

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA

“Dr. THOMAZ NOVELINO”

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

LETICIA SANTOS DE SOUZA

LISAMARA BORGES

GESTÃO DE CONFLITOS

**ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS NO GERENCIAMENTO DE
CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES.**

FRANCA/SP

2023

LETICIA SANTOS DE SOUZA

LISAMARA BORGES

GESTÃO DE CONFLITOS

ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS NO GERENCIAMENTO DE
CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES.

Projeto de Graduação apresentado à Faculdade de
Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como
parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título
de Tecnólogo em curso Superior em Gestão de Recursos
Humanos

Orientador: Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho

FRANCA/SP

2023

LETICIA SANTOS DE SOUZA

LISAMARA BORGES

GESTÃO DE CONFLITOS

**ANÁLISE DO PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS NO GERENCIAMENTO DE
CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador : Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho

Nome..... : Orientador

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador 1 : Prof. Esp. Fernando dos Santos Soeira

Nome..... : Examinador_1

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador 2 : Prof. Evandro Morales Saturi

Nome..... : Examinador_2

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 24 de outubro de 2023.

AGRADECIMENTO

Agradecemos ao Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho, por sua disponibilidade e paciência em nos orientar neste trabalho de graduação e aos demais professores do curso, pela colaboração em todo esse ciclo e a Faculdade de Tecnologia de Franca – Dr. Thomaz Novelino, por proporcionar este curso de graduação possibilitando a nós e a tantos outros adquirirem conhecimento de qualidade de forma gratuita.

Agradecemos também nossas famílias pelo apoio nos momentos de dificuldade e apreensão, por nos incentivarem a continuar e vencer as adversidades, nos motivando a acreditar que é possível tudo alcançar se tivermos um firme propósito.

E por último agradecemos a todos os colegas da 6ª turma de GRH, do período noturno, que compartilharam conosco horas de estudo, trabalhos e projetos, em especial os que realizaram conosco tantos trabalhos e atividades em grupo.

Dedicamos o presente Trabalho de Graduação, primeiramente a Deus, depois a nossas famílias pelo apoio nos momentos de dificuldades e por nos motivar a permanecer firmes em nosso propósito.

*Devemos promover a coragem onde há medo,
promover o acordo onde existe conflito, e
inspirar esperança onde há desespero.*

Nelson Mandela.

RESUMO

O presente estudo aborda a importância da gestão de conflitos no ambiente organizacional, visto que os conflitos podem surgir por inúmeras maneiras exigindo o seu gerenciamento. O gestor de pessoas tem papel fundamental no gerenciamento de conflitos nas organizações e juntamente com as técnicas de negociação, está sendo cada vez mais valorizado no meio corporativo. É fundamental não apenas reconhecer a existência dos conflitos, mas também desenvolver métodos eficazes para gerenciá-los e, se possível, transformá-los em oportunidades de crescimento e aprendizado. O objetivo principal deste trabalho é analisar o papel do gestor na negociação e gerenciamento dos conflitos, bem como seus impactos nas organizações. A pesquisa foi conduzida através de métodos bibliográficos, que incluíram a revisão de obras de autores renomados, que conceituaram a gestão de conflitos e citaram as principais competências para os gestores enfrentarem a questão e os impactos gerados nas empresas. Em conclusão, se ressalta a necessidade de uma abordagem proativa e estratégica na gestão de conflitos nas organizações, reconhecendo que, quando tratados adequadamente, os conflitos podem se tornar oportunidades de crescimento e desenvolvimento tanto para os indivíduos quanto para a empresa como um todo. A capacidade do gestor em lidar eficazmente com conflitos desempenha um papel fundamental na construção de ambientes de trabalho saudáveis e na busca por resultados positivos.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos, Ambiente Organizacional, Papel do Gestor, Impacto nas Organizações, Técnicas de Negociação.

ABSTRACT

The present study addresses the importance of conflict management in the organizational environment since conflicts can arise in numerous ways requiring their management. The people manager plays a fundamental role in conflict management in organizations and, together with negotiation techniques, is being increasingly valued in the corporate environment. It is essential not only to recognize the existence of conflicts, but also to develop effective methods to manage them and, if possible, transform them into opportunities for growth and learning. The main objective of this work is to analyze the role of the manager in negotiating and managing conflicts, as well as their impacts on organizations. The research was conducted using bibliographic methods, which included the review of works by renowned authors, who conceptualized conflict management and cited the main skills for managers to face the issue and the impacts generated in companies. In conclusion, the need for a proactive and strategic approach to conflict management in organizations is highlighted, recognizing that, when handled appropriately, conflicts can become opportunities for growth and development for both individuals and the company as a whole. The manager's ability to effectively deal with conflicts plays a fundamental role in building healthy work environments and seeking positive results.

Keywords: Conflict Management, Organizational Environment, Role of the Manager, Impact on Organizations, Negotiation Techniques.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo do Conflito	18
--	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Barganha distributiva x barganha integrativa.....	34
Quadro 2 – Mediação por terceiro.....	34
Quadro 3 – Etapas do Gerenciamento de Conflitos.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CONCEITO DE CONFLITO	13
2.1 TIPOS E NÍVEIS DE CONFLITO	14
2.2 PRÉ-DISPOSIÇÕES AO CONFLITO	17
2.3 COMO PERCEBER O CONFLITO?.....	18
2.4 EFEITOS GERADOS PELOS CONFLITOS.....	19
2.4.1 Efeitos Positivos do Conflito	20
2.4.2 Efeitos Negativos do Conflito	22
3 HISTÓRICO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITOS	25
3.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CONFLITO	26
4 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	28
4.1 NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS.....	33
5 O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DE CONFLITOS	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por pessoas com suas variadas características, que englobam traços genéticos, culturais, costumes e valores, que cada indivíduo carrega consigo. Toda essa heterogeneidade, dentro do ambiente corporativo, pode contribuir para a diversidade e produtividade, mas também pode resultar em divergências e conflitos dentro do ambiente organizacional.

Pessoas são seres únicos, com interesses, objetivos, aspirações e opiniões diversas, que em convívio passarão por conflitos. Chiavenato diz que “O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana” (Chiavenato, 2014, p. 389), sendo assim, impossível negá-lo ou tratá-lo com indiferença; pelo contrário, é primordial considerar e aprender a gerenciá-los, principalmente dentro de um ambiente que preza a produtividade e necessita de interação e cooperação constante entre as pessoas e setores em busca de resultados positivos para a consolidação das metas organizacionais.

Em constante evolução, a gestão de pessoas vem contribuindo para mudanças e aprimoramento neste sentido dentro das organizações, que já nos últimos anos vem mudando o olhar para os seus colaboradores, entendendo-os como uma parte estratégica e fundamental para o sucesso, estabelecendo uma relação de dependência mútua e buscando novas práticas gerenciais para extrair o melhor de seus colaboradores, sendo a gestão de conflitos uma delas (Chiavenato, 2014).

O objetivo deste trabalho é analisar o papel do gestor na negociação e gerenciamento dos conflitos e seus impactos nas organizações.

A escolha do tema visa trazer notoriedade ao assunto devido à complexidade e ao impacto que os conflitos têm dentro do ambiente organizacional, e buscar métodos eficazes para gerenciar e principalmente identificar se positivos ou negativos, podendo analisar os fatores que antecedem o conflito a fim de explorá-los ou evitá-los, se possível, ou tornar mais fácil a forma de lidar e resolvê-los.

A metodologia utilizada será pesquisa bibliográfica, baseada em livros e artigos de autores renomados que conceituaram o tema de Gestão de conflitos e as ferramentas estudadas para seu gerenciamento.

O trabalho é estruturado em capítulos, sendo a introdução o primeiro, com o intuito de apresentar o estudo do tema, a metodologia abordada, objetivo e estrutura de trabalho.

O segundo capítulo abordará o conceito de conflito, seus tipos e níveis dentro da organização, quais as predisposições do conflito, como percebê-los e quais os efeitos gerados por eles.

O terceiro fará um resgate histórico sobre a gestão de conflitos e negociação nas organizações até os dias atuais, traçando suas vantagens e desvantagens e projetando o futuro da área no meio corporativo.

O quarto capítulo irá trazer as técnicas de negociação e vantagens de ter o conhecimento de tais técnicas para o gerenciamento de conflitos.

O quinto capítulo abordará o problema de pesquisa que visa investigar qual o impacto da gestão de conflitos nas organizações e o papel do gestor frente a esta competência.

E por fim, o sexto apresenta a conclusão do trabalho frente aos dados pesquisados, trazendo a análise dos resultados obtidos diante da explanação do tema e investigação feita, visando responder à pergunta problema abordada no capítulo anterior.

Este trabalho é relevante, pois busca evidenciar o papel do gestor na tratativa dos conflitos organizacionais em seus diversos contextos, identificando as principais competências e técnicas que podem auxiliá-lo no processo, podendo ser desenvolvidas pelas pessoas que atuam na área de gestão de pessoas, ou ainda por aquelas que buscam um cargo de liderança, apresentando as alternativas mais eficazes e a importância de analisá-los de forma que a abordagem consiga trazer menos prejuízos ou, se possível, resultados positivos para o crescimento e produtividade de todos os envolvidos na situação.

2 CONCEITO DE CONFLITO

De acordo com o dicionário online (2023), conflito pode ser luta armada entre países que apresentam discordâncias; guerra: o conflito entre Palestina e Israel, por exemplo; ausência de concordância, de entendimento; oposição de interesses, de opiniões; divergência: conflito entre capitalistas e socialistas. [Por Extensão] Choque violento: conflito entre policiais e traficantes. Discussão intensa; alteração: vivia criando conflitos com os alunos. Oposição mútua entre as partes que disputam o mesmo direito, competência ou atribuição.

O conflito está ligado a todas as áreas de nossas vidas, seja pessoal, profissional ou social, institui-se quando não se concorda com a outra parte envolvida. O conflito nem sempre é algo ruim, apesar de que normalmente pensasse nesse vínculo, mas conflito é bem mais que apenas uma briga, é uma divergência, uma discordância quando duas ou mais partes não entram em um acordo de imediato e para isso é preciso trocar ideias e ter negociação, a fim de solucionar o conflito existente.

Sobre o conceito da palavra conflito, podemos afirmar que:

Está ligada à discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas (Santos, Larissa, 2017, p. 10).

O conflito existe quando uma ou mais partes possuem opiniões e argumentos diferentes para alcançar o objetivo final. Essa negociação pode possuir diante de ações/debates onde pode conter proposta e contrapropostas, onde não há concordância entre as partes que podem ser individuais ou organizacionais. Há dois tipos de conflito: ativo (onde existe algum tipo de ação, seja debate, provocações, impedimentos etc.), e passivo (quando ocorre a omissão).

O conceito de conflito é amplamente estudado e compreendido em diversas áreas, incluindo a psicologia, sociologia, administração e relações interpessoais. Em sua essência, o conflito pode ser definido como um processo no qual duas ou mais partes têm interesses, objetivos, valores ou necessidades divergentes, e essas diferenças levam a uma tensão percebida ou real entre elas.

O conflito pode se manifestar de várias maneiras e em diferentes contextos, desde o âmbito pessoal até o organizacional e internacional.

Uma característica fundamental do conflito é a percepção de incompatibilidade, ou seja, as partes envolvidas percebem que seus objetivos ou

interesses não podem ser alcançados simultaneamente, o que gera uma sensação de competição ou oposição. Essa percepção de incompatibilidade pode ser subjetiva, ou seja, baseada nas crenças e interpretações individuais das partes, e nem sempre reflete uma real incompatibilidade objetiva.

Os conflitos podem ser classificados de várias maneiras, com base em sua natureza, origem e intensidade. Por exemplo, os conflitos podem ser divididos em conflitos interpessoais, conflitos intrapessoais (conflitos internos dentro de uma pessoa) e conflitos intergrupais (envolvendo grupos ou organizações).

Além disso, os conflitos podem ser de natureza intrínseca (relacionados a recursos escassos, diferenças culturais etc.) ou extrínseca (relacionados a fatores externos, como pressões sociais ou políticas).

Outro aspecto importante do conflito é a forma como as partes o gerenciam e o resolvem. Existem várias abordagens para a resolução de conflitos, incluindo acomodação (uma parte cede às demandas da outra), competição (uma parte busca prevalecer sobre a outra), colaboração (as partes trabalham juntas para encontrar soluções mutuamente benéficas), evitação (as partes evitam o conflito) e compromisso (as partes buscam um acordo intermediário).

Além disso, o conflito pode ter tanto impactos positivos quanto negativos. Por um lado, o conflito pode levar a soluções criativas, inovação, aprendizado e melhorias nas relações interpessoais.

Por outro lado, conflitos mal gerenciados podem resultar em tensão, estresse, deterioração das relações e impactos negativos na saúde física e mental das pessoas envolvidas.

Portanto, o entendimento do conceito de conflito é fundamental para lidar com essa realidade presente em todas as esferas da vida humana. A capacidade de gerenciar e resolver conflitos de maneira construtiva é uma habilidade essencial para promover a colaboração, a coesão social e o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis nas diversas esferas da sociedade.

2.1 TIPOS E NÍVEIS DE CONFLITO

Segundo Maria Semíramis (S/D), existe quatro níveis de conflitos, são eles: intrapessoal, interpessoal, intragrupo e intergrupo.

Conflito intrapessoal ocorre apenas com uma pessoa, é um conflito interno onde se lida com seus próprios anseios, onde se tem dúvidas sobre decisões que se precisa tomar sozinho.

Conflito interpessoal é quando duas ou mais pessoas estão envolvidas, e não necessariamente os envolvidos sabem que participam desse conflito.

Conflito intragrupo ocorre entre pessoas de um mesmo grupo, onde há sugestões, ideias e opiniões diferentes para alcançar o mesmo objetivo.

Conflito intergrupar pode ocorrer em diferentes grupos de uma empresa, em mais de um setor, mas que não fazem de fato o mesmo trabalho, porém que estão ligados de alguma forma.

É normal fazer a relação da palavra conflito com problema, entretanto nem sempre divergências de ideias, opiniões diferentes são de fato algo negativo, às vezes uma negociação dentro da organização pode trazer benefícios. O papel do gestor dentro da empresa que atua é de adequar para que isso não vire um transtorno e traga aumento na produtividade ou demais consequências positivas.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 389) "... o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência: é uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos". O autor diz ainda, que o termo pode ser mais complexo do que imaginamos, pois, a outra parte não quer uma negociação de imediato, então é preciso saber gerenciar e dialogar para conseguir lidar com os conflitos dentro de nossas vidas ou das organizações para que não atrapalhe o clima organizacional.

O conflito é algo natural do ser humano, é inevitável que ele aconteça de forma rotineira, mas é de extrema importância saber lidar para solucionar da melhor forma, sem gerar mais desavenças e poder trazer algo produtivo dentro disso.

Há vários tipos de conflitos no meio organizacional, os mais comuns de acordo com Chiavenato (2014) são: conflito percebido, conflito experienciado e conflito manifestado.

Conflito percebido ou latente é quando se sabe que ele existe, pois percebem as diferenças para alcançar o objetivo, é notado dos dois ou mais lados.

Conflito experienciado também chamado de velado, pois provoca sensações internas, como sentimentos de raiva e medo, quem passa por esse conflito não expõem bem externamente, mas lida com suas emoções consideradas ruins.

Conflito manifestado ou aberto é quando é exposto por uma ou mais pessoas pelo seu comportamento, fica claro que as partes estão em conflito.

O conflito intrapsíquico ocorre dentro da mente de um indivíduo e envolve a luta entre desejos, necessidades ou valores. É uma forma de conflito interno, segundo Burbridge; Burbridge (2012) é uma tensão decorrente da necessidade de fazer escolhas e decisões que excluem outra possibilidade.

Outro conflito é o que ocorre entre grupos e geralmente envolve membros competindo por recursos, status ou influência. Carvalhal et al. (2017) cita que eles podem surgir quando alguns membros do grupo têm objetivos individuais que contrastam com os objetivos em geral do grupo, levando ao conflito.

O conflito interpessoal envolve disputas entre indivíduos ou partes devido a desacordos pessoais, diferenças de opinião ou choques de personalidade. "O conflito interpessoal pode resultar de mal-entendidos, falhas na comunicação ou diferenças culturais" (Martinelli; Almeida, 2014, p. 42).

Intraorganizacional é o nível de conflito quando afeta uma organização como um todo e pode surgir devido a questões de política organizacional, hierarquia, cultura corporativa ou objetivos divergentes, Chiavenato (2014) cita ainda que a raiz dos conflitos dentro das empresas, muitas vezes está na falta de clareza nas políticas e procedimentos e na comunicação ineficaz.

Existem também conflitos entre organizações que envolvem a concorrência no mercado, disputas contratuais ou litígios comerciais, podendo surgir por competição a recursos limitados ou em busca de vantagens competitivas que favoreça as estratégias da organização (Caldas et al., 2002).

Por último há o nível que abrange conflitos entre nações e varia de tensões diplomáticas a conflitos armados em larga escala. "Os conflitos internacionais podem ser desencadeados por disputas territoriais, rivalidades históricas ou competição por recursos naturais" (Robbins, 2005, p.15).

Assim é possível entender que os conflitos existem desde o nível intrapessoal, quando atingem apenas o indivíduo conflitante, até o internacional que se estende a países, continentes, podendo refletir na ordem mundial, como está sendo vivenciado contemporaneamente entre Rússia e Ucrânia.

2.2 PRÉ-DISPOSIÇÕES AO CONFLITO

Existem condições dentro de uma organização que têm o potencial de gerar conflitos, conhecidas como condições antecedentes, que tendem a criar percepções entre os grupos, levando ao surgimento de conflitos. Essas condições, como explicado por Chiavenato (2014, p. 390), incluem:

Ambiguidade de papel: Quando as pessoas sentem incompatibilidade de propósito com a organização, decorrente de confusões falta de clareza nas expectativas ou outras incertezas.

Objetivos concorrentes: À medida que a empresa cresce, diferentes grupos dentro dela desempenham tarefas distintas e desenvolvem maneiras de pensar e agir próprias. Essa diferenciação resulta em grupos com objetivos e interesses divergentes em relação aos demais.

Recursos compartilhados: Quando a organização enfrenta limitações de recursos escassos, surge a necessidade de distribuir esses recursos entre os diversos grupos. Isso pode gerar conflitos, uma vez que um grupo que busca aumentar sua parcela de recursos pode entrar em conflito com outros que precisam abrir mão de parte de seus recursos.

Interdependência de atividades: Nas empresas, as pessoas e grupos frequentemente dependem uns dos outros para concluir suas tarefas. A interdependência ocorre quando um grupo não pode executar suas atividades a menos que outro grupo também o faça.

Além disso, Ferreira et al. (2010, p. 29) menciona que existem três tipos principais de conflitos nas organizações:

Conflito de Tarefa: Relaciona-se ao conteúdo do trabalho e às metas estabelecidas para o desempenho das atividades.

Conflito de Relacionamento: Envolve situações complexas resultantes de diversos motivos, como metas pessoais dos indivíduos, relacionamentos interpessoais e objetivos conflitantes entre pessoas.

Conflito de Processo: Relaciona-se à forma como o trabalho é executado, abordando questões sobre os procedimentos e métodos utilizados.

Os conflitos relacionados ao desempenho da equipe frequentemente têm origem na distribuição de tarefas, podendo evoluir para conflitos interpessoais entre os colaboradores da organização. Essa evolução pode comprometer a estrutura do processo e seus procedimentos, conforme destacado por Ferreira et al. (2010).

2.3 COMO PERCEBER O CONFLITO?

O conflito é um processo em constante evolução no qual as partes envolvidas exercem influência mútua. Uma das partes percebe a possível presença de um conflito em potencial e começa a experimentar sentimentos conflituosos em relação à outra parte. As ações de uma parte provocam reações na outra, e esse processo é recíproco, com as partes interagindo e influenciando uma à outra (Figura 1).

Figura 1 – Processo do Conflito



Fonte: Chiavenato (2003) adaptado pelas autoras (2023).

O conflito pode desencadear uma resposta normal e saudável que pode ser dividida em três etapas:

Fase de Expectativa: Esta fase surge como resultado do bloqueio gerado pelo conflito. A espera pode ser breve ou prolongada, dependendo das circunstâncias.

Fase de Tensão: A demora na resolução do conflito gera tensão e ansiedade devido à possibilidade de frustração.

Fase de Resolução: Nesta fase, o conflito é resolvido, e a tensão é aliviada à medida que as partes encontram uma solução.

Chiavenato (2003) descreve ainda que as respostas ao conflito organizacional podem ser categorizadas em cinco estilos, baseados em duas dimensões: assertividade e cooperação.

Envolve a tentativa de evitar o conflito, geralmente quando o problema é trivial, quando não há expectativa de uma solução positiva, quando se precisa de tempo para obter informações ou quando o conflito é considerado altamente dispendioso. A evitação pode ser aberta e explícita ou sutil e dissimulada.

Reflete um nível de cooperação e é mais eficaz quando as pessoas reconhecem que estão erradas ou quando manter a harmonia é a prioridade. Isso pode resultar na postergação de problemas significativos, levando a um impasse em que não se chega a uma resolução.

Envolve uma abordagem assertiva para impor os próprios interesses. É utilizado quando ação imediata e decisiva é necessária, especialmente em questões importantes ou impopulares. Esse estilo frequentemente leva a uma abordagem de "ganha-perde", onde um lado prevalece sobre o outro.

Ocorre quando os objetivos de ambas as partes têm igual importância, quando ambas as partes têm poder semelhante e quando ambas desejam reduzir as diferenças. É caracterizado por negociações que resultam em acordos nos quais ambas as partes cedem parcialmente, levando a uma resolução parcial dos conflitos.

É empregado em situações de "ganha-ganha", nas quais todos os interesses podem ser integrados em uma solução mais ampla. Requer um envolvimento significativo em negociações e permite que a empresa alcance eficácia ao integrar interesses divergentes, possibilitando resultados que seriam inatingíveis individualmente.

2.4 EFEITOS GERADOS PELOS CONFLITOS

O conflito pode resultar em consequências tanto positivas quanto negativas em uma equipe de trabalho. De maneira construtiva, ele pode estimular emoções e motivar a busca por formas eficazes de realizar tarefas, incentivando soluções criativas e inovadoras, e promovendo uma maior coesão dentro do grupo.

Além disso, o conflito pode servir como um alerta para problemas latentes, estimulando o desenvolvimento de meios para resolvê-los. No entanto, quando não é gerenciado adequadamente, o conflito pode ter repercussões altamente

indesejáveis no funcionamento da organização. Isso pode levar à frustração e tensão dos indivíduos, que se sentem bloqueados em seus esforços. Essa tensão resultante do conflito pode afetar o bem-estar das pessoas e prejudicar a eficiência do trabalho, pois a energia que poderia ser direcionada para as tarefas é desperdiçada no conflito.

A cooperação entre os funcionários pode ser substituída por comportamentos que desintegram o grupo e os relacionamentos dentro do ambiente de trabalho. Portanto, cabe ao gestor buscar aumentar os efeitos positivos do conflito e minimizar seus impactos negativos ao administrar as situações de conflito (Chiavenato, 2014).

De acordo com Rahim (2001), o conflito pode ter efeitos tanto positivos, conhecidos como funcionais, quanto negativos, chamados de disfuncionais, no ambiente organizacional. Estes efeitos têm um impacto significativo na motivação da equipe e no desempenho na execução das tarefas diárias.

2.4.1 Efeitos Positivos do Conflito

O autor Franque (2006, p. 24) menciona alguns dos aspectos positivos encontrados no conflito:

- a) **Estimula Emoções e Energias:** O conflito desperta sentimentos e motiva as pessoas, tornando-as mais alertas, empenhadas e envolvidas. Essa estimulação energética gera curiosidade e interesse em descobrir abordagens mais eficazes para realizar tarefas e encontrar novas soluções para problemas.
- b) **Fortalece a Identidade:** Quando um grupo enfrenta conflito, ele tende a se tornar mais coeso, unido e identificado com seus objetivos e interesses. Essa coesão geralmente aumenta a motivação dos membros para realizar as tarefas em equipe. Quando o grupo obtém sucesso no conflito, seus membros ficam mais motivados a colaborar e trabalhar juntos.
- c) **Chama a Atenção para Problemas:** Geralmente, o conflito serve como um meio de chamar a atenção para problemas existentes dentro da organização ou do grupo (Franque, 2006, p. 24).

Além destes, existem outros aspectos positivos do conflito, como os listados abaixo:

Tomada de Decisões Melhor Informadas: Conflitos saudáveis permitem que diferentes perspectivas sejam consideradas. Isso pode levar a decisões mais informadas e bem fundamentadas, uma vez que as partes envolvidas são incentivadas a apresentar argumentos e evidências para apoiar suas posições. A diversidade de opiniões pode contribuir para uma tomada de decisões mais completa e ponderada (Carvalho et al., 2017).

Fomento à Inovação: Os conflitos também podem impulsionar a inovação. À medida que as pessoas buscam soluções para resolver desentendimentos, podem surgir ideias criativas e novas abordagens. A pressão do conflito pode motivar as equipes a pensar fora da caixa e explorar maneiras alternativas de realizar tarefas ou atingir metas (Martinelli; Almeida, 2014).

Fortalecimento de Relações Interpessoais: Conflitos bem resolvidos podem fortalecer as relações interpessoais. Quando as partes envolvidas conseguem superar diferenças e chegar a um acordo, isso pode gerar um senso de realização e respeito mútuo. O entendimento e a comunicação melhoram, contribuindo para relacionamentos mais sólidos (Chiavenato, 2003).

Mudanças Organizacionais Positivas: Em contextos organizacionais, os conflitos podem levar a mudanças e melhorias. Problemas identificados durante um conflito podem resultar em ajustes nos processos ou políticas da empresa, visando evitar conflitos futuros. Essas mudanças podem contribuir para um ambiente de trabalho mais eficaz e eficiente (Chiavenato, 2014).

Aumento da Cooperação: Conflitos resolvidos de maneira construtiva podem promover um senso de cooperação e trabalho em equipe. As partes envolvidas podem perceber que, ao colaborar para resolver problemas, podem alcançar objetivos comuns de maneira mais eficiente. Isso cria um ambiente propício para a colaboração (Robbins, 2005).

Melhor Utilização de Recursos: Conflitos podem levar a uma avaliação mais cuidadosa da alocação de recursos, incluindo tempo e dinheiro. À medida que as partes envolvidas discutem prioridades e necessidades, podem encontrar maneiras mais eficazes de utilizar os recursos disponíveis (Caldas et al., 2002).

Melhoria na Comunicação: Conflitos frequentemente destacam lacunas na comunicação. Resolver conflitos exige uma comunicação clara e eficaz para entender as preocupações e perspectivas de todas as partes envolvidas. Isso pode levar a uma melhoria geral na comunicação dentro de uma equipe ou organização (Robbins, 2005).

Desenvolvimento de Habilidades de Negociação: Lidar com conflitos requer habilidades de negociação. Enfrentar conflitos e buscar soluções exige aprimoramento das habilidades de comunicação, escuta ativa, empatia e negociação. Essas habilidades podem ser transferíveis para outras áreas da vida pessoal e profissional (Martinelli; Almeida, 2014).

Redução de Conflitos Futuros: Quando os conflitos são resolvidos de maneira eficaz, as partes envolvidas podem aprender a lidar melhor com situações semelhantes no futuro. Isso pode contribuir para a redução da recorrência de conflitos semelhantes (Semíramis et al., S/D.).

Promoção da Diversidade: Conflitos podem surgir devido a diferentes perspectivas culturais, étnicas, religiosas ou demográficas. Resolvê-los pode promover a aceitação e a valorização da diversidade, criando um ambiente mais inclusivo e respeitoso (Gestão de Conflitos, RH Portal by Sólides).

Maior Transparência: Resolver conflitos muitas vezes requer a divulgação de informações e argumentos. Isso pode levar a uma maior transparência nas operações e decisões de uma organização, promovendo a confiança entre as partes interessadas (Burbridge; Burbridge, 2012).

Impacto na Cultura Organizacional: O gerenciamento adequado de conflitos pode moldar a cultura de uma organização. Uma cultura que valoriza a resolução construtiva de conflitos pode se tornar uma característica distintiva e atrair profissionais que buscam ambientes de trabalho saudáveis (Martinelli, 2015).

Desafios Pessoais e Emocionais: Lidar com conflitos pode ser emocionalmente desafiador para as partes envolvidas. Isso pode exigir que os indivíduos desenvolvessem habilidades de inteligência emocional, como controle emocional e empatia, para navegar pelos conflitos de maneira construtiva (Pescosolido, 2002).

2.4.2 Efeitos Negativos do Conflito

Como mencionado no início do capítulo, é preciso considerar também os aspectos negativos do conflito. Franque (2006, p. 24) cita dois deles:

- a) **Desencadeia Sentimentos de Frustração, Hostilidade e Ansiedade:** À medida que as partes envolvidas veem seus esforços bloqueados pelas outras partes, a pressão para ganhar no conflito cria um ambiente estressante, repleto de frustração e hostilidade. Isso pode afetar negativamente o julgamento das pessoas e sua capacidade de desempenhar as tarefas, além de prejudicar o bem-estar dos envolvidos.
- b) **Desvia Energia para o Conflito em Si:** Uma grande parte da energia gerada pelo conflito é direcionada e consumida pelo próprio conflito, em vez de ser utilizada na realização de trabalho produtivo. Como resultado, ganhar o conflito muitas vezes se torna um objetivo mais significativo do que trabalhar eficazmente (Franque, 2006, p. 24).

Porém outros autores trazem mais aspectos negativos do conflito como os abordados abaixo:

Possibilidade de Consequências Negativas: Quando os conflitos não são gerenciados adequadamente, eles podem resultar em consequências negativas, como ressentimento, hostilidade e desgaste nas relações interpessoais. Isso pode prejudicar o moral da equipe e afetar negativamente o ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014).

Aumento do Estresse: Conflitos prolongados ou não resolvidos podem aumentar os níveis de estresse entre os envolvidos. O estresse crônico pode ter impactos adversos na saúde física e mental dos indivíduos, afetando seu desempenho no trabalho (Semíramis et al., S/D.).

Redução da Produtividade: Conflitos mal resolvidos podem resultar em uma queda na produtividade. Quando as pessoas gastam tempo e energia discutindo conflitos em vez de trabalhar, os resultados podem ser prejudicados (Chiavenato, 2014).

Prejuízo à Imagem da Organização: Conflitos públicos ou mal gerenciados podem prejudicar a imagem de uma organização. Isso pode afetar sua reputação junto aos clientes, fornecedores e ao público em geral (Burbridge; Burbridge, 2012).

Custos Financeiros: O gerenciamento inadequado de conflitos pode resultar em custos financeiros, como processos judiciais ou litígios. A resolução legal de conflitos pode ser dispendiosa em termos de tempo e recursos (Carvalho et al., 2017).

Impacto na Qualidade do Trabalho: Conflitos não resolvidos podem afetar a qualidade do trabalho produzido. A falta de cooperação e comunicação entre membros da equipe pode resultar em erros e produtos ou serviços de baixa qualidade (Robbins, 2005).

Dificuldade na Cooperação: Conflitos podem dificultar a cooperação entre diferentes partes de uma organização. Isso pode prejudicar a colaboração entre departamentos ou equipes, impactando negativamente a eficiência (Carvalho et al., 2017).

Aumento da Rotatividade de Pessoal: Um ambiente de trabalho afetado por conflitos crônicos pode levar a uma alta rotatividade de pessoal. Os funcionários podem optar por deixar a organização em busca de um ambiente mais harmonioso (Gestão de Conflitos, RH Portal by Sólides).

Impacto na Saúde Mental: Conflitos prolongados ou intensos podem afetar negativamente a saúde mental dos envolvidos. O estresse e a ansiedade resultantes de conflitos podem ter sérias implicações para o bem-estar psicológico (Robbins, 2005).

Comprometimento da Confiança: Conflitos mal resolvidos podem comprometer a confiança entre colegas de trabalho e líderes. Quando as promessas não são cumpridas ou as questões são ignoradas, a confiança pode ser minada (Carvalho et al., 2017).

Outros fatores que também podem ser abordados são dificuldade de retenção de talentos, desmotivação da equipe, pois um ambiente de trabalho marcado por conflitos crônicos pode dificultar o engajamento e a motivação. O ambiente organizacional ainda pode sofrer com fofocas e Intrigas, que não resolvidos podem prejudicar ainda mais as relações contribuindo para a criação de um ambiente tóxico, inibindo a produtividade.

Portanto, de acordo com estes aspectos positivos ou negativos inerentes ao conflito, é fundamental identificar os objetivos das partes envolvidas e avaliar a gravidade do conflito como parte essencial da administração adequada, atendendo tanto às necessidades individuais quanto aos objetivos estabelecidos pela organização.

Os conflitos, quando bem gerenciados, podem servir como oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para indivíduos e grupos. Ao enfrentar desafios e divergências, as pessoas são incentivadas a buscar soluções criativas e a aprimorar suas habilidades de resolução de problemas. Essa experiência pode ser valiosa no crescimento pessoal e profissional (Burbridge; Burbridge, 2012).

3 HISTÓRICO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITOS

Como já mencionado na Introdução deste trabalho, os conflitos são naturais e se fazem presentes desde o início da humanidade, o que mudou foi o olhar do homem para ele no decorrer da história, entendendo o seu papel transformador, sendo um estímulo natural que provoca a necessidade de ação e decisão frente as situações conflituosas, gerando mudanças e evolução dos processos organizacionais.

A área de gestão de Recursos Humanos, já passou por inúmeras transformações e mudanças desde seu surgimento no contexto da Revolução Industrial, e assim a preocupação com a Gestão de Pessoas dentro das organizações evoluiu consideravelmente após a Primeira Guerra Mundial, onde as empresas começaram a separar as pessoas dos outros recursos, focando a gestão em torno do departamento de pessoal.

Inicia-se assim um processo de seleção mais cuidadoso, tentando escolher a pessoa certa para o lugar certo, como escrito na seleção científica de pessoal de Taylor (Caldas et al., 2002), e principalmente após a experiência de Hawthorne no início da década de 1930, que trouxe aspectos interessantes sobre a complexidade em lidar com as relações humanas, salientando as variáveis que podem condicionar a produtividade e satisfação para o trabalho. (Schultz; Schultz, 1991) apud (Caldas et al., 2002)

Com essa abordagem mais humanista e a necessidade de regular as relações entre empregados e empresas, e os aspectos comportamentais dentro do ambiente laboral, a gestão de conflitos foi ganhando notoriedade dentro da Gestão de Pessoas,

Partindo do pressuposto de que a maior produtividade e eficiência seriam alcançadas por meio de empregados motivados e satisfeitos, multiplicam-se, a partir da década de 50, os estudos – e a difusão por treinamentos gerenciais nas empresas – sobre o comportamento humano nas empresas, que incluem temas como a motivação, a liderança, a participação nas decisões, a resolução de conflitos, a saúde e o lazer, e assim por diante. Este incremento comportamentalista ocorre porque, de um lado, é preciso saber o que fará as pessoas trabalharem e de outro, acredita-se que o gerente ou o líder é o responsável por fazer esse trabalho e os demais processos acontecerem (Caldas et al., 2002, p. 9).

Este pensamento continua atual e só reforça o porquê de a gestão de conflitos virem se destacando como uma das competências gerencias primordiais na área administrativa, pois está cada vez mais claro que “as pessoas podem

aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas” (Chiavenato, 2014, p. 11). Assim, a Gestão dos Conflitos dentro de uma organização precisa integrar o planejamento estratégico da empresa, pois as pessoas estão sendo vistas como o diferencial competitivo e saber gerir diferentes indivíduos e situações conflituosas de forma adequada trará reflexos importantes para o desempenho e resultados dos colaboradores.

3.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CONFLITO

Segundo Chiavenato (2014), os efeitos do conflito podem ser construtivos ou destrutivos. Quando positivos, eles funcionam como um sinal de alerta, permitindo a correção antes de seu agravamento, despertam também sentimentos de identificação e união da equipe, permitindo a exploração de ideias, estimulando o interesse e despertando a criatividade na busca de soluções.

Já os resultados negativos trazem consequências indesejáveis quando o grupo ou indivíduos sentem-se frustrados e tensos, quando os esforços são bloqueados, desgastando os colaboradores que despendem energia apenas na situação conflitante, comprometendo assim o relacionamento, a produtividade e o espírito de cooperação entre o grupo.

A raiz de um conflito pode ser diversa, mas, em última instância, sempre há um fator do comportamento humano. Para gerenciar bem os conflitos é indispensável que compreendamos esses fatores para que possamos desenvolver as competências básicas necessárias (Burbridge; Burbridge, 2012, p. 25).

Cabe à gestão de pessoas gerirem estes aspectos humanos e principalmente apreender a administrar os conflitos, sabendo extrair dos colaboradores as competências necessárias para se alcançar os objetivos organizacionais sem deixar que os conflitos influenciem de forma negativa e sim os trabalhando para que venham somar positivamente no convívio e clima organizacional.

Neste sentido a preocupação com os impactos dos conflitos dentro das organizações tem fundamento, pois segundo Burbridge; Burbridge (2012), muitas vezes eles são necessários para que mudanças ocorram de forma positiva, mas principalmente porque também podem custar caro e trazer prejuízos as organizações e seus colaboradores, por destruir valores e em alguns casos levar a empresa a falência.

O que dificulta a gestão do problema segundo os autores é a demora em identificar as causas, já que boa parte deste custo é oculto, indicando a importância de os gestores estarem preparados para identificá-las, investigando como e por que o conflito surgiu, medindo os impactos e consequências e assim traçar estratégias que reduzam os efeitos contra produtivos e estresses gerados, diminuindo o custo do conflito.

De acordo com artigos publicados recentemente em revistas especializadas da área, a tendência para a área e gestão de conflitos é de crescimento e valorização, alcançando destaque como uma das principais competências necessárias para um bom gestor, em especial aos que atuam na área de gestão de pessoas que precisam equilibrar e alinhar objetivos e expectativas entre a direção e os colaboradores.

Conforme Franque (2006), o conflito pode despertar energias e estimular a criatividade. Ele motiva as pessoas a encontrarem melhores maneiras de realizar tarefas e solucionar problemas, aumentando a inovação e o interesse pela busca de soluções.

De acordo com Franque (2006), o conflito pode fortalecer a coesão grupal. Quando um grupo enfrenta um conflito e trabalha em conjunto para resolvê-lo, os membros do grupo podem se identificar mais fortemente com seus objetivos e interesses comuns, aumentando a motivação para o desempenho da equipe.

Ainda mencionado por Franque (2006), o conflito pode desencadear sentimento de frustração e hostilidade. Quando os esforços das pessoas são bloqueados por outros, a atmosfera resultante pode ser estressante, afetando negativamente o bem-estar emocional e prejudicando o julgamento e o desempenho das tarefas.

Conflitos persistentes podem substituir a cooperação entre colegas por comportamentos disruptivos e prejudiciais ao ambiente de trabalho, afetando negativamente as relações interpessoais e o ambiente organizacional.

4 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

Na literatura o processo de esforço que se usa de ambas as partes que estão em negociação chama-se ganha-ganha, pelo fato que o objetivo é que todos fiquem satisfeitos e de acordo com a finalização da negociação.

Como afirma Martinelli (2015, p. 1), "recentemente entendeu-se que atingir a satisfação de ambos os lados é um aspecto fundamental para o sucesso da negociação"; identificar as necessidades básicas de cada indivíduo é essencial para esse processo.

Martinelli (2015) destaca a importância de abordagens sistêmicas na negociação empresarial. O autor enfatiza a necessidade de os gestores adotarem uma visão estratégica durante as negociações, considerando não apenas os interesses imediatos, mas também os impactos em longo prazo nos relacionamentos e nos resultados organizacionais. Ele destaca a importância de buscar acordos que beneficiem ambas as partes, adotando uma abordagem de ganha-ganha.

Carvalho et al. (2017), oferece insights sobre técnicas de negociação que podem ser aplicadas na administração de conflitos. Os autores destacam a importância de entender os diferentes estilos de negociação, como o estilo competitivo, colaborativo, acomodador, evitador e compromissário. Eles ressaltam que a escolha do estilo adequado depende do contexto da negociação e dos objetivos a serem alcançados.

Martinelli; Almeida (2014) explora técnicas de negociação que podem ser aplicadas na solução de conflitos. Os autores abordam a importância de buscar um enfoque de solução de problemas durante as negociações, bem como a necessidade de saber ouvir, formularem questões, manter a mente aberta e separar o problema das pessoas envolvidas. Eles também alertam para a importância da flexibilidade e do compromisso na busca por soluções colaborativas.

Burbridge; Burbridge (2012) abordam técnicas para gerenciar conflitos no ambiente corporativo. Os autores destacam a importância de promover a comunicação eficaz, estabelecer metas claras e envolver todas as partes interessadas na busca por soluções. Eles também enfatizam a necessidade de criar um ambiente propício à negociação, onde as partes se sintam ouvidas e respeitadas.

Outras características citadas por ele são a utilização do tempo, poder e informação ao longo da negociação; estas três andam em conjunto, uma tem ligação com a outra e precisam ser trabalhadas de forma harmoniosa. O poder transmite autoconfiança aos demais, permite mudar e alcançar objetivos.

O tempo deve ser analisado para ver como afetará o processo e será controlado. A informação é importante para se analisar os pontos da parte negociadora, saber suas necessidades antecipadamente auxilia para economizar tempo na negociação, visto que estão interligados, e tendo as informações já se mostra com poder logo de início, dando mais confiança. Um fator auxilia e contribui para que outro seja mais eficaz.

“Reconhecer o momento correto, saber ouvir e falar objetivamente são aspectos fundamentais para uma comunicação efetiva” (Martinelli, 2015, p. 3).

Pela teoria da administração e movimento das relações humanas, a negociação está ligada com fatores negativos de conflitos. Em se tratando da área de gestão de recursos humanos, “partimos do pressuposto de que gerenciar é administrar e liderar e, por isso, podemos considerar que a negociação é um instrumento inseparável do cotidiano dos gestores” (Carvalho et al., 2017, p. 16).

É fundamental que um gestor seja um bom negociador, que saiba trabalhar com as competências essenciais para desempenhar ambas as funções. O autor também diz que:

Os conceitos relacionados às negociações são ideias que definem e organizam, por categorias, os principais elementos que favorecem a compreensão do contexto, da estrutura e do processo em que se desenvolvem. O destaque aos principais conceitos tem o propósito de dotar os negociadores de um jargão comum que facilite o diálogo com colegas de trabalho e demais interlocutores, especialmente os que atuam em equipes negociadoras no mesmo ambiente organizacional (Carvalho et al., 2017, p. 19).

Assim, é compreendido que para ser um bom negociador é indispensável conhecer algumas características da outra parte como o que ele faz, a maneira como ele age, quais suas prioridades e preocupações, saber como se comportar, como analisar a situação, identificar gatilhos, orientar-se prezando pelos seus interesses individuais ou da organização.

É importante conhecer sobre o tema a ser negociado, se planejar antecipadamente, saber raciocinar rápido e sob pressão, ter boa e clara comunicação e saber ouvir. “É fundamental apontar a tomada de consciência de que o negociador brasileiro, de uma forma geral, reconhece que precisa incorporar

elementos lógicos e racionais, da estrutura e do processo, ao seu arsenal de habilidades” (Carvalho et al., 2017, p. 24,25).

“Fundamentar as ações em referências estruturadas nos ajuda na apropriação da utilidade da teoria para cada situação de negociação” (Carvalho et al., 2017, p. 26), a teoria pode fornecer estruturas para ajudar a organizar as informações relevantes em uma situação de negociação, podem ajudar na organização e foco de objetivos específicos, mas vale ressaltar que são guias, cada negociação é única.

“Em decorrência das pressões, muitas vezes o negociador carece de tempo para planejar e estruturar uma abordagem de conflitos ou decidir o que fazer numa negociação em andamento” (Carvalho et al., 2017, p. 29), por isso é preciso ser flexível e adaptar-se nas abordagens de acordo com as circunstâncias, cada negociação irá se desenvolver de maneira diferente. A negociação bem desenvolvida pode ser uma ferramenta valiosa para aumentar as chances de sucesso em desafios complexos. O autor também diz que:

Um conceito de negociação deve funcionar como um modelo para explicar o processo de forma coerente e prática, e organizar, com pragmatismo, o que precisa ser feito para alcançar os resultados desejados a partir de uma visão abrangente do processo (Carvalho et al., 2017, p. 29).

Há duas técnicas de negociação: abordagem integrativa e abordagem distributiva. A abordagem integrativa visa à colaboração e o trabalho em equipe, ao invés de competição e confronto, onde existam benefícios para ambas às partes, ela é para integrar.

Uma abordagem integrativa pode ser mais coletiva em situações em que as partes têm interesses e necessidades em comunidade e podem trabalhar juntas para encontrar soluções que atendam a todos.

Nesses casos, é importante que o negociador seja capaz de buscar informações completas sobre as necessidades e interesses das partes envolvidas e encontrar soluções criativas e inovadoras que possam aumentar o valor total disponível.

A abordagem integrativa, destinada a criar valor, baseia-se na comunicação aberta, estimula o compartilhamento de informações e a revelação de percepções sobre preferências e implicações das ações, num clima harmônico. As contribuições adicionam valor ao que está em jogo, visando “aumentar o tamanho do bolo”. É esperado que a sinergia entre as partes favoreça o acordo (Carvalho et al., 2017, p. 28).

Já a outra é distribuir, o que ficar com um, o outro não ficará, mas distribuir de forma justa para atender as necessidades e interesse de todos os envolvidos. A abordagem distributiva pode ser mais apropriada em situações em que a disputa é em torno de questões específicas, limitadas e bem definidas, como a negociação de preços ou a divisão de recursos limitados.

Nesses casos, é importante que o negociador seja capaz de defender seus interesses e reivindicar sua parte justa de recursos.

A abordagem distributiva é orientada para reivindicar (distribuir) valor, trata a informação como moeda ou recurso de troca, esconde ou dissimula as preferências das partes, manipula intenções por meio de comportamentos baseados na cautela. Esse “jogo de soma zero” implica uma disputa em torno das questões que estão em jogo; o que um ganhar, o outro perderá (Carvalho et al., 2017, p. 29).

Ambas as abordagens - distributiva e integrativa - podem ser usadas em diferentes situações de negociação. Cabe ao negociador avaliar a situação e decidir qual abordagem será mais eficaz para alcançar os objetivos desejados. “Negociar implica a escolha e a utilização de abordagens apropriadas e a percepção do tempo adequado para utilizá-las, afetando a movimentação das partes ao longo do processo” (Carvalho et al., 2017, p. 32).

A negociação é uma habilidade crítica para a gestão de empresas e projetos, pois permite aos gestores buscar e construir acordos que possam atender aos interesses de todas as partes envolvidas, inclusive aquelas que não estão diretamente presentes na mesa de negociação. É importante que o negociador leve em consideração as possíveis consequências de suas decisões e busque encontrar soluções que possam beneficiar a todos. De acordo com Carvalho

Negociação é muito mais do que uma troca bilateral simples; deve ser considerada uma competência de gestão que envolve buscar e construir acordos que, quando implementados, atendam aos interesses, inclusive os daquelas partes que não estão na mesa, da melhor forma possível (Carvalho et al., 2017, p. 32).

“As pessoas negociam sempre, muitas vezes até inconscientemente, mesmo não percebendo que o fazem. Entretanto, são poucas as pessoas que atingem o ápice numa negociação, ou seja, o acordo” (Martinelli, 2015, p. 17).

Para atingir o auge em uma negociação, é importante ter habilidades de comunicação eficazes, capacidade de escuta ativa, empatia, flexibilidade e criatividade. Além disso, é necessário conhecer bem o objeto da negociação, identificar os interesses e objetivos das partes envolvidas e buscar soluções que

atendam a todos. É uma atividade comum em nossas vidas, e muitas vezes ocorrem de forma inconsciente, como em situações cotidianas em que precisamos chegar a um consenso com amigos ou familiares. No entanto, alcançar um acordo forte para ambas às partes em uma negociação mais formal, como em uma transação comercial, pode ser um desafio maior.

Por meio da experiência prática, percebe-se claramente que a comunicação é básica e fundamental dentro de um processo de negociação, haja visto que ela está presente em todas as etapas do processo e de maneira muito intensa. Na verdade, provavelmente tende-se até mesmo a subestimar a importância da comunicação no processo, já que se pode considerá-la meio óbvia e automática (Martinelli, 2015, p. 17).

Para alcançar um acordo amplo, é necessário que as partes envolvidas possam expressar suas ideias e necessidades de forma clara e objetiva. Além disso, é preciso ter habilidades para compreender o ponto de vista da outra parte e identificar pontos em comum que podem levar a um consenso. A comunicação eficaz na negociação também envolve saber utilizar diferentes canais de comunicação, como a comunicação verbal, a comunicação não verbal e a comunicação escrita, de acordo com as circunstâncias e as motivações das partes envolvidas.

Outro aspecto importante da comunicação na negociação é a capacidade de lidar com possíveis conflitos e divergências de opinião de forma construtiva. Isso requer habilidades como o controle emocional, a resolução de problemas e a busca por soluções criativas e inovadoras.

“Respostas antecipadas ajuda a identificar, a priori, qual poderá ser o posicionamento estratégico e, mais do que isso, a estratégia mais adequada à situação analisada e à rodada de negociação seguinte” (Carvalho et al., 2017, p. 40)

Ao analisar cuidadosamente a situação e as informações disponíveis, é possível ter uma ideia das possíveis respostas e argumentos das outras partes, o que permite que se desenvolva uma estratégia mais eficaz para lidar com essas respostas e argumentos.

No entanto, é importante lembrar que a antecipação de respostas e posicionamentos das outras partes envolvidas não é uma ciência exata e que podem surgir imprevistos durante a negociação. Por isso, é importante ser flexível e estar aberto à tolerância e mudanças de estratégia durante o processo de negociação.

“Além disso, observa que, para se tornar um bom negociador, é preciso gostar de negociar, pois, quando se faz aquilo de que se gosta, a chance de fazê-lo bem é muito maior” (Martinelli, 2015, p. 23).

Quando gostamos do que fazemos, procuramos a nos dedicar mais, buscar aprimorar nossas habilidades e ter um desempenho melhor em geral. A habilidade de negociação não é algo inato, mas sim um conjunto de habilidades que podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo. Mesmo que alguém não tenha uma sensação natural com a atividade de negociação, é possível aprender e desenvolver as habilidades necessárias para se tornar um bom negociador.

4.1 NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS

De acordo com Robbins (2002), a negociação está presente em praticamente todas as interações de grupos e organizações. Algumas das negociações mais visíveis envolvem sindicatos, enquanto outras são menos evidentes, como as negociações entre administradores e funcionários, colegas e chefes, vendedores e clientes.

Há também negociações sutis, como quando um funcionário realiza tarefas em troca de benefícios futuros. Portanto, a negociação pode ser definida como o "processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas" (Robbins, 2002 p. 386).

Quando se trata de negociar com base em conflitos anteriores, é necessário aplicar as mesmas técnicas e habilidades usadas em outras negociações. No entanto, Martinelli; Almeida (2014) apresentam seis passos que podem direcionar uma negociação amigável em situações mais complexas: buscar uma abordagem voltada para a solução de problemas, ser um bom ouvinte, formular perguntas, manter uma mente aberta, reconhecer que os movimentos são essenciais para fazer progresso e separar o problema das pessoas envolvidas.

No entanto, Martinelli; Almeida (2014) alertam que a negociação pode ser difícil em casos de intransigência por parte de uma das partes envolvidas. Eles enfatizam a importância de racionalizar a resolução de problemas, apesar das emoções que podem surgir no ambiente de negociação, criando expectativas para a resolução do conflito.

Os conflitos geralmente surgem antes de uma negociação, conforme destacado por Martinelli; Almeida (2014). Eles propõem um modelo mental de conflito, originado em pesquisas psicológicas relacionadas à administração das interações em grupo. Seguindo a abordagem dos autores, é crucial classificar o conflito com base em sua solubilidade.

Conflito terminal - Parece extremamente difícil de resolver por meio de um acordo. É um tipo de conflito em que uma das partes tende a sair vitoriosa enquanto a outra perde.

Conflito paradoxal - Pode parecer complexo e sua solução pode ser incerta. Muitas vezes, mais tarde, percebe-se que está relacionado a um ponto que foi mal definido, não foi abordado adequadamente ou, na verdade, fazia parte de outro problema que não deveria ter sido analisado separadamente. Este tipo de conflito não se enquadra claramente como "ganha-perde" ou "ganha-ganha".

Conflito litigioso - Parece ser resolvível e, pelas suas características, tende a resultar em um acordo benéfico para ambas as partes (Martinelli; Almeida, 2014, p. 53).

Robbins (2005) destaca a existência de duas estratégias amplas para a negociação, que são a negociação competitiva e a negociação colaborativa, como ilustrado a seguir no Quadro 1:

Quadro 1 – Barganha distributiva x barganha integrativa

Característica da Barganha	Característica distributiva	Característica Integrativa
Recursos disponíveis	Quantidade fixa dos recursos a serem divididos	Quantidade variável dos recursos a serem divididos
Motivações primárias	Eu ganho, você perde	Eu ganho, você ganha.
Interesses primários	Oposição de um ao outro	Convergência ou congruência com o outro
Foco do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

Fonte: Robbins (2005) Adaptado pelas Autoras (2023).

Em situações de conflito que requerem a intervenção de um terceiro, especialmente quando há um impasse e as partes envolvidas não conseguem chegar a um acordo por meio da negociação direta, Robbins (2002) destaca que existem quatro funções essenciais que essa terceira parte pode desempenhar, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Mediação por terceiro

Mediador	Uma terceira parte imparcial que desempenha um papel neutro na negociação, auxiliando na resolução por meio do uso da lógica, da persuasão e da apresentação de alternativas.
Arbitro	Um terceiro que assume uma posição de autoridade em uma negociação e tem o poder de impor um acordo.

Conciliador	Uma terceira parte confiável que estabelece comunicação informal entre as partes em conflito.
Consultor	Um terceiro imparcial e qualificado em gestão de conflitos, que busca facilitar a resolução criativa de problemas de comunicação e análise.

Fonte: Robbins (2005) Adaptado pelas autoras (2023).

Robbins (2005) aborda a negociação como parte do comportamento organizacional. O autor destaca que existem duas estratégias gerais para a negociação: a barganha distributiva e a barganha integrativa. A barganha distributiva envolve a busca de vantagens em detrimento da outra parte, enquanto a barganha integrativa visa encontrar soluções que atendam aos interesses de ambas as partes.

É importante ressaltar que, durante um processo de negociação, é crucial adotar um estilo ou modelo específico, uma vez que identificar o estilo da outra parte permite antecipar suas estratégias de negociação.

Esses modelos de negociação incluem o modelo de Jung, a Classificação de Gottschalk, os quatro estilos Lifo e a Classificação de Marcondes, conforme destacado por Martinelli; Almeida (2014, p. 87).

Modelo de Jung: Este modelo identifica quatro estilos primários que se mesclam para formar suposições sobre como os negociadores se comportam.

Estilo Restritivo: Combina o controle com a desconsideração, resultando na suposição de que os negociadores só chegarão a um acordo quando forem compelidos, e o único resultado aceitável é a vitória.

Estilo Ardiloso: Combina a desconsideração com a deferência, levando à suposição de que os negociadores devem ser evitados ou mantidos à distância, com o objetivo de preservar o status quo e alcançar qualquer resultado necessário.

Estilo Amigável: Combina a deferência e a confiança, resultando na suposição de que os negociadores devem ser cooperativos, simpáticos e focados na amizade.

Estilo Confrontador: Combina confiança e controle, levando à suposição de que os negociadores buscam a equidade e valorizam a contestação de questões.

Classificação de Gottschalk: Este modelo define o estilo de negociação com base nas características comportamentais dos indivíduos durante uma negociação.

Estilo Duro: Caracterizado pela dominância, agressividade e busca pelo poder. Esses negociadores tendem a focar em resultados de curto prazo e buscam dominar a situação.

Estilo Caloroso: Este estilo envolve apoio, compreensão e colaboração. Os negociadores calorosos são orientados para as pessoas e procuram acomodar situações, construir relacionamentos e ouvir atentamente.

Estilo dos Números: Refere-se a um estilo mais analítico, conservador e orientado para as questões. Esses negociadores abordam cada aspecto de maneira metódica, aplicando lógica e estrutura ao processo.

Estilo Negociador: Caracterizado por flexibilidade, compromisso, integração e foco em resultados. Esses negociadores são vistos como confiantes, sofisticados e flexíveis, buscando decisões rápidas e dinamismo no ambiente.

Quatro Estilos Lifo: Semelhantes à classificação de Gottschalk, esses quatro estilos básicos se concentram nas abordagens adotadas pelos negociadores.

Orientação Receptiva: Espera altos padrões de desempenho em situações de trabalho.

Orientação Exploradora: Define metas e objetivos para aproveitar oportunidades emergentes no ambiente.

Orientação Acumuladora: Trabalha de maneira mais lenta, com grande preocupação pela qualidade do trabalho.

Orientação para Trocas: Destaca-se pela capacidade de se colocar no lugar do outro, facilitando a compreensão das perspectivas do oponente.

Classificação de Marcondes: Este modelo enfatiza a adaptação ao ambiente como elemento crucial para a percepção adequada das variáveis situacionais durante a negociação.

Estilo Afirmação: O negociador atinge seus objetivos por meio da assertividade.

Estilo Persuasão: Caracterizado pelo uso de informações e raciocínio para alcançar objetivos.

Estilo Ligação: Utiliza empatia para compreender os objetivos da outra parte.

Estilo Atração: Emprega uma série de comportamentos que envolvem o interlocutor.

Estilo "Distensão": Busca a convergência na negociação, não negando o conflito, mas circunscrevendo-o, focando nos pontos de acordo ou, em alguns casos, interrompendo a negociação.

Esses modelos oferecem diversas perspectivas sobre como os indivíduos abordam a negociação, levando em consideração diferentes estilos e estratégias para alcançar seus objetivos.

Carvalho et al. (2017), oferece insights sobre como os gestores podem aplicar técnicas de negociação específicas para lidar com conflitos. Os autores enfatizam a importância de entender os diferentes estilos de negociação e adaptá-los ao contexto do conflito. Eles destacam que a flexibilidade e a capacidade de encontrar soluções que beneficiem todas as partes são fundamentais para o sucesso na negociação de conflitos.

Burbridge; Burbridge (2012) aborda estratégias para a gestão de conflitos nas organizações. Os autores ressaltam a importância de promover a comunicação aberta e eficaz entre as partes em conflito. Eles também destacam a necessidade de estabelecer metas claras e envolver todas as partes interessadas na busca por soluções. Além disso, enfatizam a importância de criar um ambiente propício à negociação, onde as partes se sintam ouvidas e respeitadas.

Martinelli; Almeida (2014) oferece orientações práticas para a solução de conflitos por meio da negociação. Os autores apresentam seis passos positivos que direcionam uma negociação amigável, incluindo a busca de uma abordagem de solução de problemas, a capacidade de ouvir, a formulação de questões, a manutenção de uma mente aberta, o reconhecimento de que os movimentos são essenciais para o progresso e a separação do problema das pessoas envolvidas.

Em conclusão, as negociações de conflito desempenham um papel fundamental nas interações humanas, sejam elas pessoais ou profissionais. Compreender os diferentes modelos e estilos de negociação, bem como as estratégias que podem ser adotadas, é essencial para alcançar acordos satisfatórios e construir relacionamentos duradouros. A capacidade de adaptar-se às situações, ser flexível e empático, e buscar soluções criativas são habilidades valiosas para resolver conflitos de maneira eficaz.

Além disso, reconhecer a importância de terceiras partes mediadoras ou facilitadoras pode ser crucial quando as partes envolvidas não conseguem chegar a um consenso por conta própria. Em última análise, a negociação de conflitos é

uma ferramenta poderosa para a resolução de disputas e a promoção da colaboração, contribuindo para um ambiente mais harmonioso e produtivo.

5 O PAPEL DO GESTOR NA GESTÃO DE CONFLITOS

O primeiro passo para o gestor dentro da gestão e negociação de conflito se dá na identificação da situação conflitante, e logo após classificando se é positiva ou negativa, como mencionado nos capítulos anteriores, podendo assim enxergar se o conflito pode ser explorado afim de alcançar resultados positivos, ou no caso oposto deve se concentrar em averiguar as causas e ampliar sua visão dentro da situação para que assim possa pensar na forma mais eficaz de gerir e resolver a situação antes que esta ganhe grandes proporções maiores e comprometa o desempenho e produtividade da organização.

A base para a tratativa está na forma de conduzir o conflito utilizando as técnicas de negociação e competências que auxiliem o gestor a analisar e definir a melhor forma de abordar cada situação específica, prezando pelo respeito, imparcialidade, confiança, justiça e diálogo sempre, a fim de minimizar possíveis danos que acometam o clima e a rotina organizacional e gerar benefícios se possível, potencializando a qualidade e crescimento da empresa.

É inegável que além do conhecimento sobre o assunto, o gestor deve apresentar competências que irão auxiliar na tratativa da situação específica do conflito. Para Burbridge; Burbridge (2012), a primeira competência na gestão de conflitos é o diálogo, tendo-o como ferramenta fundamental para evitá-los e resolvê-los. Os autores ainda apontam duas razões para que o gestor domine as técnicas do diálogo e busquem a comunicação efetiva, sendo a primeira para usá-las na convivência com as outras pessoas dentro da organização e a segunda para “avaliar a efetividade de outros na aplicação das diversas ferramentas de gestão e resolução de conflitos” (Burbridge; Burbridge, 2012, p. 80).

Para tanto, pode haver dificuldades em trazer as partes conflitantes para o diálogo, e neste caso não existe nenhuma fórmula garantida, mas segundo Burbridge; Burbridge (2012) existem considerações importantes que ajudam como ser objetivo no diálogo evitando ambiguidades e mal-entendido sobre a razão de tal conversa.

Outro ponto é explorar o interesse dos outros, conseguindo ressaltar para a parte que seus interesses ou necessidades também estarão em pauta, claro sem deixar que o foco do diálogo mude. O terceiro ponto salienta que o tempo pode ser determinante para o processo de diálogo, pois muitas vezes exige que em primeiro momento haja um controle das emoções e que se acalmem os ânimos, exigindo

calma e paciência da parte do gestor para que em outro momento, com um clima melhor, o diálogo ocorra, sempre de preferência que seja em um horário reservado para este intuito, com o tempo adequado, não sendo recomendável utilizar o horário de intervalo, refeições ou final de expediente.

O quarto ponto refere-se ao ambiente em que se dará o diálogo, devendo ser um espaço confortável e reservado que exprima segurança e permita a condução da conversa sem interrupções, corroborando para o estreitamento de confiança entre as partes.

Por último os autores indicam que a cultura da empresa seja considerada, pois cada pessoa carrega consigo esta influencia que se manifesta de forma singular e reflete no entendimento, comunicação e modo de agir de cada um.

A partir disso, para que o diálogo se desenvolva bem, segundo os autores o gestor deve trabalhar outa competência, a escuta ativa, pois segundo eles:

Quem ouve faz bem perguntas para entender melhor. E sabe como fazer testes de realidade, sem ser inadequado, e ouvir sem interromper. Procura não julgar precocemente e se refere ao que o outro diz para demonstrar entendimento ou checar interpretações. Isso é importante porque o outro só começará a ouvi-lo quando estiver seguro de que está sendo ouvido (Burbridge; Burbridge, 2012, p. 87).

Dessa maneira, se atentando a esses detalhes e buscado se comportar assertivamente o processo de diálogo tende a ocorrer de forma mais eficaz e produtiva, contribuindo para que o conflito seja gerido de forma a minimizar atritos e prejuízos para as partes ou organização e resulte em *feedbacks* positivos ou construtivos que nortearam a gestão ou resolução problema em questão.

Os conflitos são inevitáveis em qualquer tipo de relacionamento, e cabe ao gestor a habilidade de prevenir seu desenvolvimento. A capacidade de gerenciar conflitos é uma característica fundamental que um gestor deve possuir. O objetivo ideal é controlar a situação de forma a promover um convívio amigável entre as partes envolvidas, minimizando o desgaste.

No âmbito da administração de conflitos, é crucial identificar se os indivíduos envolvidos estão alinhados com objetivos compartilhados. Uma equipe que busca um objetivo comum requer que seus membros compartilhem oportunidades, reconhecimento e mantenham uma comunicação aberta e direta. Para estabelecer essas qualidades em uma organização, é essencial manter o respeito tanto no âmbito pessoal quanto profissional dos indivíduos, além de estabelecer objetivos

claros e adotar métodos de trabalho eficazes, conforme destacado por Fernandes Neto (2005).

Pescosolido (2002) enfatiza que um gestor eficaz deve agir com empatia, procurando compreender o estado emocional dos colaboradores e os fatores que o influenciam. Essa compreensão permite ao gestor tomar medidas apropriadas, comunicar essas medidas de forma verbal e através de ações, e resolver a situação. Ao fazer isso, o gestor demonstra sua maturidade emocional em relação ao conflito, servindo como exemplo e influência para os outros colaboradores, orientando-os sobre como lidar com conflitos futuros.

Em resumo, as emoções demonstradas por um colaborador têm o potencial de influenciar outros membros da equipe, tornando o gestor o líder emocional da equipe, como sugerido por Pescosolido.

A aplicação eficaz do processo de mediação em situações conflituosas é de extrema importância para encontrar a solução mais apropriada. Portanto, o mediador deve aderir a certos princípios essenciais, que incluem a necessidade de ser respeitado e confiável, manter a imparcialidade, possuir conhecimento detalhado da situação, demonstrar lealdade e flexibilidade em suas abordagens, comunicar-se de maneira clara e garantir a confidencialidade durante todo o processo de mediação.

Rahim (2001) propõe uma mudança abrangente na organização como forma de prevenir o desenvolvimento de conflitos. O tradicional processo de resolução de conflitos geralmente não aborda as deficiências na estrutura ou nos processos organizacionais que podem contribuir para conflitos disfuncionais. Em vez disso, concentra-se em tentar reduzir ou resolver conflitos em nível individual ou de equipe. Uma abordagem eficaz na gestão de conflitos, com novos paradigmas, envolve mudanças de grande escala na organização para minimizar conflitos prejudiciais entre colaboradores, equipes e grupos e promover uma cultura de resolução de conflitos. Para atingir essa transformação em nível organizacional, é necessário implementar mudanças na liderança, cultura e estrutura da empresa, como argumentado por Rahim (2001).

A gestão de conflitos no ambiente corporativo é um desafio complexo que demanda habilidades específicas por parte dos gestores. Segundo Burbridge; Burbridge (2012), a capacidade de identificar, analisar e resolver conflitos de forma eficaz é fundamental para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Os autores destacam a importância do gestor em criar um espaço aberto para a discussão de conflitos, promovendo o diálogo e a busca por soluções colaborativas.

Caldas et al. (2002), ressaltam que o desenvolvimento histórico do setor de Recursos Humanos (RH) no Brasil e no mundo tem desempenhado um papel crucial na formação de gestores capazes de lidar com conflitos de maneira estratégica. A evolução do RH trouxe consigo a necessidade de uma abordagem mais proativa na administração de conflitos, destacando a importância do gestor como um agente de transformação nesse contexto.

Chiavenato (2014) enfatiza que o novo papel dos recursos humanos nas organizações exige uma atuação mais estratégica na gestão de pessoas, o que inclui a administração de conflitos. O autor argumenta que os gestores devem ser capacitados para promover a mediação e a negociação em situações conflituosas, contribuindo para a manutenção de um clima organizacional saudável.

A obra de Martinelli; Almeida (2014) aborda a negociação empresarial como uma ferramenta essencial na resolução de conflitos organizacionais. Os autores destacam a importância de os gestores adotarem uma abordagem sistêmica e estratégica na negociação, buscando soluções que beneficiem todas as partes envolvidas.

A abordagem de Robbins (2005), sobre o comportamento organizacional oferece insights valiosos sobre como os gestores podem compreender as dinâmicas de conflito nas organizações. O autor destaca a necessidade de os gestores adotarem estratégias de negociação, incluindo a barganha distributiva e a barganha integrativa, dependendo do contexto do conflito.

Por fim, Semíramis et al. (S/D) e Franque (2006), exploram os aspectos emocionais e psicológicos envolvidos na gestão de conflitos. Eles ressaltam a importância de os gestores reconhecerem e lidarem com as emoções das partes envolvidas, além de identificarem os estilos de gestão de conflito predominantes no ambiente de trabalho.

Portanto, a gestão de conflitos exige do gestor uma abordagem multifacetada, que envolve habilidades de comunicação, negociação, mediação e compreensão das dinâmicas organizacionais. A capacidade de promover um ambiente de trabalho colaborativo e resolver conflitos de maneira construtiva é essencial para o sucesso das organizações e o bem-estar de seus colaboradores.

A gestão de conflitos é uma habilidade essencial para os gestores, pois os conflitos são inevitáveis em qualquer ambiente de trabalho. A capacidade de identificar, entender e resolver conflitos de forma eficaz pode fazer a diferença no desempenho da equipe e no ambiente organizacional como um todo. Nesse contexto, o papel do gestor desempenha um papel crucial na administração de conflitos.

De acordo com Burbridge; Burbridge (2012), os gestores desempenham um papel central na identificação precoce de conflitos e na criação de um ambiente propício para a resolução construtiva. Eles podem adotar uma abordagem proativa ao promover a comunicação aberta e a criação de um clima de confiança entre os membros da equipe. Isso pode incluir a implementação de programas de treinamento em habilidades de comunicação e resolução de conflitos.

Chiavenato (2014) destaca que os gestores também devem estar cientes das condições antecedentes que podem levar ao surgimento de conflitos, como a diferenciação de grupos, o compartilhamento de recursos e a interdependência de atividades. Ao compreender essas condições, os gestores podem adotar medidas preventivas para minimizar o potencial de conflito. Diante dessas informações o quadro abaixo descreve as etapas importantes no processo de gerenciamento dos conflitos por parte do gestor de pessoas:

Quadro 3 – Etapas do Gerenciamento de Conflitos

1. Identificação	Averiguar a causa do conflito e as partes envolvidas, ou ainda se antecipar ao conflito;
2. Classificação	Analisar os aspectos do conflito, se positivos ou negativos;
3. Definir melhor abordagem	Melhor técnica, ambiente e momento adequados mediante a situação específica;
4. Competências e ferramentas	Conhecimento das técnicas de negociação, comunicação assertiva, escuta ativa, gestão emocional etc.;
5. Respeito e Diálogo	As bases para toda e qualquer relacionamento interpessoal, inclusive na tratativa de conflitos;
6. Minimizar danos	Evitar ao máximo possíveis aspectos negativos
7. Gerar benefícios	Explorar os aspectos positivos como a criatividade, exposição de ideias, inovação etc.

Fonte: Autoras (2023)

Além disso, é importante que os gestores reconheçam que existem diferentes estilos de gestão de conflitos, conforme delineado por Franque (2006). Esses estilos

variam de evitação ou fuga, acomodação, competição, compromisso e colaboração. A escolha do estilo apropriado depende da natureza do conflito e dos objetivos a serem alcançados.

Para efetivamente administrar conflitos, os gestores devem demonstrar habilidades de comunicação eficazes, empatia e capacidade de ouvir atentamente as preocupações e perspectivas das partes envolvidas (Burbridge; Burbridge, 2012). Eles também devem ser imparciais e justos ao tomar decisões de resolução de conflitos.

Além disso, Martinelli; Almeida (2014) destacam a importância da negociação na gestão de conflitos. Os gestores podem atuar como mediadores, conciliadores, árbitros ou consultores, dependendo da situação. A escolha do papel a desempenhar deve ser baseada na análise das circunstâncias específicas do conflito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos conceitos pesquisados e apresentados neste trabalho, e do objetivo proposto de analisar o papel do gestor na negociação e gerenciamento dos conflitos e seus impactos nas organizações, foi possível aprofundar o conhecimento sobre o tema e notar a importância e dimensão que os conflitos podem ganhar quando gerenciados positivamente ou negativamente dentro de uma organização.

Ressaltando que mais importante que a origem do conflito, é a forma de abordá-lo e geri-lo; pois nem sempre os conflitos serão maléficos ou trarão prejuízos, podem sim trazer algum desgaste, mas também ser uma situação que instigue a criatividade e traga soluções para o que a princípio seria um problema, sempre contando para isso, que o gestor tenha as habilidades necessárias para conduzir a situação com êxito.

Visto que a tarefa de gerir pessoas é uma das mais complexas dentre as responsabilidades de um gestor, e que este também sendo humano e podendo estar dentro dos conflitos da empresa, é imprescindível que a pessoa a ocupar este cargo esteja apta emocionalmente e tenha consciência de sua responsabilidade como líder, assumindo de forma efetiva sua posição como a pessoa a gerir as situações conflitantes dentro da equipe ou empresa.

Para tanto é importante que tenha respaldo da organização e se apoie em conhecimento de técnicas e processos de gestão e negociação discutidas neste trabalho e que use de ferramentas que auxiliem no dia a dia da gestão e ajude a entender o perfil das pessoas que compõem a organização, facilitando a abordagem e comunicação quando especialmente o conflito seja negativo.

O conflito como parte da natureza humana sempre existirá, sendo assim, cabe ao gestor se preparar e utilizar do conhecimento apresentado sobre o assunto para adquirir parâmetros que auxiliem a busca da melhor forma de tratar e conduzir as situações conflituosas, para que seu resultado seja o mais eficaz diante das condições apresentadas, extraindo o que for possível de positivo para a sua resolução ou gerenciamento, focando em buscar os melhores resultados para a manutenção da produtividade e do bom clima organizacional.

A identificação precoce de conflitos, juntamente com a análise de suas causas subjacentes, é essencial para a gestão eficaz. Além disso, reconhecer os efeitos que os conflitos podem ter nas pessoas e nas organizações é crucial para avaliar a urgência de intervenção e resolução.

É importante destacar que os conflitos não são necessariamente prejudiciais por natureza. Eles podem, de fato, desencadear criatividade, inovação e crescimento pessoal e organizacional. No entanto, quando não são abordados adequadamente, os conflitos podem resultar em efeitos negativos, como desmotivação, estresse, perda de produtividade e desgaste nas relações.

Como delineado neste referencial teórico, os conflitos podem assumir várias formas e níveis, desde disputas individuais até conflitos organizacionais complexos. É imperativo que os gestores compreendam os diferentes tipos de conflitos e estejam preparados para aplicar técnicas de negociação eficazes, a fim de direcionar os conflitos para soluções construtivas.

Portanto, o papel do gestor na gestão de conflitos é multifacetado e requer habilidades de comunicação, empatia, inteligência emocional e negociação. Os gestores devem estar cientes dos desafios pessoais e emocionais associados à gestão de conflitos, bem como das possíveis consequências negativas que podem surgir da falta de ação.

Em última análise, a gestão de conflitos desempenha um papel fundamental nas organizações e nas relações interpessoais, contribuindo para ambientes de trabalho mais saudáveis, equipes mais coesas e organizações mais produtivas. É um aspecto essencial da liderança e da administração, pois busca equilibrar os interesses das partes envolvidas e transformar conflitos em oportunidades de crescimento e aprendizado.

Em conclusão, o tema foi amplamente pesquisado, constatando a valorização da gestão de conflitos como competência desejável para os gestores. A tendência é que ela ganhe mais relevância nos próximos anos, onde aqui propomos para estudos futuros a pesquisa mais específica sobre o tema, abordando na prática este processo de gerenciamento de conflitos e o papel do gestor, por meio de entrevistas ou questionários que apontem quantitativamente ou qualitativamente os impactos gerados dentro das organizações, ou ainda se estendendo para outras competências que estão sendo valorizadas na atualidade pelo mercado de trabalho além da gestão de conflitos.

REFERÊNCIAS

BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo. Editora Saraiva 2012. 223 p.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B.. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. BOOG, G.; BOOG, M.. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/61258511/Desenvolvimento_historico_do_RH_no_Brasil_e_no_Mundo20191118-62743-wotv2k.pdf>. Acesso em 26.abr.23.

CARVALHAL, Eugenio do. et al. **Negociação e administração de conflitos**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri: Manole, 2014. 494 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 271 p.

CONFLITO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2023. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/conflito/>>. Acesso em 26.abr.23.

DOS SANTOS, Larissa Maria Palácio dos. **Negociação e Gestão de Conflitos**. Valinhos: 2017

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista**. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 16, n. 2, p. 510-528, jul./dez. 2010

FRANQUE, Pedro Futi. **Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel**. 2006. 88 pp. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade dos Açores, Açores, 2006.

Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. RH Portal by Sólides. Atualizado em 26 de out de 2022. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>> Acesso em 20.mar.23.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 2ª edição. Barueri, SP: Manole, 2015.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociações e solução de conflitos**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2014.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de Conflitos**. 2005. 16 pp. THESIS, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005. Disponível em:

<<https://www.cursosavante.com.br/cursos/curso213/conteudo7771.pdf>> Acesso em 28.set.23.

PESCOSOLIDO, Anthony T. **Líderes emergentes como gestores da emoção do grupo.** *The Leadership Quarterly*, v. 5, pág. 583-599, 2002. Disponível em: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1dd6fb48997353a75119680824ff67b35070e2ac>> Acesso em 28.set.23.

RAHIM, M. Afzalur (2001) **Managing Conflict in Organizations**. 3rd Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut. Disponível em: < http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf> Acesso em 25.set.23

SEMÍRAMIS, Maria et al. **O conflito**. ENAM (Escola Nacional de Mediação e Conciliação) publicado online pelo Instituto Elo (associação privada sem fins lucrativos fundada em 2005, com sede em Belo Horizonte, MG). S/D. Disponível em:<<http://institutoelo.org.br/site/files/arquivos/d1aaee6d8a529d6737b303af6e4909d6.pdf>> Acesso em 20.mar.23.