

REVISTA TÓPICOS

A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

DOI: 10.5281/zenodo.10720667

Júlio César Leite Da Silva¹

RESUMO

O presente *paper* objetiva em elucidar a administração de conflitos no contexto organizacional. Devido a isso, o *paper* foi dividido em seções na qual proporciona uma melhor compreensão. Na primeira seção é evidenciado os conflitos organizacionais, na segunda seção destaca os pontos favoráveis e desfavoráveis de um conflito, na terceira seção a importância da comunicação no gerenciamento de conflitos e por último, a negociação e gestão de conflitos. A metodologia utilizada para este *paper* foi uma revisão bibliográfica, buscando fontes confiáveis e atualizadas sobre o assunto. Contudo, as abordagens evidenciadas, tornou-se substancial e essencial obtendo o êxito organizacional em um ambiente corporativo mais acirrado e inconsistente. Esta ferramenta é equiparada com os principais interesses, desde que, utiliza-se uma comunicação assertiva e estruturada, com propósito que se obtenha equilíbrio perante aos objetivos de todos comprometidos na negociação e na gestão de conflitos. A evolução de conflito ocorre através de uma oposição e confronto, iniciando-se quando uma parte denota que a outra ocasionou algum tipo de

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

dano. A negociação é um processo que ocorre através de etapas igualmente como um plano estratégico, que é considerado um projeto sistêmico. Portanto, conclui-se que o ato de negociar possui uma espécie de roteiro, na qual inicialmente envolve uma coleta de informações. A negociação culmina na fase de controle e análise dos resultados obtidos após o recurso de negociação.

Palavras-chave: Conflitos. Negociação. Estratégias. Negociação.

ABSTRACT

This paper aims to elucidate the relevance of conflict management in the organizational context. To this end, the paper was divided into sections that provide a better understanding. The first section highlights conflicts in organizations, the second section highlights the positive and negative points of a conflict, the third section highlights the importance of communication in conflict management and finally, negotiation and conflict management. The methodology used for this paper was a bibliographical review, searching for reliable and up-to-date sources on the subject. However, the approaches highlighted have become substantial and essential to achieving organizational success in a more fierce and inconsistent corporate environment. This tool is equated with the main interests, as long as assertive and structured communication is used, with the aim of achieving balance with the objectives of everyone involved in negotiation and conflict management. The conflict process occurs through opposition and confrontation, starting when one party denotes that the other caused some type of damage. Negotiation is a process that occurs through stages equally as a strategic plan, which is considered a systemic project.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Therefore, it is concluded that the act of negotiating has a kind of script, which initially involves collecting information. Negotiation culminates in the control and analysis phase of the results obtained after the negotiation process.

Keywords: Conflicts. Negotiation. Strategies. Negotiation.

1 Introdução

Os profissionais enfrentam inevitavelmente as divergências organizacionais e nas suas vidas, seja nas relações pessoais ou profissionais. Quando uma parte expressa as suas ideias ou opiniões de uma forma que poderia potencialmente prejudicar os objetivos da outra parte, surge alguma forma de conflito. É crucial gerir estas diferenças e garantir que elas não afetam negativamente os interesses globais da organização.

Para atingir este objetivo, um recurso de negociação deve ser realizado. Este processo procura conciliar as predileções de todas as partes envolvidas, com o intuito de identificar a solução da questão que originou o conflito. Um conflito é definido como uma colisão ou disputa de acordo com as partes envolvidas. Pode também significar a oposição de diferentes elementos num jogo de forças, mas representa principalmente uma relação interpessoal e uma forma específica de interação social.

O objetivo desse *paper* é abordar a relevância da administração de conflitos e negociação no contexto organizacional. Assim, o *paper* foi dividido em seções na qual proporciona uma melhor compreensão. Na primeira seção é evidenciado os conflitos empresariais, na segunda seção destaca os pontos

REVISTA TÓPICOS

favoráveis e desfavoráveis de um conflito, na terceira seção a importância da comunicação na administração de conflitos e por último, a negociação e gestão de conflitos. A metodologia empregada na investigação desse estudo trata-se de uma inspeção bibliográfica, fazendo o levantamento de fontes fidedignas e atuais no decorrer do assunto. Mediante as abordagens evidenciadas, tornou-se mais substancial e essencial para o êxito organizacional através de uma esfera de negócios mais acirrado e inconstante.

2. Os Conflitos nas Organizações

Para Nascimento (2002), desde os primórdios da humanidade, os conflitos têm sido uma parte inerente da existência humana. Desempenham um papel crucial na jornada evolutiva dos indivíduos e são essenciais para o progresso e expansão das famílias, comunidades, governos e instituições. Quando confrontados com conflitos, existem inúmeras abordagens que indivíduos e grupos podem considerar. Podem optar por ignorá-los completamente ou tomar medidas para os abordar e remodelar, transformando os conflitos em catalisadores para o avanço social e organizacional.

Nesse sentido, Freitas (2014) afirma que o objetivo do líder é gerir eficazmente o processo de solução de conflitos, exercendo uma influência positiva e garantindo que o evento não tenha qualquer impacto negativo. A resolução eficaz dos conflitos organizacionais é enfatizada pelo autor, que ressalta a importância das habilidades de negociação para alcançar esse resultado. Ao visar minimizar as disparidades e implementar uma gestão

REVISTA TÓPICOS

adequada de conflitos, as competências de negociação desempenham um papel crucial na obtenção de resultados organizacionais favoráveis.

O gestor funciona como um mediador entre os colaboradores, para que estes consigam resolver seus conflitos. O líder deve possuir habilidade para intervir quando necessário, sempre com o objetivo de solucionar problemas. A conduta do gestor durante as negociações desempenha um papel significativo na promoção de melhores relacionamentos entre os funcionários.

McIntyre (2007):

“A eficácia de uma equipe não depende apenas do desempenho individual dos seus elementos, mas igualmente da estreita colaboração entre os membros, do grau de entre ajuda existente, da capacidade dessa equipe para tolerar pontos de vista divergentes, isto é, o conflito”.
(p. 295).

3. Os pontos positivos e negativos de um conflito

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Atualmente, o conflito é considerado a norma nas organizações; é demorado. Para Dubrin (2006), a partir que o conflito é melhor proporcionado, pode melhorar o desempenho dos profissionais. No entanto, segundo os autores, tanto números muito pequenos como números muito grandes degradam o desempenho. Portanto, esperamos que a gestão de conflitos tenha efeitos positivos nas empresas e nas pessoas.

De acordo com Robbins (2004) acredita que “um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático, sem responder à necessidade de mudança e inovação” (p. 173).

Em conformidade com Griffin e Moorhead (2006), níveis moderados de conflito são ambos Podem inspirar novas ideias, como a promoção de uma concorrência saudável. No entanto, ambas essas afirmações são válidas se a organização e os seus gestores estiverem abertos ao diálogo e ao aprendizado, pois é necessário discernir os conflitos quais realmente geram inovação e/ou aumentam a produtividade e quais conflitos estagnam a equipe.

Conforme Chiavenato (2004) destaca alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos, conforme a seguir:

“Efeitos positivos: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intergrupar, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro. Efeitos negativos: o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo”. (pp.415-427).

4. A importância da comunicação na gestão de conflitos

REVISTA TÓPICOS

A comunicação é a ferramenta fundamental para a gestão de conflitos, conforme Neves (2007) “Conseguir comunicar eficazmente é um dos objetivos mais importantes ao nível da gestão”. (p.200). A tecnologia de comunicação é considerada pelos atributos dos remetentes e destinatários da informação, suas referências culturais, os protocolos de comunicação e a extensão do processo moldam coletivamente a definição da condução de comunicação.

Para solucionar conflito é necessário ter a capacidade de se comunicar, visto que “sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas, além disso, a maioria dos erros, omissões, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada” (nascimento & sayed, 2002, p. 54).

Segundo Quinn (2003), presença de conflitos pode ser atribuída à falta de objetivos claros, o que pode resultar de uma comunicação organizacional econômica, tornando difícil para os subordinados identificarem as metas que precisam ser alcançadas.

Para Kotler e Keller (2012), Para garantir uma comunicação eficaz, é crucial ter em conta as entradas e saídas envolvidas no processo, bem como os fatores contextuais que podem introduzir interferências. A formação educacional do remetente e do destinatário desempenha um papel significativo como uma mensagem é codificada e decodificada. Além disso, a seleção de um canal de comunicação seguro pode fomentar a oposição de conflito ou facilitar uma comunicação tranquila, como observamos anteriormente.

REVISTA TÓPICOS

Kotler e Keller (2012):

“O emissor precisa saber qual o público que se deseja atingir, bem como as reações que se pretende gerar. Deve-se, a partir disto, codificar a mensagem para que o público-alvo a decodifique. Além disso, precisa também transmitir a mensagem por veículos de comunicação que alcancem o público escolhido e assim desenvolver canais de feedback para monitorar suas respostas. Quanto mais o campo de experiência do emissor se sobrepõe ao do receptor, mais eficaz será a comunicação” (p. 516).

5. Negociação e gestão de conflitos

Segundo Floriane (2002), indivíduos de diversas origens culturais abordam as negociações de maneiras distintas, demonstrando comportamentos e interpretações únicas do processo de negociação. Contudo, independentemente das diferenças culturais, o processo de negociação

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

consiste normalmente em sete fases principais: preparação, abertura, exploração, apresentação, esclarecimento, ação final e controlo e avaliação.

Conforme afirma Freitas (2014, p.89), o ato de negociação é um processo dinâmico que facilita a consecução de objetivos por meio da obtenção de consenso, mesmo em situações em que existam interesses conflitantes ou divergentes. O objetivo principal da negociação é buscar uma resolução harmoniosa conforme as partes, principalmente quando se separam de conflitos e ideias divergentes. O sucesso garantido de uma empresa está diretamente ligado ao alcance de seus objetivos.

Segundo Martinelli (2015), o objetivo da negociação é estabelecer relacionamentos contínuos e buscar objetivos compartilhados entre todas as partes envolvidas. É crucial considerar que a satisfação de todas as partes interessadas é essencial para que a negociação seja bem-sucedida. Como conceito geral e como ponto de partida, a negociação pode ser descrita como um procedimento que permite aos indivíduos de uma sociedade examinar e harmonizar lógicas, desejos e comportamentos.

Segundo Ozaki (2015, p.64), é crucial abordar e resolver situações de conflito para melhorar o ambiente de trabalho e promover relacionamentos harmoniosos entre os funcionários. Isso não apenas leva à obtenção dos resultados desejados, mas também contribui para o sucesso geral da organização.

No mesmo sentido, Freitas (1994, pp.14-15) diz que este instrumento pode ser considerado como um critério de solução de conflitos, desde que nela

REVISTA TÓPICOS

são desenvolvidas as causas do conflito e procuradas alternativas que possam resolvê-lo. Problemas e conflitos. Os autores destacam ainda que à medida que o processo se desenrola, as informações geradas permitem a compreensão de comportamentos inesperados e a utilização de diferentes estratégias, e a reavaliação constante permite uma redefinição de limites e possibilidades. Ainda podem existir impasses das partes ao conflito, mas construir laços de confiança marginais para criar soluções alternativas para os casos.

Para Garbelini (2016) acredita que a negociação se baseia, na verdade, em um processo de comunicação bem ajustado, com o objetivo de permitir que as partes em conflito cheguem a um acordo e alcance um resultado comum. O autor destaca que o foco principal de negociação é uma relação “ganha-ganha”, os interesses não são simplesmente opostos, mas complementares.

Conforme Iamin (2016) afirma que os negociadores precisam buscar uma deliberação que permita a todos chegar a uma situação em que o resultado da negociação seja maior que a soma o envolvimento das partes , ou seja, chegue-se a um acordo em que a maioria das pessoas estão envolvidas. Os interesses são envolvidos com base na posição original da disputa.

Segundo Zenaro (2014), corrobora essa visão quando afirma que o objetivo da negociação é o equilíbrio, permitindo que cada parte atinja seus respectivos objetivos, garantindo sempre que os argumentos de todos sejam ouvidos para alcançar o melhor resultado possível. O processo é um relacionamento que foca nossos desejos de todas as partes interessadas.

REVISTA TÓPICOS

Para (Coelho Junior 2011), não é entendido simplesmente como um processo que visa garantir qualquer acordo, mas sim proporcionar o melhor resultado possível para todos, visa criar um sentimento de que os resultados esperados de ambas as partes estão em negociação. Segundo Zenaro (2014) “a negociação pode ser descrita como um conjunto de estratégias e táticas que visam chegar a um acordo feliz sobre diferentes ideias e necessidades”. (p. 5).

A negociação faz parte da vida cotidiana das pessoas em organizações e empresas. Lewick et., al, (2014) enfatizam que as negociações podem ter propósitos diferentes, por exemplo , decidir compartilhar recursos limitados, ou resolver conflitos envolvendo múltiplos stakeholders. As negociações ocorrem tanto dentro como fora da organização, e podem ser utilizadas para questões importantes, como decidir sobre um novo emprego ou situações simples.

Portanto, o autor acredita que a negociação é uma ferramenta para equilibrar as relações dentro da empresa e proteger ao máximo os interesses dos colaboradores.

6. Considerações Finais

Conclui-se que a negociação desempenha um papel importante para a empresa, pois ajuda a manter um bom ambiente de trabalho e a buscar a satisfação dos interesses de todos os colaboradores que possuem conflitos na empresa. O conflito dentro das organizações é um dilema constante e o comportamento de negociação faz parte da vida cotidiana no local de

REVISTA TÓPICOS

trabalho. O conflito dentro das organizações é um dilema constante e a negociação também faz parte do cotidiano no ambiente de trabalho. Os gestores no ambiente atual precisam desenvolver capacidades de negociação, pois sem elas as equipes de trabalho que lideram poderão ter dificuldades na execução das atividades, ou que possam impactar níveis nos resultados desejados pela empresa.

A comunicação é outro fator chave de uma negociação, pois importa que todos os interessados esclareçam as suas necessidades e objetivos, tanto para o negociador (gestor), como para os demais interessados. O administrador do conflito precisa atuar como um mediador sempre buscando levar as partes envolvidas no processo a chegarem a um consenso, ou seja, ao final de tudo os negociantes precisam ter o entendimento de que suas necessidades foram satisfeitas no acordo estabelecido.

Os gestores no contexto atual precisam desenvolver a habilidade de negociação, pois sem ela, as equipes de trabalho por eles lideradas poderão vir a ter dificuldades para desenvolver as suas atividades, o que seria capaz acabar impactando negativamente nos resultados almejados pelas empresas.

Pode-se dizer que a negociação é um processo que ocorre em etapas, assim como um plano estratégico, sendo um projeto sistêmico, o ato de negociar possui uma espécie de roteiro, que passa em um primeiro momento, por um levantamento de informações, ou seja, uma fase de preparação do processo

REVISTA TÓPICOS

e culmina na fase de controle e análise dos resultados obtidos após a negociação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, Idalberto. Gerenciando Pessoas. 2ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

Coelho junior, C, P. Negociação empresarial. Curitiba: Iesde, 2011.

Freitas, M. E.. Organização: um espaço de negociação. Revista de Administração de Empresas. v. 34, n. 5, p. 13-20, 1994.

Freitas, Dante Bonetti. Liderança. *Valinhos: 2014.*

Dubrin, A. J. (2006). Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Griffin, Ricky; Moorhead, Gregory. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Ática, 2006.

Floriani, D. E. A cultura nacional e as negociações comerciais internacionais: um comparativo entre negociadores brasileiros e italianos. 2002, 189f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário de Jaraguá do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jaraguá do Sul, 2002. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4282/000349477.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Garbelini, V. *Negociação e Conflitos*. Curitiba: Intersaberes, 2016.

Disponível

<<http://www.passeidireto.com/arquivo/29792395/livronegociacao-e-conflitos.pdf>>. Acesso em: 16 Ago. 2017.

Iamin, Gustavo Paiva. *Negociação: conceitos fundamentais e negócios internacionais*.

Curitiba: Intersaberes, 2016.

Kotler, P.; Keller, K. L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em:

https://www.academia.edu/35214705/Administracao_de_Marketing_Kotler_e_Keller_14_edicao_pdf. Acesso em: 18 fev. 2019.

Lewick, R., J. Saunders, D., M.; B, B. *Fundamentos de Negociação*. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

Martinelli, Dante Pinheiro. *Negociação estratégica: enfoque sistêmico e visão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Manole, 2015.

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, E. *Administração de conflito*. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. (Coleção Gestão Empresarial — FAE Business School).

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Neves, J.; garrido, M.; simões, E. Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: *teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

Ozaki, Y. Dimensão Humana na Governança Corporativa. Valinhos: 2015.

Robbins, S. P. (2004). Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall.

Quinn, R. E. et al. Competências Gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Zenaro, M. Técnicas de Negociação: como melhorar seu desempenho pessoal e profissional nos negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

¹ Graduação em Administração de Empresas. Especialização em Gestão Estratégica de Negócios. Mestrando em Administração pela Must University. Julioleitesilva82@gmail.com