

O GESTOR NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ENVOLVENDO CONFLITOS DE INTERESSES NAS ORGANIZAÇÕES

THE MANAGER IN THE NEGOTIATION PROCESS INVOLVING CONFLICTS OF INTEREST IN ORGANIZATIONS

 <https://doi.org/10.63330/revalvoradav1n1-001>

Submetido em: 02/07/2026 e Publicado em: 22/07/2026

RA: e261969

Cláudio Alberto de Sá Quirino

Mestre em Administração Pública (Profiap/Univasf)

E-mail: claudioquirino86@gmail.com

Renatha Dayane Cabral de Araújo Ramos

Mestranda do Programa de Pós-graduação de Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido (PPGDiDeS/Univasf)

E-mail: renathacabral8@gmail.com

RESUMO

O conflito nas organizações pode ser encarado e gerenciado por meio de ações positivas, reforçando as suas potencialidades, ou negativas, quando impactam a produtividade, desenvolvimento e outras áreas. A gestão de conflitos define-se como um mecanismo estratégico com potencial de analisar os fatores quanto à origem da divergência organizacional, reflexão sobre medidas que podem ser adotadas enquanto medida solucionadora. O objetivo do estudo foi, pois, discutir o papel do gestor no processo de negociação diante dos conflitos de interesses nas organizações. Para tal, o estudo foi fundamentado com base em pesquisa bibliográfica (revisão de literatura), com aspecto qualitativo, exploratório e descritivo. Concluiu-se que, quando não devidamente administrados, os conflitos organizacionais tendem a gerar impactos negativos, como a redução da motivação, além de baixa qualidade de vida no trabalho, redução da produtividade, desafios aos relacionamentos interpessoais, incremento nos níveis de estresse no trabalho, etc. Dessa forma, deve o gestor estar atento a esses construtos, a fim de aperfeiçoar as dinâmicas de comunicação e de gestão dos conflitos, aqui destacando a técnica de negociação na qualidade de um recurso estratégico eficiente e produtivo.

Palavras-chave: Conflitos de interesse; Gestão de conflitos; Gestor; Negociação; Organização.

ABSTRACT

Conflict within organizations can be perceived and managed through either positive or negative approaches. When handled positively, it can strengthen organizational potential and foster growth; when managed inadequately, it may negatively affect productivity, development, and other organizational dimensions. Conflict management is defined as a strategic mechanism capable of analyzing the factors that give rise to organizational disagreements and reflecting on measures that can be adopted to resolve them. The objective of this study was to discuss the manager's role in the negotiation process when dealing with conflicts of interest within organizations. To achieve this objective, the study was based on bibliographic research (literature review) using a qualitative, exploratory, and descriptive approach. The findings indicate that, when not properly managed, organizational conflicts tend to generate negative impacts, including reduced employee motivation, lower quality of work life, decreased productivity, challenges to interpersonal relationships, and increased levels of workplace stress. Therefore, managers must be attentive to these factors in order to improve communication dynamics and conflict management practices, with negotiation being highlighted as an effective and productive strategic resource.

Keywords: Conflict management; Conflicts of interest; Manager; Negotiation; Organization.

1 INTRODUÇÃO

Inegavelmente, com a introdução de organizações no mercado cada vez mais competitivo e agressivo, tem-se exigido de gestores a definição de perfis de liderança que desenvolvam competências para promover negociação e mediação de conflitos de interesses no contexto corporativo. De fato, diante de uma realidade mutável e pautada na consecução de objetivos institucionais que valorizem os recursos humanos e os seus impactos na produtividade, inserir os gestores com atuação focada em gestão de conflitos tende a agregar valor estratégico à empresa.

Esse cenário é refletido na construção de políticas orientadoras para definição desses modelos de gestores nas organizações, contribuindo, dessa maneira, para o fortalecimento das equipes de trabalho e atendimento a resultados essenciais que foram estabelecidos. O gestor imbuído de atuar como negociador e mediador frente a diversas situações de conflitos de interesses organizacionais é, também, objeto de destaque em inúmeras pesquisas e estudos empreendidos no Brasil (Burbridge; Burbridge, 2017).

Apesar de, em muitos casos, o conflito admitir conotação ruim às gestões, por sua vez, torna-se esse construto significativo ao desenvolvimento de solidez, de dinâmicas mais focalizadas e consistência nos relacionamentos interpessoais, ainda mais com adoção de elementos como a empatia, a escuta ativa, a comunicação não violenta, *etc.* (Sousa, 2022).

Por exemplo, o levantamento intitulado “Gestão dos Conflitos Organizacionais”, da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH, em 2019¹, destacou que 92% dos gestores observam que os conflitos são comuns e inerentes à rotina corporativa e atuam de maneira positiva na manutenção das estratégias organizacionais, fazendo parte diretamente do processo de construção de uma cultura e clima mais forte e dinâmico.

A referida pesquisa, ainda, evidenciou as seguintes concepções sobre a gestão dos conflitos nas organizações contemporâneas: prevalece um modelo controlador e autoritário, em 54% das organizações em que atuam e 46% delas contemplam modelo de liderança participativa e democrática, que absorve as funções e negociação e mediação dos conflitos de interesses ¹.

Dentre as maiores causas à existência de conflitos, de acordo com o levantamento, observaram-se, dentre outros, a ausência de preparação ou flexibilidade dos gestores e/ou líderes e falta de preparação dos colaboradores para lidar com conflitos, inclusive conhecendo ferramentas de enfrentamento, como a negociação (Cerutti *et al.*, 2023). Assim, reconhecendo esses desafios e a sua relevância, o objetivo do presente estudo foi discutir o papel do gestor no processo de negociação diante dos conflitos de interesses nas organizações.

Com isso, buscou-se elucidar e responder ao seguinte problema norteador de pesquisa: *qual o papel e quais as principais competências devem ser desenvolvidas pelo gestor no processo de negociação de conflitos de interesse na empresa?* Para tal, o estudo em voga foi fundamentado com base em pesquisa bibliográfica (revisão de literatura), com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DISCUSSÃO

2.1 CONTEXTO SOBRE CONFLITOS DE INTERESSES E OS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Considerando o contexto histórico-social que permeou o desenvolvimento do homem e relações interpessoais, no convívio em sociedade, tem-se observado que o conflito é um fenômeno existente desde os primórdios da humanidade e, aos poucos, foi adquirindo novas e significativas dimensões. Incorporado à evolução humana, foi o conflito um fator significativo para se expressar autonomia, autoridade e poder, sobretudo para indivíduos em situação de assimetrias e, ainda mais, foi variável motivadora à construção de costumes, regramentos e de leis (Sousa, 2022; Cerutti *et al.*, 2023).

Em se tratando de condição que expressa desigualdades, contrastes e em incompatibilidade na tomada de decisão humana ou autonomia de vontades, o conflito desencadeou-se como um conceito valorativo, modulador dos comportamentos sociais e do convívio em geral, determinando as abordagens de

¹ Disponível: <<https://abrhsp.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2023.

controle e, por sua vez, as responsabilidades de manutenção da ordem social vigente (Sousa, 2022; Cerutti *et al.*, 2023).

Nesse sentido, a partir da análise dessa premissa, em diversos meandros de atuação, inclusive no panorama organizacional, enxerga-se, pois, o conflito como necessário ao progresso da sociedade, todavia bastante oneroso ao sistema judiciário; mesmo valor que dá ao valor do conflito, compreende-se também como indispensáveis às formas de dirimi-lo e torná-lo mais simplificado do ponto de vista de mediação, comunicação e decisão, a fim de estabelecerem recursos legais para definir acordos voluntários (Sousa, 2022; Cerutti *et al.*, 2023).

Ao se reconhecer a significância da resolução dos conflitos, enxergou-se impactos positivos nas relações interpessoais e no valor dos acordos consensuais sem o auxílio do sistema judiciário - este burocraticamente incapaz de atender a todas as demandas geradas em situações de conflito. O conceito de conflito perpassou diversos espectros ao longo da História, absorvendo particularidades que foram sendo incorporadas para se substanciar medidas, ações e práticas para o enfrentamento; diversas correntes de pensamento consideram conflito como fator inerente à condição humana, sendo resultante do processo de interação social, que, considerando as situações mais específicas, geram desafios quanto a consenso e refletem na tomada de decisão (Carvalho, 2015).

O conflito surge quando há a necessidade de escolher entre situações difíceis de conciliar. Trata-se, portanto, de um choque de motivos ou de informações díspares, de uma competição entre pessoas, forças ou ideias. Esta oposição ocorre quando existem perspectivas, interesses ou objetivos diferentes face a pessoas, objetos ou opiniões. No entanto, também podem existir conflitos criados por interesses iguais. A estas situações podemos chamar de concorrência ou competição e são inúmeros os exemplos que podemos apresentar: disputas por heranças, concorrência no trabalho, conflitos em divórcios, entre outros (Burbridge; Burbridge, 2017, p. 34).

Para essas correntes, falhas e ruídos da comunicação, a autonomia, poder, relações desniveladas de igualdade, classes sociais, entre outros, são termos atinentes a este panorama, visto como mecanismos que podem desencadear numa determinada relação humana, percepções de conflito (Carvalho, 2015).

Outras correntes teóricas (funcionalistas) pressupõem que o conflito, quando não administrado devidamente, oportunizando a tomada de decisão mais efetiva e baseada em valores e interesses pessoais e sociais mais amplos, tendem, por si só, a afastar a ideia positiva como um instrumento de transformação da realidade social e a impactar mais negativamente nas relações interpessoais, gerando um conjunto de desafios e críticas. Na ótica funcionalista, “o conflito deve ser evitado em razão de sua natureza estranha à coesão social, devendo ser eliminado, ainda que legitimadas a dominação e a exploração para maior manutenção do *status quo* de pacificação” (Burbridge; Burbridge, 2017, p. 43).

2.2 A GESTÃO DE CONFLITOS E O PAPEL ESTRATÉGICO DOS GESTORES

Conceitos como a mediação, a arbitragem, a negociação, bem como a conciliação tornaram-se substanciais no processo, atendendo ao âmbito de caráter moderador, por excederem limites da decisão concreta e enxergarem no consenso, diálogo e acordo entre as partes caminho para o enfrentamento mais ágil, célere, harmoniosa e eficiente para solução de conflitos.

Gestão de conflitos é um dos elos estratégicos para estimular o desenvolvimento organizacional, devendo, para tanto, estar contemplado enquanto ferramentas no planejamento estratégico corporativo, discriminando as ações e o conjunto de procedimentos para a resolução dessas questões, a exemplo das práticas de negociação, mediação, discussão grupal, *etc.* (Cunha; Lopes, 2011; Sousa, 2022)

O Planejamento Estratégico é um processo sistemático de autoconhecimento e desenvolvimento organizacional, visto que, ao definir condições futuras almejadas, deve possuir, como premissa, análise apurada sobre a sua situação em relação ao ambiente. Ademais, como um conjunto de procedimentos formais, exige a elaboração de planos de ação, com o estabelecimento de responsáveis, custos e prazos, a fim de que seja possível o acompanhamento de atividades, gerando maior flexibilidade para a atualização e o aprimoramento do planejamento instituído (Martinelli, 2002, p. 58).

No aparato da gestão contemporânea, incluindo conflitos e querelas que perpassam as diversas dimensões organizacionais, além de evidenciar os conceitos administrativos e estratégicos, deve, também, orientar as suas funções e atividades do gestor para atentar-se às metas de posicionamento no mercado, lucratividade e desenvolvimento das ações estratégica de manutenção dos recursos, produtividade, *etc.*

Torna-se, assim, o planejamento estratégico um elemento preponderante para desempenhar uma boa gestão de conflitos, que contemple uma visão mais ampla sobre objetivos, missão, visão, os valores e potencialidades, sem deixar, contudo, de dirimir questões que possam afetar a sistemática organizacional e as particularidades do trabalho desempenhado (Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017).

Logo, o planejamento estratégico é sistêmico, contemplado no contexto das organizações, que possibilita, aos gestores e às equipes de trabalho, definir um caminho mais assertivo e produtivo para o desempenho das atividades e das funções organizacionais diversas, a fim de orientar a consecução dos objetivos pré-definidos e metas valorativas, aqui também delineados conflitos de interesse nas empresas; essas ações devem ser compatível com o contexto em que se encontra inserida, uma vez que o ambiente é turbulento, instável e acelerado, de modo a estimular a rápida e contínua adaptação por parte de empresas e seus profissionais, sob um risco de desviar-se dos objetivos pré-definidos para o trabalho (Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017).

No viés do planejamento das ações que orientam os gestores no processo de gerenciamento de conflitos no escopo corporativo, devem ser contemplados, em especial, os impactos sobre produtividade, a comunicação como um todo, análises dos objetivos e acordos que podem ser decididos na negociação. Além

disso, torna-se o gestor um ator indispensável na condução desses diálogos, observando como os profissionais envolvidos desempenham as funções e as atividades, refletindo sobre as interferências no desenvolvimento produtivo do trabalho e, conseqüentemente, em relação ao atingimento das metas e dos objetivos institucionais (Martinelli, 2002).

Ao perceber que o conflito existente tende a ser benéfico à organização e os agentes envolvidos, o gestor contribui para potencializar a discussão com base nos posicionamentos administrativos que reconhece os desafios como motivadores para o crescimento pessoal, profissional e, por sua vez, melhor execução das atividades. Conflitos benéficos trazem uma visão panorâmica dos gargalos organizacionais, acessibilizando ao gestor capacidades, competências e aptidões profissionais que podem ser fortalecidos e também destacados como um fundamento de melhorias contínuas da produtividade e desempenho laboral (Sousa, 2022; Cerutti *et al.*, 2023).

Por sua vez, os conflitos que afetam a organização devem a ser gerenciados devidamente, sob os aspectos mais interferentes do processo, a fim de se estabelecerem os mecanismos necessários para solucioná-los. Uma vez que se trata de um “embate entre interesses divergentes”, o conflito, em função da sua própria especificidade terminológica, possibilita que, por meio de comunicação direcionada e técnicas adequadas, essas disparidades sejam alinhadas, substanciando correção e ajustes para melhoria no entendimento entre as partes conflitantes (Sousa, 2022; Cerutti *et al.*, 2023, p. 47).

A gestão de conflitos, do ponto de vista da competência do gestor, define-se, então, como um mecanismo essencial com potencial de analisar os fatores quanto à origem da divergência organizacional, reflexão sobre preditores e medidas que podem ser aplicadas enquanto medida solucionadora. Por meio da gestão de conflitos assertiva, em geral a partir do uso das ferramentas apropriadas para cada situação, são mantidas as coerências laborais e desenvolvidas aptidões e as habilidades necessárias para estimular o volume, ritmo e evolução do trabalho (Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017; Cerutti *et al.*, 2023).

Isso porque não se deve enxergar o conflito apenas sob prisma de eliminação de oportunidades de crescimento e desenvolvimento organizacionais, sobretudo sem chance de aproveitamento de estimular mudanças profundas, porém é preciso considerar o conflito sob uma nova abordagem, a fim de promover, dentro da organização e da constituição do próprio trabalho, melhorias contínuas. Ao serem adotados esses recursos de gestão de conflitos, as capacidades laborais, as aptidões e as competências tendem a ser alicerçadas em aspectos de padronização, previsibilidade e aperfeiçoamento (Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017; Bragança, 2022).

A Figura 1, a seguir, elenca vantagens e desvantagens centrais dos conflitos para as organizações.

Figura 1 - Principais vantagens e desvantagens dos conflitos organizacionais

Potenciais efeitos positivos e negativos do conflito	
Positivos	Negativos
Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.	Destrói a moral dos grupos e organizações.
É um antídoto contra o pensamento grupal.	Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro.
Permite reconhecer problemas ignorados.	Provoca decréscimo nos níveis de satisfação.
Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados.	Aumenta os níveis de tensão e <i>stress</i> , podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica).
Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.	Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças.
Facilita a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte.	Obstrui a cooperação.

Fonte: Bertrudge e Bertrudge (2017, p. 82).

Nesse aspecto, Bertrudge e Bertrudge (2017, p. 85) endossam a posição de que não deve o gestor organizacional alimentar receios em relação ao conflito, uma vez que são acontecimentos naturais e espontâneos oriundos das relações sociais e interpessoais, contudo reconhecer que existe uma perspectiva construtiva que pode ser aproveitada para estimular condições transformadoras nas empresas.

A literatura que discute a gestão de conflitos organizacionais parte do pressuposto de conceito mais moderno, que valoriza a sua existência e reconhece que este reproduz a construção de um ambiente laboral mais sólido, de modo a, dentre outros termos, desenvolverem-se os aspectos de melhoria da qualidade do processo decisório, inovação e criatividade profissional, encorajamento, pois, dos interesses e definição de um ambiente mais positivo, aberto, flexível e dinâmico, em que são consideradas as ideias, opiniões e interesses de todos os envolvidos dentro das estruturas de trabalho (Amorim; Maia; Santos, 2023; Cerutti *et al.*, 2023).

Quanto às tipologias de conflitos que se manifestam nos ambientes de trabalho, são classificados nas seguintes abordagens: intrapessoais, interpessoal e organizacional. Conflitos intrapessoais constituem-se de formas e de desenvolvimento que ocorrem nos indivíduos, manifestados conforme as suas próprias considerações pessoais, frustrações, interesses, pensamentos, etc. É o conflito que é particularizado, característico de cada sujeito e, em partes, pode ser construído a partir de interações entre o indivíduo e o ambiente em que atua (Bragança, 2022; Amorim; Maia; Santos, 2023).

O conflito interpessoal é aquele que se deriva de uma disputa de interesses entre duas ou mais pessoas, com os objetivos contrários e considera diferenças; esse modelo de conflito pretere, entre outras dimensões, a forma mais convencional e usual na sociedade e quaisquer estruturas sociais. Os conflitos

organizacionais são os construtos que ocorrem dentro das empresas, derivados de relações interpessoais e das ações laborais, que interferem na produtividade pessoal e corporativa, quando não gerenciados devidamente (Bragança, 2022; Amorim; Maia; Santos, 2023). .

Ainda em termos conceituais, [...] os conflitos organizacionais ocorrem no seio das organizações porque as diferentes partes da empresa têm interesses, necessidades e pontos de vista diferentes. Portanto, na organização a fonte de conflito é a sua estrutura: existem posições diferentes; devido às diferenças de poder, há uma falha na comunicação; valores, interesses e objetivos não são comuns; os trabalhadores encaram a empresa não só como um local de trabalho; a organização tenta impor, implicitamente, regras aos seus subordinados; os trabalhadores têm vindo a manifestar tendência crescente para a autonomia e têm vindo a desenvolver o espírito crítico, visto terem o desejo de progredir na carreira (Carvalho, 2015, p. 41-42).

Logo, num contexto corporativo, os conflitos são percebidos a partir de algumas situações muito comuns e enraizadas na estrutura corporativa, por exemplo o processo de comunicação desarticulado com os objetivos e as metas institucionais, gerando um maior retrabalho, falhas e ruídos; profissionais que apresentam sentimentos hostis e inveja; fricção interpessoal, manifestadamente com episódios de aversão ou antipatias, *etc.* (Carvalho, 2015)

A Figura 2 destaca alguns tipos de conflitos mais presentes nas empresas.

Figura 2 - Tipos de conflitos mais comuns nas organizações

Natureza dos Conflitos (Tarefa, Relacionamento, Processo)	Tipos de Conflitos
Relacionamento	Comunicação ineficiente
Tarefa	Má distribuição de trabalho
Processo	Sobrecarga por falta de servidores
Relacionamento	Opiniões divergentes
Relacionamento	Conflitos interpessoais

Fonte: Carvalho (2015, p. 47).

Especialmente, conflitos organizacionais são desencadeados por meio de uma percepção pessoal de desvantagem ou de desnível em relação a alguns termos afetos à realidade corporativa, a exemplo de atividades destinadas a um profissional, recompensas, benefícios remuneratórios, posição, acesso à informação, autonomia decisória, amplitude de controle gerencial, participação nos lucros, comunicação,

etc. (Bragança, 2022; Amorim; Maia; Santos, 2023). O Quadro 1 apresenta as principais abordagens para se solucionar e gerenciar conflitos dentro das organizações.

Quadro 1 - Modelos de gerenciamento de conflitos organizacionais

Os cinco estilos podem ser caracterizados em termos dos seguintes tipos de comportamento:	
Evitação:	▪ Ignora os conflitos esperando que assim desapareçam. ▪ Coloca os problemas sob consideração ou em suspenso. ▪ Recorre a métodos muito lentos para reprimir o conflito. ▪ Usa sigilo para evitar confrontação. ▪ Apela para regras burocráticas como uma fonte de resolução de conflitos.
Negociação:	▪ Discute. ▪ Procura entendimentos e compromissos. ▪ Encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis.
Competição:	▪ Cria situações claras de ganhar ou perder. ▪ Utiliza a rivalidade. ▪ Utiliza jogos de poder para chegar aos seus propósitos. ▪ Força a submissão.
Acomodação:	▪ Cede. ▪ Submete-se e obedece.
Colaboração:	▪ Quer resolver os problemas. ▪ Confronta as diferenças compartilhando idéias e informações. ▪ Busca soluções integradoras. ▪ Encontra soluções nas quais todos ganham. ▪ Vê problemas e conflitos como desafios.

Fonte: Carvalhal (2015, p. 52).

Depois de discutidas as relevâncias estratégicas do posicionamento do gestor frente às dimensões de conflitos organizacionais, tornam-se necessários que se conheçam as principais técnicas de resolução dos conflitos corporativos, sobretudo a dinâmica envolvida no processo de “negociação”, considerando que trata-se de um dos principais mecanismos adotados.

2.3 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO: CONCEITOS E FERRAMENTAS PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS

Tal qual visto, a existência dos conflitos pode ser benéfica ao desenvolvimento organizacional como um todo, já que, quando bem aproveitadas as oportunidades de dirimi-lo devidamente por meio da aplicação de ferramentas e recursos adequados, tendem a desencadear um ambiente de trabalho mais enriquecido em aspectos de inovação, criatividade, além de reflexos na capacidade decisória, autonomia laboral e comunicação mais efetiva e valorativa.

Igualmente, é papel (competência) do gestor contemporâneo, dentre as outras habilidades afetas à função gerencial e estratégica de uma empresa, desenvolver as aptidões para enfrentamento mais assertivo dos conflitos que possam vir a surgir e influenciar a capacidade laboral dos profissionais, o desenvolvimento e produtividade organizacionais. Isso porque, tanto quanto positivo, o conflito pode ser manifestado como um obstáculo intransponível, quando não administrado como se deve e como pede a situação (Lewicki; Saunders; Barry, 2014).

A prática de negociação, inegavelmente, é um dos principais instrumentos da gestão de conflitos, que promove várias repercussões, inclusive nas organizações. A negociação, como estratégia de mitigação dos conflitos corporativos, trata-se de uma habilidade desenvolvida pelos gestores que atuam na área de comunicação empresarial ou de recursos humanos (RH), uma vez que esses departamentos revelam um conhecimento mais profundo e analítico dos profissionais que desempenham as suas atividades e funções laborais na empresa (Lewicki; Saunders; Barry, 2014).

Ao conhecer particularidades de cada indivíduo, sua ambientação dentro do cenário de trabalho, os interesses envolvidos, nível de desempenho e produtividade na organização, dentre outras dimensões, os gestores tornam-se habilitados a compreender melhor as dinâmicas em que se alicerçam os conflitos na empresa e, por sua vez, adotar as práticas negociais mais salutares ao problema, o que torna mais eficiente o processo e seus impactos no desenvolvimento das ações e crescimento profissional (Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017).

Conceitualmente, a negociação é definida enquanto modelo de gestão para o conflito - individual ou coletivo -, fundamento em olhar mais estratégico e produtivo de análise das situações e preditores motivadores de uma divergência de interesses e, a partir desse diagnóstico amplo, estabelecer os canais para comunicação e resolução do desafio, apresentando propostas que sejam benéficas aos envolvidos, ou seja, a negociação resulta em vantagens aos dois polos da negociação.

Além disso, considerando a visão de Carvalhal (2015, p. 63): [...] negociar é um processo que permite o alcance de objetivos através de um consenso quando existem interesses comuns, sejam eles afins ou opostos entre si, isto é, quando há conflitos e divergências de ideias, a negociação visa encontrar um ponto de equilíbrio entre as partes para que objetivos organizacionais, bem como o sucesso da mesma sejam garantidos. Assim, trata-se de método que busca tornar as relações continuas, procurando sempre os objetivos em comum dos envolvidos, entendendo que satisfazer todos os interessados é vital para que haja uma negociação de sucesso.

Com base nesses conceitos introdutórios, observa-se que a negociação é meio para se arrazoar os entendimentos e compatibilizar as razões e os interesses, de modo a tornar as diferenças em motivação para a geração de valor aos dois elos. A negociação, nesse sentido, busca manter as relações sociais e organizacionais mais equilibradas, saudáveis e produtivas, sem, contudo, distanciar-se das contribuições oriundas do trabalho em si (Carvalhal, 2015).

Outrossim, é a negociação um processo de enfrentamento de ações e comportamentos que geram diferenças, contrastes e divergências, aqui analisando o ambiente de trabalho, a fim de evitar que essas posturas seja m danosas para toda a empresa e os envolvidos. Logo, a negociação gera maior engajamento e continuidade das atividades operacionais, táticas e estratégicas, assegurando que o trabalho se mantenha incólume aos contrastes geradores dos conflitos, assim como se mantenha também o espírito, clima e cultura

organizacionais focados em metas e objetivos institucionais, sem perder de vista, pois, interesses individuais (Lewicki; Saunders; Barry, 2014).

Frente a esse entendimento contextual: [...] a negociação baseia-se na verdade em um processo de comunicação bem ajustado, que tem por princípio firmar um acordo entre as partes envolvidas no conflito levando-as a um resultado comum. A autora destaca que o processo de negociação atualmente possui como foco principal ser relação do tipo “ganha-ganha”, onde os interesses não são simplesmente antagônicos, mas complementares (Carvalho, 2015, p. 65).

O ato de negociar e gerenciar positivamente os conflitos cada vez mais tem-se tornado uma constante na rotina organizacional, de modo que, nos dias de hoje, é um dos requisitos primordiais e significativos para a construção de um perfil gestor e de liderança mais completo, amplo e dinâmico.

Negociar, em si, não é tarefa fácil e prazerosa, considerando que envolve as divergências e os contrastes de interesse; o fato de lidar com os comportamentos, bem como temperamentos, aptidões e as intenções, entre outros aspectos, de outras pessoas, nem sempre é um processo simples como se pensa. Antes de tudo, o ato de negociar exige experiência, olhar mais acurado sobre os indivíduos, diagnóstico e reflexão profunda e sistêmica do espaço organizacional (Cunha; Lopes, 2011).

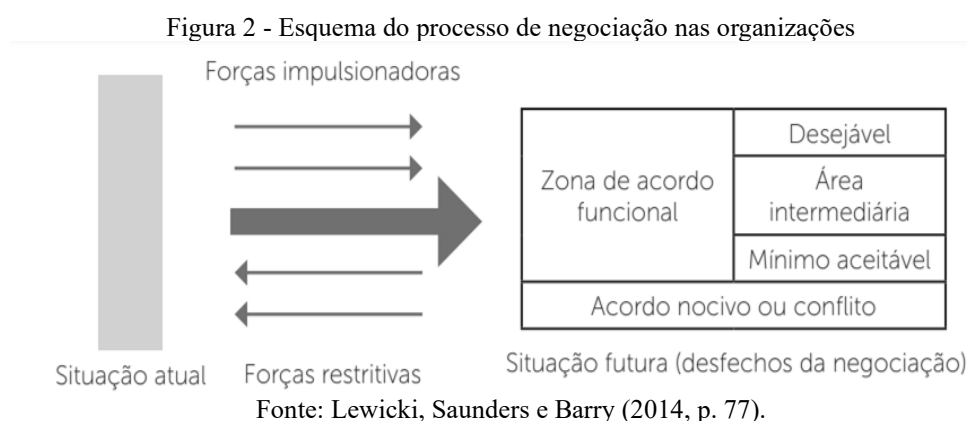
Negociar com eficiência exige saber liderar, compreender as suas equipes de trabalho, orientando na direção dos objetivos institucionais e percebendo as metas pessoais e profissionais, simultaneamente. Enquanto estabelece práticas e técnicas negociais que definem uma situação vantajosa para todos os envolvidos no processo de negociação, os gestores não devem prescindir dos pressupostos que regem a negociação: a estratégia de ganha-ganha, os valores profissionais e corporativos e processo comunicativo empático (Lewicki; Saunders; Barry, 2014; Santos; Abella, 2017).

A negociação é fundamentada em alguns vieses elementares, a fim de gerar valor agregado à gestão mais produtiva dos conflitos organizacionais. De maneira preliminar, é preciso estimular um canal comunicativo inicial, com abertura para se identificar problemas geradores de conflito e analisar métodos que são mais coerentes com cada situação; em seguida, a execução do processo deve, pois, respeitar os interesses envolvidos e alinhá-los aos pressupostos de desenvolvimento da organização. Por fim, a observância e a mensuração dos resultados da negociação, com reflexão sobre indicadores e abordagens adotados para dirimir o conflito em si (Ricci; Lima; Begnami, 2017; Santos; Abella, 2017).

Tipologicamente, a negociação pode ser integrativa ou distributiva. Tendo em vista a primeira perspectiva - a integrativa -, observa-se que este modelo assenta-se em um posicionamento de definição de elementos de valor, inovação e criatividade ao conflito como forma de desenvolvê-lo positivamente; a visão distributiva, por sua vez, em algum aspecto, a relação entre os polos torna-se desnivelada, ainda que de modo quase imperceptível (Ricci; Lima; Begnami, 2017; Santos; Abella, 2017).

Para atuar de forma coerente com o contexto situacional da organização, o gestor deve pautar decisões negociais com base no prisma integrativo, considerando que essa abordagem é propícia para se assegurar que o relacionamento interpessoal tenha os seus interesses atendidos, reconhecidos e equilibrem dentro de dinâmica de valor agregado (Lewicki; SAunders; Barry, 2014).

Ilustrativamente, a Figura 2, abaixo, demonstra como se manifesta o conflito de interesses e o processo de negociação como o mecanismo estratégico de gestão do problema.



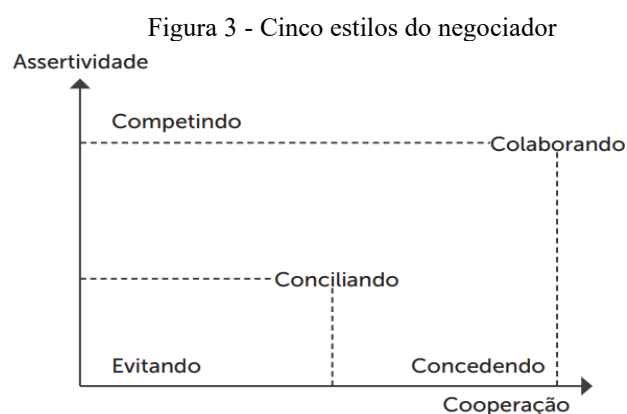
A partir da análise da Figura 2, entende-se que a negociação é o ato de se chegar a uma situação futura por meio de análise dos fatores que geram o conflito que define a situação atual. Nesse contexto, afeto à mudança de um estado para um novo cenário, atuam forças consideradas impulsionadoras ou restritivas, a depender do impacto e orientação desses estímulos (Lewicki; Saunders; Barry, 2014).

As forças impulsionadoras são aquelas que movimentam as ações e as práticas na direção de um desfecho dotado de sentido organizacionais e individual. Por exemplo, atua como força impulsionadora a capacidade do gestor de lidar e comunicar adequadamente dentro do processo de negociação. Por sua vez, a força restritiva denomina-se como aquela que limita, focaliza ou potencializa a geração do conflito, tornando a negociação falha ou nociva. Por exemplo, o gestor que não tem competência para conduzir as negociações tende a não gerar resultados eficientes (Lewicki; Saunders; Barry, 2014)

Ademais, a zona de acordo funcional define o espaço onde a comunicação e o processo de escuta ativa desenvolvem mecanismos que gerem equilíbrio dos interesses envolvidos no âmbito organizacional, observando se conflito potencializa ou torna-se elemento difuso às estruturas produtivas. Da negociação, podem-se os envolvidos e gestor, na condição de negociador, vislumbrar os seguintes cenários: desejável, quando o acordo é efetivado por meio da estratégia de ganha-ganha; uma área intermediária, onde se é necessário mobilizar os outros recursos e ajustar alguns pontos para conferir maior efetividade ao acordo de interesses; o mínimo aceitável são as condições de razoabilidade, coerência, objetividade e clareza que devem ser orientadores do processo de negociação (Lewicki; Saunders; Barry, 2014).

Quando não atingidos esses requisitos, a negociação tende a ser falha, danosa e desencadear maiores riscos ao trabalho, à organização e inclusive aos envolvidos, tendo em vista que um conjunto de aspectos (sentimentos, interesses, intenção, valores, etc.) encontram-se presentes e constituídos no escopo da referida técnica de gestão de conflitos (Lewicki; Saunders; Barry, 2014).

Para tanto, para atingir um maior êxito e também propósito no processo como um todo, existem alguns estilos considerados que determinam o perfil do negociador, tal qual discrimina a Figura 3.



Fonte: Carvalhal (2015, p. 72).

Segundo essa dinâmica intercambiável de negociação, o gestor pode atuar de maneira a evitar a situação conflituosa, abrindo concessões amigáveis, cooperando e concedendo espaços para intercâmbio de ideias, com ênfase nos ajustes de interesses e a realização da finalidade que a técnica exige: estratégia ganha-ganha, considerando a comunicação eficiente e valorativa (Carvalhal, 2015).

Segundo esse modelo, não existe uma abordagem correta de se analisar as situações geradoras do conflito, tampouco de estabelecer as medidas mais justas e adequadas, mas há uma predisposição a adotar um posicionamento que seja salutar e alinhado ao caso em análise. Dentro desses aparatos, a negociação segue um rito para acontecer: a abertura, a exploração das oportunidades, apresentação de propostas e as discussões, encerramento com o fechamento de acordo mais benéfico aos elos (Lewicki; Saunders; Barry, 2014; Carvalhal, 2015).

Posteriormente, as fases de controle, avaliação de resultados, indicadores e a correta mensuração dos mesmos, refletidos em produtividade e em desempenho dos profissionais, são fases indispensáveis da ação de negociação dentro das organizações.

3 CONCLUSÃO

Historicamente, o ser humano nunca se conformou em estar sozinho. Como o ser social, imbuído de personalidade própria, habilidades, aptidões, atitudes e posturas comportamentais e da necessidade de

desenvolvimento, passou a ter necessidade de se relacionar com o outro e estabelecer os parâmetros para construir e firmar as suas relações sociais, em especial de convivência, interação e integração.

Assim sendo, dentro da evolução histórica e das diversas teorias sociais, o conceito de conflito é intrínseco a processo de desenvolvimento humano, ainda mais considerando que este desempenha papel preponderante na fundamentação e base para fortalecimento de relacionamentos interpessoais, inclusive na perspectiva corporativa.

Observou-se, em linhas gerais, que o gestor desempenha um papel, um valor e função estratégica na gestão de conflitos, especialmente porque compreende que o conflito em si pode potencializar o desenvolvimento das organizações e profissionais envolvidos, fortalecendo a sua inovação, a criatividade, a capacidade de iniciativa, a comunicação, escuta ativa, dentre outros aspectos.

Outrossim, quando não administrados, conflitos organizacionais tendem a desencadear impactos negativos, como a redução da motivação, baixa qualidade de vida no trabalho, redução da produtividade, além de gerar significativos desafios aos relacionamentos interpessoais, incremento nos níveis de estresse no trabalho, *etc.* Logo, deve o gestor estar atento a esses construtos, a fim de aperfeiçoar as dinâmicas de comunicação e gestão de conflitos, aqui destacando a técnica de negociação como um recurso estratégico eficiente e produtivo.

É preciso, para tanto, desenvolver o gestor um espírito de liderança com olhar mais democrático, inclusivo, aberto, flexível e dinâmico, que possibilite que o conflito e suas formas de enfrentamento sejam múltiplos, que saiba escutar, comunicar e estabelecer articulações necessárias entre interesses particulares e os objetivos e metas institucionais.

Observou-se que, apesar das potencialidades que a gestão de conflitos nas organizações oferece para crescimento em diversos âmbitos, os conflitos ainda mantêm o *status* ou o estigma de um fato ruim, inevitável e que gera problemas em quaisquer aspectos pelos gestores, impossibilitando que empresas possam, por meio de experiências de enfrentamento por meio de negociação, por exemplo, fortalecer sua cultura e clima de trabalho, desenvolvendo as pessoas, ampliando os olhares sobre a produtividade.

Nesse sentido, enquanto sugestão de pesquisa futura, aponta-se que se elabore uma investigação empírica, *in loco*, com gestores de empresas de um segmento de negócio escolhido, a fim de investigar as perspectivas dos mesmos sobre gerir os conflitos e sobre percepções que possuem sobre os impactos dos conflitos, além de perceber como geralmente lidam com esses desafios organizacionais.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Dênia Aparecida; MAIA, Junio Souza; SANTOS, Maria Gabriela Amorim. Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 37, 2023.

BRAGANÇA, Fernanda. Mediação e inovação tecnológica na gestão dos conflitos nas empresas. **Tópicos em Administração**, v. 28, p. 18-37, 2022.

BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**. Saraiva Educação SA, 2017.

CARVALHAL, Eugenio. **Negociação e administração de conflitos**. Editora FGV, 2015.

CERUTTI, Priscila Sardi, *et al.* Relação entre os estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. **Brazilian Business Review**, v. 20, p. 518-539, 2023.

CUNHA, Pedro; LOPES, Carla. Cidadania na gestão de conflitos: a negociação na, para e com a mediação?. **Antropológicas**, n. 12, p. 38-43, 2011.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de Negociação**. AMGH Editora, 2014.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial**. Editora Manole Ltda, 2002.

RIBEIRO, Amanda Francine Gomes; OLIVEIRA, Letícia Camargo de; ANDRADE, Claudia Cristina. Os desafios da liderança na gestão de conflitos. **Revista de Administração da UNIFATEA**, v. 14, n. 14, 2017.

RICCI, Lucas; LIMA, William Ferreira; BEGNAMI, Patrícia Santos. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica. **Revista Espacios**, v. 38, n. 4, p. 27-35, 2017.

SANTOS, Luzineide; ABELLA, Nilda Teresinha. Gestão de conflitos organizacional. **Multidebates**, v. 1, n. 2, p. 219-225, 2017.

SOBRAL, Sandrina; CAPUCHO, Filomena. A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 27, p. 33-54, 2019.

SOUSA, Alessandro Marques. **Conflitos organizacionais: conceitos e estratégias de solução**. 2022. TCC (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, Osasco, 2022.