tinha algumas proposições interessantes, que mais tarde, com outro nome foram adotadas. Assim, de nada adianta ter boas idéias e propostas se você não fizer bem o dever de casa, que é a preparação. Você não encontrará as formas de fazer suas idéias serem aceitas. (JOSÉ AUGUSTO WANDERLEY, J.A. Negociação: o Caminho do Sucesso. <http://www.institutomvc.com.br/>)

## 3.2. As Estratégias de Negociação

Através do conhecimento adquirido nos assuntos anteriores sobre o processo de negociação, chegou o momento de você conhecer as principais estratégias para se obter o almejado sucesso.

Você observou que, desde o início da disciplina e, por meio do estudo da Teoria dos Jogos, é considerado como melhor meio de sucesso negocial, objetivar o relacionamento ganha-ganha. É muito importante você entender inicialmente o que vem a ser uma Estratégia

Muitos autores destacam as estratégias de negociação de formas diferentes. Para fins deste estudo, considere importantes as seguintes:

### Planejamento

O Planejamento aparece como uma estratégia de negociação, pois, quanto mais enfático e detalhado ele for, melhor. Sabe-se, ainda, que muitos negociadores não fazem seus planejamentos antes de iniciar uma negociação. Dessa forma, o planejamento deve envolver o maior número de questionamentos possíveis, que vão desde questões pessoais específicas sobre o outro negociador (como seu estado civil, seu lazer, sua personalidade, sua cultura) até o conhecimento sobre o negócio e o objeto de negociação em si (como o produto, o serviço, os preços, a forma de organização e administração de uma empresa). Não se pode deixar de observar justamente



Estratégia é um recurso a fim de assegurar determinados posicionamentos da negociação, exigindo simultaneamente o engajamento por parte dos elementos da organização para que os objetivos definidos sejam alcançados.



negociações anteriores (sucesso ou fracasso das negociações anteriores) e o estudo efetivo de seus resultados.

## **Método “Ganha-Ganha”**

Não é tarefa fácil buscar o entendimento entre duas partes com objetivos distintos. É relevante o estudo e o planejamento anterior, a fim de que a busca de um objetivo comum seja alcançado. Mas os objetivos nem sempre serão os mesmos e por isso, há que se encontrar meios de ampliar os objetivos, gerando a interseção do que é almejado pelas partes envolvidas, com o intuito de que todos saiam ganhando em uma negociação (assunto explorado na explicação sobre a Teoria dos Jogos). Foi matematicamente comprovado que, em um relacionamento onde apenas um componente sai ganhando, aparece, na realidade, o resultado final em que todos perdem, de uma forma ou de outra.

## **Linguagem Simples e Acessível**

É extremamente importante observar a linguagem de seu interlocutor e adaptá-la a sua própria realidade. Isto porque, para se ter clareza no final da negociação é importante desenvolver aptidões de comunicação. Quando falamos em linguagem simples e acessível, não estamos apenas citando a fala, isso envolve também os possíveis documentos, a apresentação (que pode ser através de maquetes, projeções, mostra de projetos, entre outros).

## **Perguntas e Atenção às Respostas**

Considera-se primordial, envolvendo ainda a questão estabelecida com a comunicação, que não fiquem dúvidas remanescentes no processo de negociação. Assim, o velho ditado que diz “perguntar não ofende”, é verdadeiro quando se trata de negociação: pergunte e fique sempre muito atento às respostas de seus interlocutores, nelas por vezes, encontra-se a chave para o acordo satisfatório.



## **Separe as Pessoas do Problema e Identifique Claramente o Objeto de Negociação**

Muitas vezes os negociadores são pessoas que estão representando alguém, uma organização, que por sua vez, possuem objetivos internos comuns. É fundamental não confundir a relação interpessoal com o problema, com o objeto a ser negociado. Lidar diretamente com o objeto, mantém uma boa relação de trabalho. Com isso, o negociador deve fundamentar seu relacionamento com o outro em percepções exatas, com uma comunicação clara e principalmente, com uma visão voltada para o futuro. Com isso, o foco da negociação firma-se no enfrentamento do problema, e não das pessoas.

### **Resumo**

Neste capítulo, você pôde conhecer o processo de negociação e também as estratégias a serem adotadas pelo negociador para buscar o sucesso no resultado final de seu processo de negociação.

A questão proposta sobre a Teoria dos Jogos e a importância de seu entendimento coincide com a busca constante e moderna de se alcançar objetivos mútuos, mas nem sempre comuns entre as partes, enfatizando a cooperação e não simplesmente as vontades imperativas.

Muitos são os exemplos em nosso cotidiano, pois constantemente estamos em negociação. A aplicabilidade de estratégias bem posicionadas e principalmente, a ênfase no planejamento fazem com que os negociadores tenham maior segurança na busca por alcançar os desafios diários.



## 4. COMPETÊNCIA 04 | GESTÃO DO CLIMA OPERACIONAL E CONFLITOS

Convivemos, a todo momento, com situações conflituosas. Dessa forma, administrar conflitos, hoje em dia, é natural. As modificações na sociedade, bem como aquelas que ocorrem diariamente nas organizações. Você verificou nos capítulos anteriores que o conflito, mesmo tendo uma conotação negativa, característica de estados de tensão, acaba viabilizando mudanças a fim de que os resultados obtidos sejam satisfatórios para as partes envolvidas.

Mas como obter resultados positivos de conflitos? Isso depende justamente da forma como negociamos o problema. Agora você já sabe o que é um conflito e também em que consiste um processo de negociação. Chegou o momento de unir os conhecimentos adquiridos nos capítulos anteriores e verificar como se dá efetivamente o processo de negociação de conflitos, sem se esquecer de um fator extremamente importante que é o desenvolvimento das habilidades de um negociador

### 4.1. Diagnosticando o Conflito

Antes de partir para a negociação do conflito, você deve analisar os fatos. Isto porque, acredita-se que é essencial, ao se verificar a existência do conflito, que o gestor e as partes envolvidas assumam a necessidade de busca de uma solução.

### 4.2. Mapeamento do Conflito

Para facilitar o que se chama de mapeamento do conflito, conforme Martinelli (1998, p.12) observe, a seguir, as fases a serem cumpridas:



Recusar o conflito acarreta diretamente na recusa da negociação, gerando tensão e desconforto. Declarar guerra também não é o melhor caminho, porque alguém nesse jogo sairá perdendo. Você recorda da Teoria dos Jogos? Então é justamente isso que se deve ter em mente inicialmente ao diagnosticar o conflito: qual o melhor caminho? Sempre será aquele em que as partes ganhem e no qual o diálogo prevaleça.



# Competência 04

## Fase Inicial

- ✓ Verifique se as partes envolvidas conhecem o problema que gerou o conflito e principalmente, se elas estão dispostas a buscar uma solução. Nem sempre há uma consciência plena dos problemas e em função disso, execute as seguintes tarefas:
- ✓ Faça o levantamento dos indícios, dados e fatos pertinentes e discuta com as partes envolvidas;
- ✓ Mostre às pessoas envolvidas os benefícios potenciais do tratamento do problema;
- ✓ Ouça atentamente, encoraje-as, desfaça as defesas e as resistências.

Atitudes que não devem ser executadas ao mapear um conflito ou mesmo no processo de negociação:

- **Sabotagem** - Aberta ou mascarada.
- **Deslealdade** - Com a organização, com os chefes e os colegas. Tentativa de destruir os outros.
- **Autopreservação** - Não aceitação de responsabilidades. Omissão ou anonimato.
- **Acomodação** - Renúncia altruísta em nome do “interesse comum”.
- **Alienação** - Desligamento, busca de outros interesses fora do trabalho. Presença de “espírito ausente”. Criança submissa.
- **Segregação adaptativa** - Deixa disso, evite sempre o contato direto.
- **Polarização melodramática** - Tudo é culpa deles. Criança rebelde.

## Fase Decisiva

Nesta fase, o negociador deve fazer com que apareçam as queixas, os problemas, os termos do conflito. Cuide para evitar avaliações precipitadas, solicitando os dados e os fatos envolvidos. Assim:



- ✓ Verifique quais as prioridades, divergências, riscos e pretensões das partes, diante do problema;
- ✓ Diagnostique o problema, observando suas causas, fontes e alternativas de ação. Entretanto, ao fazer o levantamento dos problemas, todo o cuidado deve ser tomado, a fim de que se possa driblar informações divergentes, enfoques e percepções diferentes do problema, valores e interesses conflitantes (o que é bom para um não o é para o outro) e, sobretudo, destacando que se negocia com pessoas, cuidar dos estados emocionais alterados.

Na fase decisiva, portanto, você deverá buscar o conhecimento pleno acerca do problema, para então planejar ações necessárias ao processo de negociação, verificando além de questões técnicas, as situações emocionais e de envolvimento das partes em todo o conflito.

## Fase de Manutenção

Após a negociação, faça o controle do acordo, verificando diretamente os resultados alcançados. Além disso, é extremamente importante observar os erros ou mesmo incorreções e agir no sentido de promover sua redefinição. Com isso, envolva diretamente as partes na manutenção do acordo do conflito.

Agora você pode concluir que diagnosticar um conflito, perpassa diretamente pelo processo de negociação, ou seja, ao perceber o problema, o negociador automaticamente busca uma solução viável.

Complementando a ideia inicial de estabelecimento de fases de mapeamento, conforme Martinelli (2002), que cita Kirchof e Adams, a solução de problemas nem sempre é utilizada em todas as situações de conflitos. Isto porque são necessárias as seguintes circunstâncias especiais para se aplicar a abordagem de confronto:



1. Todas as partes devem querer uma solução que, plenamente aceitável, considere a totalidade de seus objetivos;
2. Todas as partes têm a responsabilidade de se mostrarem abertas e honestas a respeito dos fatos, opiniões e sentimentos; e,
3. Todas as partes devem concordar em controlar o processo, para se chegar a um acordo, mas não em impor seu contexto final.

### 4.3. O Planejamento da Negociação e Dicas para Sanar Problemas quando a Negociação é Conflituosa

Importante compreender a negociação como sendo um processo, que leva a um acordo entre as partes envolvidas.

Ao planejar uma negociação, você deve estar constantemente atento ao conflito, o problema que gerou o conflito e principalmente, buscar uma solução para que as partes tenham resultados satisfatórios.

Vale ressaltar que determinados valores e princípios básicos do ser humano e de seu desenvolvimento em sociedade, como a ética e a honestidade são fatores importantes no processo de consolidação de uma negociação de sucesso.

A busca pelo aprimoramento das habilidades de negociação é essencial. O planejamento é a pedra fundamental tanto para o desenvolvimento de habilidades como para um acordo satisfatório na resolução de conflitos.

#### Como devo Planejar?

##### 1. Pesquisa / Busca de Informações

Procure conhecer o negócio, o objeto de sua negociação.

Conheça o negócio de seu oponente. Além disso, procure conhecer o ambiente de negócios, ou seja, a realidade de cada um e onde será feito



o acordo. Tudo isso fará com que o seu oponente veja que você está bem preparado, transmitindo segurança e confiabilidade na busca pela solução de problemas.

## 2. Faça Cálculos

Calcule o que você acharia razoável, bom e ótimo obter na negociação. Ou seja, defina quais questões estariam em prioridade na negociação, a fim de que você saiba, ao negociar, o momento de ceder em questões de baixa e média prioridades.

## 3. Trace Objetivos

Defina os objetivos da negociação, após elaborar a pesquisa e estabelecer as questões prioritárias. Para isso, reveja todas as informações que você coletou sobre o objeto de conflito e verifique se você está com tudo o que necessita para iniciar a negociação.

## 4. Estabeleça as Concessões

Agora é o momento de traçar as concessões. Após verificar quais são os pontos prioritários e estabelecer seus objetivos, você deve estipular as concessões que poderá fazer durante a negociação. Não deverá se esquecer de estabelecer o que você poderá obter em troca do seu oponente, ao estabelecer suas concessões. Não esqueça que a negociação é uma via de mão dupla onde as partes devem chegar a um acordo satisfatório para ambas.

## 5. E Se Você fosse seu Oponente?

Imagine se você fosse seu oponente, ou seja, tente estabelecer antecipadamente o que seria interessante para o outro, se ele estivesse negociando com você. Essa probabilidade é um bom exercício na busca do acordo mútuo.



## 6. O Plano B

Estabeleça um Plano B. Tenha uma alternativa que lhe dê segurança na negociação, ou seja, ao tentar resolver o conflito, se as possibilidades iniciais não forem suficientes para se chegar a um acordo, apresente uma última saída.

## 7. O Acordo

Prepare-se também para o fechamento do acordo. Isto porque, uma boa resolução de conflitos, faz com que novos negócios surjam futuramente.

## 8. Mantenha a Postura

Além de tudo que foi explanado, não se esqueça de sempre manter uma postura corporal adequada: corpo ereto, sorriso nos lábios, bom aperto de mão, fale com voz confiante e segura e olhos nos olhos! Relembre-se: a primeira impressão é a que fica.

Sem planejamento prévio, englobando o mapeamento do conflito e as estratégias de negociação a serem adotadas, o resultado positivo na resolução de conflitos não irá aparecer. Após buscar todo o conhecimento técnico e fundamental para o negócio em questão, grave as dicas abaixo para auxiliá-lo quando estiver em uma situação cujo acordo está em risco.

### **São dicas para uma situação cujo acordo está em risco:**

- Separe a pessoa do problema.
- Faça uma pausa e faça silêncio por alguns minutos. Recupere o raciocínio e foco no objetivo.
- Se for o caso, não tome a decisão na mesa de negociação. Marque um novo encontro, uma nova negociação. Assim você poderá consultar a opinião de outras pessoas sobre o conflito.



- Escutar a outra parte pode ser a conduta mais efetiva e também a mais simples em uma negociação. Tente compreender seu oponente, reconhecendo seu ponto de vista e fazendo com que ele também reconheça o seu.
- Quando ficamos zangados ou nos envolvemos emocionalmente no conflito, nossos instintos naturais tendem a dominar; por isso, fica muito difícil usar eficazmente nossas habilidades de comunicação e resolução de problemas. Daí a necessidade de entender melhor suas reações emocionais perante o conflito.

## Resumo

Neste capítulo você teve a oportunidade de reconhecer as fases de um conflito e observar que essas fases estão intimamente ligadas às etapas de negociação vistas em unidades anteriores. Assim, a importância de se ressaltar o planejamento na resolução dos conflitos. Através do planejamento você consegue mapear e ao mesmo tempo programar sua negociação visando busca do acordo e resolução entre as partes

De qualquer forma, algumas dicas de como agir quando a negociação não está obtendo sucesso foram sugeridas, a fim de que você, gestor negociador possua as técnicas necessárias para seu aprimoramento profissional.

A seguir acompanhe trechos deste artigo:

### **O processo de negociação está sendo transformado pela Era da Informação?**

Sim, eu diria que há uma revolução silenciosa acontecendo hoje no mundo, tanto nos negócios como na política e na família. É uma revolução na maneira de as pessoas tomarem decisões. À medida que as organizações piramidais se achatam em redes, a forma básica da tomada de decisão se desloca da vertical - pessoas de cima dando ordens para as de baixo - para a horizontal. O



Para aprofundar os temas abordados nas unidades, sugere-se fazer a leitura da entrevista feita pela revista HSM Management com o especialista em negociação de Harvard, Sr. William Ury, com o título “Negociar na Era da Informação”.



que é a tomada de decisões horizontal senão negociação? Na verdade, estamos vivendo na Era da Revolução da Negociação.

## **Quais são os grandes desafios dos negociadores de hoje e amanhã?**

Estão relacionados com o novo mundo empresarial, onde cada vez mais se realizam trabalhos em equipe e com forças-tarefas, empreendem-se negócios por meio de *joint ventures* e alianças estratégicas (veja o Dossiê desta edição, na página 57) e se faz empresas crescer com fusões e aquisições.

Cada uma dessas formas organizacionais exige negociação contínua e renegociação, à medida que o ambiente dos negócios muda. Temos pouca escolha senão aprender a tomar nossas decisões em conjunto. Não é uma tarefa fácil; trata-se de um grande desafio. Mal sabemos fazer isso em grupos de seis pessoas, imagine em grupos de 600, 6 mil ou 6 milhões. Além disso, com o fenômeno da globalização, os negociadores das empresas enfrentam o desafio de fazer com que pessoas de diferentes culturas cheguem a um mesmo “sim”. Os antropólogos nos dizem que há mais de 6 mil culturas na face da Terra atualmente. Em resumo, talvez o desafio central dos negociadores do século XXI se traduza na seguinte questão: como nos comunicarmos eficazmente e aprendermos a trabalhar juntos.

## **Diante disso, muda a técnica de negociar?**

Estão ocorrendo mudanças não só no que eu chamo de “quantidade de negociação”, mas também no estilo de negociar. Por tradição, a negociação tinha uma característica intrínseca de “ganha-perde”: era considerada como apenas outra forma de guerra. No entanto, as pessoas estão cada vez mais buscando métodos para chegar a soluções de benefício mútuo, o “ganha-ganha”.

Mesmo as maiores companhias do mundo estão descobrindo que precisam negociar de modo cooperativo.



A General Motors formou uma aliança estratégica com sua concorrente Toyota; a IBM, com a Fujitsu. Os funcionários e a alta gerência estão aprendendo que, se não trabalharem juntos, nenhum dos dois consegue trabalhar. Para competir no mercado de hoje, você precisa cooperar, ou melhor, negociar de maneira cooperativa.

Em meu trabalho, tive muitas oportunidades de presenciar líderes sindicais inflexíveis e executivos céticos, por exemplo, gradualmente chegarem à compreensão de que a negociação de benefício mútuo pode levar a resultados sensivelmente melhores do que gritar uns com os outros e procurar derrotar o outro. Em vez de tentarem dividir um bolo econômico que está diminuindo com a intensificação da competição mundial, a alta gerência e os funcionários buscam aumentar o bolo com maneiras inovadoras de incrementar a produtividade e compartilhar os lucros. “O bom relacionamento - essa é a nossa vantagem competitiva”, disse-me um líder sindical anteriormente cético.

## **Como a Revolução Digital está mudando os diferentes estágios do processo de negociação?**

Se a negociação tradicional era 80% barganha, o novo tipo de negociação é 80% aprendizado. As melhores soluções surgem de um processo de aprendizado conjunto entre os parceiros que compartilham informações sobre o problema, sobre seus respectivos interesses e sobre soluções potencialmente criativas. O resultado final normalmente é algo que nenhuma das partes imaginara antes de entrar no processo de negociação.

Isso significa passar a primeira metade do tempo de negociação simplesmente construindo o relacionamento e explorando o problema, aprendendo um com o outro. Em vez de começar com um preço ou uma posição, deixe para discutir isso na segunda parte do processo de negociação.

Fonte: Ury, William. **Negociar na Era da Informação**. HSM Management, São Paulo, n. 3, 01 jul. 1999. Bimestral.





- b) Entrar em contato imediatamente com faculdades norte-americanas, colocar à disposição o equipamento de construção para a piscina e preparar-se para assinar o contrato.
- c) Ajudar com o pedido sobre a faculdade, mas verificar com a área jurídica de sua empresa a possibilidade de construção da piscina.

## ***OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS***

Roberto Rodney Ferreira Junior

Faculdades Unidas do Norte de Minas – FUNORTE

### **As Organizações Diante da Cultura**

A abordagem sobre organizações pela sua própria estrutura, um ambiente de relação de pessoas, não poderia ter conveniência, se afastada do entendimento do aspecto cultural que lhe é parte integrante.

Tratar de cultura e organização é referir-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos (MORGAN, 1996).

A organização se distingue, porém, dos demais sistemas sociais pelo seu alto nível de planejamento. Em função disso, ela utiliza também um alto nível de controle, que inclui pressões ambientais e valores, assim como, expectativas compartilhadas, mas especialmente a aplicação de regras, cuja violação, muitas vezes, implica em penalidades.

Um dos pontos importantes da perspectiva sistêmica da organização é a boa compreensão dos conceitos de papéis, normas e valores, principais componentes de um sistema social.

Quanto a papéis, acrescenta-se serem aqueles que descrevem formas específicas de comportamento associadas com dadas tarefas. São, portanto, padrões de comportamento exigidos de todas as pessoas que participam de



No intuito de criarmos um link com o que aprendemos nos capítulos anteriores, vamos ler este interessante artigo?



um dado relacionamento funcional. As normas, por sua vez, são expectativas gerais de caráter reivindicativo para todos aqueles que desempenham papéis em um sistema. Os valores, finalmente, são justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas. Então, papéis, normas e valores, consubstanciados compõem as bases da integração do sistema e, portanto, da empresa (MOTTA, 2000).

Nesse aspecto, o entendimento cultural na organização passa a ser as expectativas sociais mais amplas trazidas pelos insumos humanos que desempenham papéis no subsistema técnico. (CHIAVENATO, 1983).

Segundo os estudos que abordam o conteúdo comportamental nas organizações, o comportamento pode ser por instinto, habitual e por particularidades (organização) (FIORELLI, 2003).

Para argumentação do texto em estudo, esse último é a centralidade. Pois, inicia-se nas questões culturais e organizacionais, não se podendo deixar à margem das considerações as inferências conceituais significativas como: "organização", "instinto" e "personalidade", para a orientação, melhor esclarecimento e entendimento do que se busca na idéia do texto.

Mesmo porque, é a organização o local ambiente dos valores pelos quais os atores empresariais estão inseridos.

A esse respeito, esclarece-se por "organização": os ambientes empresariais, dentro dos quais os indivíduos colaboradores trabalham e vive a maior parte do seu tempo, ou mesmo de suas vidas. Nesse contexto, as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou em longo prazo (CHIAVENATO, 2005).

No que se refere ao "instinto", entende-se como estímulo ou impulso natural, involuntário, pelas quais homens e animais executam certos atos sem conhecer o fim ou o porquê desses atos, aptidão inata. Por fim,



“personalidade” é entendida como o conjunto de padrões comportamentais (FIORELLI, 2003).

Em consolidação às conceituações acima, conclui-se que o instinto pouco se manifesta, pois é o social, o cultural e a aprendizagem que moldam o comportamento humano. A personalidade encontra-se diretamente relacionada à condição estável e duradoura dos comportamentos das pessoas, contudo, sua manifestação possibilita àquele que se relaciona com o indivíduo, constituir, inconscientemente, uma imagem mental do comportamento provável dessa pessoa em cada tipo de circunstância. E por fim o mais importante de toda a particularidade é o meio pelo qual cada profissional leva à organização um conjunto de elementos de sua vida anterior, aos quais se somam outros ligados à cultura, às normas e aos fatores ambientais. Não obstante, reportando-se a um passado histórico e, ao mesmo tempo, comparando-o com a atualidade é de se perceber que, outrora, o símbolo da civilização era o Estado, hoje é a empresa. Nesta, mais do que naquela, concentram-se os fatores que põem os homens em contato direto uns com os outros, nas diferentes formas de competição, conflito e cooperação que assinalam sua luta pela subsistência e, por consequência no desenvolvimento evolutivo da empresa.

## **Os Conflitos e a Empresa Contemporânea**

No mundo contemporâneo, muitas são as variáveis que, se trabalhadas garantem diferenciação à empresa. Duas delas é a capacidade empresarial de mudanças e a capacidade lógica e racional de planejamentos estratégicos, onde se inclui atividade, produtos, serviços e pessoas, evidentemente.

Com o advento da Revolução Industrial, com a recente explosão tecnológica e a globalização, atualmente todas as empresas que geram empregos, estão passíveis de conflitos internos, principalmente, por serem essas empresas um ambiente de relação de pessoas, de subjetividades aliadas ao objetivo da



empresa, mas pelo fato de ser também um ambiente em que cada indivíduo tem sua própria subjetividade (DINEY1, 2005).

Hoje, cada vez mais, as empresas impõem - se em complexidades, em necessidades de serem competitivas, para, no mínimo, manterem-se vivas, tornando-se dinâmicas e inteligentes.

A relação empresas e mercado, produção e demanda qualidade e satisfação, vão se somando à evolução de um quadro complexo de mutações na sociedade pós-industrial. Conseqüentemente, a cada momento novos conflitos internos vão se manifestando, às vezes de forma positiva, outras vezes, negativamente. Mas, em todos os casos, requerem que os conflitos sejam administrados, para então, serem conhecidas as suas causas, da mesma forma que os efeitos, que podem servir de reflexões e norteamentos para novos caminhos e planos. Atualmente, um dos grandes focos de Recursos Humanos nas empresas é a retenção de talentos, pois não há dúvidas de que as pessoas e seus talentos incrementam as estratégias, agregam valores e fazem as coisas acontecerem. Daí as empresas acabarem disputando sempre o mesmo perfil de profissional.

Segundo Pereira (2001) citado por Franco (2001, p 155), "A satisfação do funcionário é um dos itens mais importantes dentro da estratégia de expansão de um negócio. Não existe empresa nota 10, se os seus colaboradores também não forem notas dez". Entretanto, não é tão simples satisfazer a todos, quando cada homem, conforme foi dito, tem sua própria natureza, seu desejo, sua necessidade e, seu nível de satisfação a ser atingido. São muitas as histórias de empresas, em todos os cantos do mundo, que têm feito enormes investimentos de tempo e de recursos na introdução de modernas técnicas de gestão, mas sem resultados animadores. São muitos os fracassos. Mas há também muitos sucessos, devendo ser observados, que as empresas que obtêm esse sucesso, geralmente são empresas, que têm conceitos mais humanizados sobre os seus trabalhadores, entendendo-os e administrando-os de forma racional.



Mas, o que determina o sucesso? Para muitos autores, a obtenção do sucesso depende do uso inteligente dos talentos, boa formação profissional, esforço individual, dedicação e foco em resultados. Além disso, o sucesso também resulta do modo de relacionamento entre as pessoas, como lidamos com os eventos e como construímos nossa rede de relacionamentos pessoais e profissionais (DINEY, 2005).

A partir da década de 90 o ambiente corporativo tem enfrentado, como principal desafio, a emergência de novos atores socioambientais no processo de formação de estratégias empresariais. Numerosos estudos tratam da formação das estratégias socioambientais sob uma perspectiva voluntarista em que a escolha racional maximizadora é visualizada como elemento responsável pelo desencadeamento desse processo. (ANDRADE et al., 2001).

Nenhuma empresa deve ser percebida com fim em si mesma, ou dependente exclusivamente do seu objetivo. Ao contrário, uma empresa para fluir deve ser vista como um organismo em que as partes do seu contexto são constituídas por várias as dimensões componentes, são representadas, como disse o autor supracitado, pelos múltiplos *stakeholders*, que são os indivíduos, as entidades ou os grupos de interesse que exercem pressão sobre os rumos estratégicos da organização, posto que, os influenciam e/ou são por eles influenciados. Neste contexto, a legitimidade da empresa passa a ser vista como a sua capacidade de construir estratégias socioambientais que contemplem as demandas dos múltiplos atores.

Desta forma, a estratégia caracteriza-se menos como um plano deliberado e mais como um processo socialmente construído a partir da mediação de conflitos e articulação de compromissos entre a organização e diversos outros atores.

Nas organizações, as pessoas costumam agruparem-se em função de algum interesse comum ou em razão da coincidência de valores e modos de pensar. Mesmo quando ocorre essa identidade, não há como evitar conflitos, pela



simples razão de que a competição está no cerne da condição humana, notadamente em uma sociedade onde a diferenciação entre as pessoas é naturalmente cultivada e estimulada.

## A Gestão do Conflito Organizacional

Para que melhor se compreenda a gestão do conflito, é razoável que não se esqueça da existência das diferenças individuais que, como já foi dito, implica valores, percepções e considerações morais diferentes, e que nem todos têm acesso às mesmas informações, nem possuem o mesmo vivenciamento.

A posição das pessoas no grupo pressiona-as a assumirem certo papel, que nem sempre está de acordo com seus valores, isto é, as pessoas são impelidas a assumirem uma posição, que enfatiza a dissonância cognitiva (FESTINGER, 1975).

Os conflitos são derivados de vários fenômenos, mas todos inerentes à vida em grupo e, um dos principais fatores que têm sido observados a esse respeito é a escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e os desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, o que gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo. Conforme explica Faria (2006, p. 03) o conflito pode ter origem em uma de três dimensões, a saber:

**Percepção:** quando você percebe que suas necessidades, desejos ou interesses tornam-se incompatíveis pela presença ou atitude de outra pessoa;

**Sensação:** quando você tem uma reação emocional frente a uma situação ou interação que aponta para um sentimento de medo, tristeza, amargura, raiva, etc.

**Ação:** quando você torna explícito para a outra parte, ou outras partes, as suas percepções, os seus sentimentos ou age no sentido de ter uma

# Competência 04

**PERNAMBUCO**

GOVERNO DO ESTADO

sua necessidade satisfeita, mas essa sua ação interfere na satisfação de necessidades de outras pessoas.

Daí, compreender que é difícil um conflito ter uma única dimensão e um único modo de resolução. Ele, frequentemente, tem as três dimensões e a intensidade de cada dimensão pode variar durante o processo de conflito. O conflito quando se torna conhecido pelas pessoas envolvidas, pode ser destrutivo e violento, conciliatório ou amistoso; pode ser um exercício de poder ou pode ser construtivo. Não importa qual a origem do conflito, nem o caminho que se toma para a solução, ou não, do conflito, a pessoa em conflito sempre tem a intenção de expor as suas razões dentro do conflito e ter suas necessidades atendidas (FARIA, 2006).

Por isso mesmo, a conduta do grupo tem sido entendida como uma contínua sucessão de conflitos. Nota-se, contudo, uma tendência a atribuir conotações negativas ao conflito, relacionando-o ao combate, à briga, à violência, à guerra e à destruição. Todavia, o conflito em si, não é prejudicial de todo nem patológico. É constância da dinâmica interpessoal, que revela o nível da capacidade sistêmica. Seus efeitos certamente poderão ser positivos ou negativos, construtivos ou destrutivos, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

Como função positiva, o conflito rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade. Como função negativa, ele apenas destrói (DINEY, 2005).

Para a organização, no entanto, o importante é perceber o conflito e administrá-lo. Tanto são diversos os tipos de conflitos existentes na empresa, como são várias as maneiras de se lidar com eles, desde a simples negação até o seu diagnóstico, enfrentamento e proposta de solução adequada.



## CONCLUSÃO

Dentre as mudanças que atualmente se aceleram no mundo e, nas organizações especialmente, estão os desafios de repensar e refazer a Administração. A cultura tem sido tão impregnada de Administração que não é, por demais, complexo compreender a sua linguagem e reconhecer o seu papel. Afinal, todos têm algo a administrar. De fato, muitos lhe associam um papel poderoso no sentido de colocá-la como uma cooperadora estratégica na empreitada de ajudar a corrigir o rumo tomado pela sociedade moderna. Esta perspectiva é sustentada no aumento de ser cada vez mais evidente a impossibilidade de satisfazer as atuais necessidades do mercado global com a utilização das práticas administrativas das últimas décadas

Atualmente, a administração avança para a capacitação dos indivíduos que possam reagir criativamente a situações mutáveis e imprevisíveis.

As novas práticas administrativas instituídas pelos mais arrojados líderes empresariais englobam o respeito pelo ser humano, à prática da responsabilidade social, o respeito à cidadania e a construção de uma sociedade global mais qualificada e humanizada.

Tais práticas nos chegam como consequência de um processo de mudança necessária nos pressupostos que ainda estão por trás da Administração tradicional recaindo sempre na justificativa econômica como pretexto para adoção de ações, de outro modo, indesejáveis.

Entre os enigmas da organização, os conflitos ocupam papel de destaque. Todo o interesse pelo assunto tem sua razão de ser. Afinal, o que dizer dos motivos que levam um indivíduo a contrapor ao outro e vice-versa, senão por questões que envolvem a relação empresas *versus* pessoas, bem como, de pessoas *versus* pessoas.



No bojo do presente trabalho, pôde-se constatar que as organizações são ambientes de relação de pessoas, que, por isso mesmo, sofrem a influência cultural, que são expectativas sociais mais amplas trazidas pelos insumos humanos, que desempenham papéis no subsistema técnico da empresa. Que é no interior dessas organizações, que se concentram os fatores que põem os homens em contato direto uns com os outros, nas diferentes formas de competição, conflito e cooperação.

Admitindo-se daí a manifestação dos conflitos, bem como sua importância e, ainda, abordando-o como centralidade do estudo, observou-se que este é percebido como desacordo que se instala pelas divergências de ideias, quando há choque de papéis e de princípios, entre os envolvidos no grupo organizacional. Sua natureza, não se restringe a um único tipo, bem como, não é única a forma de tratá-lo.

Nem sempre o conflito é prejudicial. Ou melhor, tanto pode ter aspectos positivos, quanto negativos, construtivos ou destrutivos, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

Verificou-se, por exemplo, que os tipos de conflitos podem ter origens em três dimensões e se expressam de modo diverso como apontado na Tabela 1, a seguir:

<b>Dimensão</b>	<b>Expressa nas(os)</b>
Percepção	necessidades, desejos ou interesses
Sensação	emoções: medo, tristeza, amargura, raiva
Ação	satisfação realizada

Tabela 1 – Dimensão de Origem dos Conflitos  
Fonte: a autora

Para a organização, o importante é perceber a existência do conflito e administrá-lo.



Sabendo-se que as pessoas são diferentes e pensam de modo diferente, e que é nas diferenças que estão às fontes de conflito, a ouvidoria e o diálogo são ferramentas disponíveis e apontadas pelos autores como solução para estas questões.

Nesses casos, o planejamento estratégico, sempre converge para o diálogo e o saber escutar. Pois não é possível criar uma visão compartilhada sem a manifestação das visões pessoais. Até porque, é essencial que as empresas incentivem os seus colaboradores a apresentarem seus pontos de vista e a buscar sintonia com as estratégias das Organizações através do diálogo e da exposição de seus valores pessoais, fazendo da organização uma entidade aprendiz. E, um diálogo autêntico estabelece o respeito mútuo. Valendo ainda observar que é esse diálogo a única estratégia geradora da confiança e cooperação entre as partes. Portanto, o remédio para todas as modalidades conflitivas.



## REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L.. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004. 355 p.

BOBEDA, Alexandre. **A teoria dos jogos no dia-a-dia das organizações**.

Acesso em 10 de abril de 2006.

<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2004/05/11/a-teoria-dosjogos-no-dia-a-dia-das-organizacoes/>

BOONE, Louis e KURTZ, David. **Marketing contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1995.

CARVALHO, Enilda. **A Arte de negociar**.

Acesso em 15 de agosto de 2006

[http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/arte\\_negociar.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/arte_negociar.aspx)

FERREIRA, Roberto. **Os conflitos nas organizações contemporâneas**.

Acesso em 23 de maio de 2013.

[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1196\\_Artigo%20Cientifico%20-%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1196_Artigo%20Cientifico%20-%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf)

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegarão sim: a negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994. 214 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

Revista FAEBUSINESS, no.7, nov. 2003



INSTITUTO PÓLIS (São Paulo) (Ed.). **Negociação e conflitos nos espaços participativos**. Repente, São Paulo, v. 20, n. , p.1-4, 01 fev.2004.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000.

LAMPOGLIA, Marco Antônio. **Negociação personalizada para acordos positivos e duradouros**.

Acesso em 24 de setembro de 2006.

<http://www.guiarh.com.br/x5.htm>

MARCOVITCH, Jacques (org.). Competição, Cooperação e Competitividade in **Cooperação Internacional**: estratégia e gestão. São Paulo: Edusp,1994. p 47 a 63.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre:Bookman, 2000.

RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA Editora, 1996.

SANER, Raymond. **O negociador experiente**. São Paulo: SENAC, 2002.

SAYED, Mohamed Kassem. **Negociar é arte que se aprende e se aprimora na prática**. Revista FAEBUSINESS, n.7, nov. 2003

WANDERLEY, José Augusto. **O Caminho do sucesso**.

Acesso em 10 de setembro de 2006.

<http://www.institutomvc.com.br>



## MINICURRÍCULO DO PROFESSOR-PESQUISADOR

Cristiane Costa é palestrante, graduada em Administração de empresas, especialista em Psicologia organizacional e do trabalho e possui mestrado incompleto em Ciências da Educação. É professora universitária com experiência em algumas instituições de ensino superior de Recife, além de atuar no ensino a distância.

