

---

**A HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES**

***THE TRAINING SKILL IN THE MANAGEMENT OF CONFLICTS IN ORGANIZATIONS***

**VAGNER NASCIMENTO DA COSTA**

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade do Norte do Paraná (2017).  
Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria (2015).

**RESUMO**

Este artigo apresenta um breve estudo a respeito do processo de negociação e da sua importância para a gestão dos conflitos nas organizações. Considerando que, esta ferramenta possibilita a compatibilização de interesses, utilizando-se de uma comunicação bem estruturada, com a finalidade de que haja um equilíbrio entre os objetivos dos indivíduos envolvidos na negociação. A metodologia usada para a elaboração do artigo é, quanto aos seus objetivos, exploratória, e de acordo com os padrões técnicos, bibliográfica, pois se origina de estudos já publicados acerca do assunto. Por fim, as considerações feitas no artigo descrevem os principais pontos a serem observados na negociação, como também sugere a utilização do ciclo PDCA para auxiliar no processo como um roteiro para o planejamento da mesma.

**PALAVRAS-CHAVE:** Negociação. Conflitos. Comunicação. Gestão.

**ABSTRACT**

This article presents a brief study about the negotiation process and its importance for the management of conflicts in organizations. Considering that this tool allows the compatibility of interests, using a well-structured communication, in order to have a balance between the objectives of the individuals involved in the negotiation. The

---

methodology used for the elaboration of the article is, in terms of its objectives, exploratory, and according to technical standards, bibliographical, as it originates from studies already published on the subject. Finally, the considerations made in the article describe the main points to be observed in the negotiation, but also suggests the use of the PDCA cycle to assist in the process as a roadmap for the planning of the same.

**KEYWORDS:** Negotiation. Conflicts. Communication. Management.

## **INTRODUÇÃO**

Os conflitos nas organizações costumam ocorrer constantemente, com isso é de grande importância um correto gerenciamento destas situações. Segundo Freitas (2014, p.80) é importante que as divergências sejam resolvidas de forma produtiva, sendo que estas surgem naturalmente dentro das organizações.

Neste mesmo sentido Nascimento e Simões (2011, p.588) corroboram ao dizer que os conflitos nas organizações nascem dentro e fora dos limites das empresas, e os indivíduos que fazem parte delas mudam frequentemente as relações a sua volta e também com as condições para o surgimento dos conflitos.

Considerando a questão dos conflitos nas empresas, a habilidade de negociação é uma característica importante para os líderes gerirem as diferenças que surgem no trabalho. De acordo com Freitas (1994, p.1) as organizações são sistemas nos quais a habilidade de negociação é uma característica importante para garantir à continuidade de suas operações, no contexto atual a presença desta característica nos gestores é um quesito levado em grande consideração pelas empresas, uma vez que o ato de negociar é algo que faz parte do cotidiano das mesmas.

Ceribeli e Merlo (2016, p.114) destacam que uma boa comunicação entre os envolvidos nas situações de conflito, o respeito e a utilização de informações palpáveis, são elementos essenciais para se garantir que haja a compreensão dos problemas de ambos os negociantes. Os autores também ressaltam que o negociador estando disposto a ouvir, é capaz de encontrar uma solução que contemple as necessidades de todos.

Freitas (2014, p.84) destaca a importância de que os líderes desenvolvam a capacidade de negociação, e que esta pode ser entendida como uma competência

---

fundamental para que eles possam influenciar suas equipes e diminuir as diferenças que possam surgir, solucionando de forma eficaz aos conflitos.

Portanto, o presente artigo objetiva trazer através de uma pesquisa bibliográfica um breve estudo sobre a importância da habilidade de negociar para o gerenciamento dos conflitos organizacionais. Considerando que o assunto em questão é de grande relevância para os meios, acadêmico e empresarial, e por entender que no contexto atual o processo de negociação também colabora na sustentação das relações entre os componentes das empresas, o que facilita a se chegar aos resultados almejados pelas mesmas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será exposto o referencial teórico que produziu o conhecimento necessário para a construção deste artigo, com o intuito de trazer um breve esclarecimento acerca do tema proposto.

### **2.1 NEGOCIAÇÃO**

De acordo com Freitas (2014, p.89) 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, ou seja, quando há conflitos e divergências de ideias, a negociação visa encontrar um ponto de equilíbrio entre as partes para que os objetivos organizacionais, bem como o sucesso da mesma sejam garantidos.

Martinelli (2015, p.1) destaca que a negociação é um método que busca tornar as relações contínuas, procurando sempre os objetivos em comum dos envolvidos, entendendo que satisfazer todos os interessados é vital para que haja uma negociação de sucesso.

“De maneira geral e como ponto de partida, pode-se considerar a negociação como um processo que pode permitir aos atores sociais analisar e compatibilizar as razões, interesses e atuações” (BRAGA, 1998, p.149).

A partir destes conceitos entende-se que a negociação busca manter os componentes da instituição em uma relação social equilibrada, procurando agradar

---

---

todos os envolvidos no processo. Ozaki (2015, p.64) enfatiza que as situações de conflito precisam ser resolvidas a fim de melhorar o ambiente de trabalho e a convivência dos colaboradores, isto contribui para a obtenção de resultados bem como o sucesso organizacional.

Neste mesmo sentido Freitas (1994, p.14-15) diz que esta ferramenta pode ser vista como uma estratégia para a resolução de conflitos, pois nela, as razões geradoras dos conflitos são analisadas, e buscam-se alternativas que viabilizem a solução das relações conflitantes.

A autora também destaca que com o desenrolar do processo as informações geradas, permitem a percepção de comportamentos antes não vistos e estratégias diferentes são utilizadas, a reavaliação constante, permite a redefinição de limites e possibilidades, pode haver ainda impasses entre as partes conflitantes, porém a construção de um vínculo de confiança da margem para a criação de alternativas que resolvem o caso.

Segundo Garbelini (2016, p.75) a negociação baseia-se na verdade em um processo de comunicação bem ajustado, que tem por principio firmar um acordo entre as partes envolvidas no conflito levando-as a um resultado comum. A autora também destaca que o processo de negociação atualmente possui como foco principal ser uma relação do tipo “ganha-ganha”, onde os interesses não são simplesmente antagônicos entre si, mas complementares.

Iamin (2016, p.32) coloca que o negociador precisa buscar uma solução que leve todos a uma situação em que o resultado na negociação seja maior do que, a soma das partes envolvidas, ou seja, um acordo no qual a maior parte dos interesses sejam contemplados em face à posição inicial da disputa.

Corroborando com esta ideia Zenaro (2014, p.6) ao dizer que a negociação visa o equilíbrio, de uma forma em que todas as partes alcancem seus objetivos, garantindo sempre que as argumentações de todos sejam ouvidas, de modo a atingir o melhor resultado possível.

Este processo é um tipo de relação em que há uma atenção aos desejos de todas as partes interessadas. Segundo Coelho Junior (2011, p.27) não se entende simplesmente como um processo que visa garantir um acordo qualquer, mas o melhor possível para todos, procura gerar a percepção de que os resultados esperados por

ambos os lados foram satisfeitos na negociação.

“A negociação pode ser descrita como um conjunto de estratégias e táticas, utilizadas com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”. (ZENARO, 2014, p. 5).

As negociações fazem parte do dia a dia das organizações e das pessoas nas empresas. Lewick, Saunders e Barry (2014, p.3) enfatizam que as negociações podem ter diversos propósitos, por exemplo, decidir sobre o compartilhamento de recursos limitados, ou resolver um conflito envolvendo diversas partes interessadas, as negociações ocorrem dentro e fora das organizações, podem ser utilizadas para questões importantes como a decisão por um emprego novo ou para situações simples.

Sendo assim, pode-se afirmar de acordo com os autores citados, que o processo de negociação é uma ferramenta que serve para equilibrar as relações dentro das empresas e garantir dentro do possível, a satisfação dos interesses de seus respectivos colaboradores.

## 2.2 NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS

O conceito de conflito de acordo com Garbelini (2016, p.20) pode ser descrito como o embate de interesses e necessidades, e também de ideias e opiniões, ele existe quando há incompatibilidade nas atividades desenvolvidas por determinadas pessoas em relação aos desejos de outras. Com isso, a negociação torna-se uma ferramenta importante para resolver as situações de conflito entre os indivíduos.

Nesse sentido Freitas (2014, p.84) afirma que o líder exerce uma influência positiva durante a busca pela solução das diferenças, pois tem como objetivo gerir de forma adequada o processo, visando garantir que o acontecimento não comprometa o resultado organizacional. O autor destaca que nos embates organizacionais a utilização da habilidade de negociação torna-se uma competência muito importante para a resolução destes casos, uma vez que esta procura minimizar diferenças, proporcionando um correto gerenciamento dos conflitos.

O gestor funciona como um mediador entre os colaboradores, para que estes consigam resolver seus conflitos. Corroborando com esta ideia Braga (1998, p.144) ao dizer que além de dar ordens aos seus liderados, o líder precisa saber negociar com os

---

colaboradores como iguais, fora da estrutura hierárquica, porém com a capacidade de intervir, visando sempre à solução do problema.

A forma de o gerente agir durante o momento de negociar é um fator que colabora para melhorar o relacionamento entre os funcionários no local de trabalho. Ceribeli e Merlo (2016, p.115) enfatizam que havendo um bom relacionamento entre os gestores e funcionários envolvidos na negociação, o processo tende a obter um resultado positivo, pois quando existe uma relação de confiança entre as partes, os indivíduos demonstram uma maior consideração com as necessidades dos demais e isso tudo favorece para que haja a determinação de um acordo entre os grupos em conflito. Os autores citados consideram também como fatores importantes para a negociação a transparência e a capacidade de controlar as emoções, porque acreditam que a transparência facilita com que os negociantes abandonem suas posturas fixadas ao iniciar a negociação, e o gerenciamento das emoções contribui para reduzir as resistências.

Complementando este pensamento. Almeida e Sobral (2005, p. 25) destacam que a capacidade de compreensão por parte dos líderes, bem como o uso correto das informações são elementos de grande importância no momento de negociar, assim também a capacidade de pensar rapidamente mesmo que em uma situação de tensão, são vistas como qualidades consideradas relevantes para o negociador obter sucesso.

Matos (2014, p. 58) explica que, administrar conflitos é uma tarefa cotidiana para os líderes e a negociação é sua principal ferramenta para este trabalho, e que a sua postura durante a mesma, precisa ser, a de um líder que busca a cooperação e a iniciativa de todos os liderados. O autor sugere que desde as filosofias mais básicas das organizações e até nas práticas operacionais, o uso da habilidade de negociação possibilita a construção de equipes de trabalho produtivas e bem integradas.

A comunicação é outro fator de grande importância para o sucesso do processo de negociação nas empresas. Vilas Boas (2016, p.13) destaca que a comunicação se relaciona a toda a situação de negociação, diz respeito, as mensagens e informações trocadas durante o acontecimento entre todos os envolvidos. É de grande importância que o negociador também esteja atento a esta variável, a fim de realizar uma boa negociação.

Segundo lamin (2016, p.37) ao negociar o gestor precisa expressar a sua

---

proposta de maneira clara, se possível em poucas palavras e com objetividade, evitando deste modo, falhas na interpretação que poderiam vir a atrapalhar o acordo entre as partes em conflito.

Complementando este pensamento. Zenaro (2014, p. 16) ao falar da comunicação, enfatiza que no período de negociação o ideal é que não fiquem dúvidas a serem sanadas, sempre que possível o negociador deve fazer perguntas e estar atento às respostas dos participantes do processo, pois nelas muitas vezes encontram-se as melhores soluções para se chegar ao acordo mais conveniente.

Os autores Lewick, Saunders e Barry (2014, p. 68) destacam também que para se conseguir a cooperação de todos os participantes do processo de negociação, necessita-se criar um bom fluxo de informações, ou seja, que haja um esforço conjunto para se conhecer as necessidades de todos, a fim de que se possa chegar a uma solução para a situação de conflito de interesses, procurando atingir os resultados almejados, pois a eficiência no compartilhamento de informações permite a construção de acordos de qualidade.

A Negociação, segundo Matos (2014, p.118) precisa atender a alguns pressupostos. Primeiramente é necessário haver uma abertura, que consiste em um período de estudo e de estabelecimento dos meios a serem utilizados para se solucionar os conflitos, em um segundo momento, é preciso agir, ou seja, executar todas as questões negociadas, por fim, avaliar os resultados e então a partir dos resultados obtidos, criar também novas estratégias, que implica em ajustar as conversações a novos conflitos e situações que possam vir a surgir.

O ato de negociar pode ser visto também como um ciclo, de acordo com Falkowski (2013, p.112) é um processo que pode ser subdividido em três fases, o momento de *preparação*, que abrange o planejamento e a preparação da negociação; o segundo momento é de *negociação* propriamente dito que se caracteriza pela abertura da negociação, exploração, ou seja, o negociador entra em contato com as partes conflitantes, também neste momento se busca um maior esclarecimento acerca da situação, após isso, o fechamento ou concretização; e o momento de *pós-negociação* que envolve o controle e avaliação dos resultados da negociação.

“A negociação é um processo, isto é, trata-se de um conjunto de ações conduzidas com o propósito de que, ao final, um resultado seja alcançado”. (IAMIN,

---

2016, p. 28).

Coelho Junior (2011, p.35) reforça este pensamento ao dizer que o processo de negociação é sistêmico, possuindo um início que seria a preparação, busca de informações e o planejamento, o meio que é a negociação propriamente dita, e o fim que nada mais é do que a avaliação dos resultados obtidos.

O autor acima citado também destaca que, o ato de negociar pode ser focado nas tarefas da negociação, e que é um processo de comunicação e de relacionamento interpessoal, onde as pessoas tomam decisões e avaliam como vão fazer concessões, é importante também ressaltar que ela demanda um grande investimento de tempo e energia.

Vilas Boas (2016, p.37-38) apresenta outro fator importante que é a determinação por parte do gestor de qual será o seu objetivo na negociação, e quais os aspectos que devem ser considerados durante o processo, com isso ele saberá em quais momentos poderá ser mais enérgico com os envolvidos no conflito e quando fará concessões. O autor destaca que os objetivos para serem bem definidos, precisam ser: claros, os resultados esperados devem ser bem especificados; mensuráveis, ou seja, quantificados; de possível alcance e realistas. Porque a não definição, ou a má definição destes, poderão levar a uma situação em que qualquer resultado alcançado será de forma aparente, considerado satisfatório.

Portanto, pode-se entender a negociação de forma geral, como um processo que colabora para a solução de conflitos, com o intuito de levar as pessoas, através de um sistema onde há comunicação e cooperação, a um denominar em comum com relação aos seus interesses dentro das organizações.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia conforme Barros e Lehfeld (2007, p.1) aponta os melhores caminhos para o aprendizado através da pesquisa, como da difusão do conhecimento obtido através da mesma, corresponde aos procedimentos a serem utilizados para a obtenção de conhecimento, aplicação de técnicas e processos que garantem a veracidade do saber adquirido.

A metodologia utilizada para a elaboração do artigo, quanto aos seus objetivos

---



---

é de natureza exploratória. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p.51) este tipo de pesquisa objetiva levantar informações sobre o assunto a ser estudado.

Mazaro (2016, p.106) destaca que este método objetiva examinar um determinado tema, com o intuito de ampliar as investigações já realizadas acerca do assunto, e criar mais familiaridade com o conteúdo explorado. A autora também afirma que o enfoque dado à pesquisa exploratória, é o qualitativo, pois este possui grande associação com a pesquisa exploratória.

Considerando os procedimentos técnicos para a obtenção dos dados para a realização da pesquisa. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Segundo Pradanov e Freitas (2013, p.54) o levantamento bibliográfico é feito a partir de bibliografia já publicada, ou seja, livros, periódicos, artigos científicos, dissertações, teses, o qual tem como objetivo fundamental, permitir que o autor tenha um maior contato com materiais já produzidos acerca do assunto e estudo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir deste estudo é possível concluir que o processo de negociação possui uma função importante para as empresas, uma vez que, colabora para a manutenção de um bom ambiente para o trabalho, e que o mesmo procura pela satisfação dos interesses de todos os colaboradores que entram em situação de conflito nas empresas.

Os conflitos dentro das organizações são dilemas constantes, e o ato de negociar também é algo que faz parte do dia-a-dia no ambiente de trabalho. Os gestores no contexto atual precisam desenvolver a habilidade de negociação, pois sem ela, as equipes de trabalho por eles lideradas poderão vir a ter dificuldades para desenvolver as suas atividades, o que poderia acabar impactando negativamente nos resultados almejados pelas empresas.

Atualmente é comum ver as empresas ao recrutar novos colaboradores, para as posições de gerência, exigirem que os candidatos possuam a capacidade de ter um bom relacionamento interpessoal e também uma boa comunicação, que são características muito importantes para o exercício de cargos de liderança. Através destas qualidades os líderes podem atuar como mediadores para resolver as divergências que surgirem ente os integrantes de suas equipes, o que ajuda a dar

harmonia ao local de trabalho, isto facilita com que os colaboradores produzam o esperado.

Pode-se dizer que a negociação é um processo que ocorre em etapas, assim como um plano estratégico, que é um projeto sistêmico, o ato de negociar possui uma espécie de roteiro, que passa em um primeiro momento, por um levantamento de informações, ou seja, uma fase de preparação do processo e culmina na fase de controle e análise dos resultados obtidos após a negociação.

Para a construção do processo de negociação sugere-se a utilização da ferramenta chamada ciclo PDCA, (*Plan, Do, Check, Act*). Segundo Picolli (2015, p.82) este ciclo é subdividido em quatro momentos, que podem ser compreendidos como: o planejamento, a execução, a verificação e as ações de melhorias.

Considerando o processo de negociação, o ciclo poderia ser descrito como: Planejamento (definição dos objetivos, dos métodos a serem utilizados no período de negociação), Execução (fazer a negociação e o levantamento de dados), Verificação (consiste em verificar os resultados alcançados com a negociação), e por fim, Ações para melhoria (corrigir eventuais erros no processo), o PDCA neste caso pode servir como uma espécie de roteiro para organizar melhor as etapas para a elaboração do processo de negociação.

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

A negociação considerada ideal é aquela que leva os envolvidos a uma situação onde há um resultado de “ganha-ganha”, ou seja, todos são contemplados de alguma forma no processo, é importante ressaltar que a situação em que todos são privilegiados é a que precisa ser almejada durante toda gestão do conflito, significa que o gestor necessita assumir uma postura em que a negociação seja conduzida a este equilíbrio.

Por fim, a negociação é uma ferramenta que ajuda as empresas a atingir os resultados almejados pelas mesmas, pois através dela as equipes têm suas necessidades atendidas na medida do possível, isto facilita para que haja a cooperação

---

---

de todos os colaboradores em prol dos objetivos organizacionais, potencializando assim a probabilidade de alcançar as metas esperadas pela administração.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de.; SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo. Emoções inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. *Revista de Administração Contemporânea*. v.9, p. 9-30, 2005.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Pearson, 2007.

BRAGA, Gerson Douglas. *Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública*. Fiocruz: 1998. Disponível em:<<http://www.static.scielo.org/scielobooks/q3zt8/pdf/brag-9788575412527.pdf>>. Acesso em: 30 Ago. 2017.

COELHO JUNIOR, Carlos Pessoa. *Negociação empresarial*. Curitiba: Iesde, 2011.

CERIBELI, Harrison Bachion.; MERLO, Edgard Monforte. Negociação Empresarial: um estudo multicase. *Revista Pretexto*, v.17, n.1, p.99-117, 2016. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4028/negociacao-empresarial--um-estudo-multicados>>. Acesso em 28 Jul. 2017.

FALKOWISKI, Lisandro e Sousa. *Negociação*. São Paulo: Pearson, 2013.

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

FREITAS, Maria Ester de. Organização: um espaço de negociação. *Revista de Administração de Empresas*. v. 34, n. 5, p. 13-20, 1994.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. *Negociação e Conflitos*. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em:<<http://www.passeidireto.com/arquivo/29792395/livro-negociacao-e-conflitospdf>>. Acesso em: 16 Ago. 2017.

IAMIN, Gustavo Paiva. *Negociação: conceitos fundamentais e negócios internacionais*. Curitiba: Intersaberes, 2016.

LEWICK, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. *Fundamentos de Negociação*. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

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

MATOS, Francisco Gomes de. *Negociação e Conflito*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

---

MAZARO, Rita Eliana. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Valinhos:2016.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaina Machado. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante de Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, *Revista de gestão*, v. 18, n. 4, art. 1, p. 585-604, 2011. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7429/analise-da-gestao-de-conflitos-interpessoais-nas-organizacaoes-publicas-de-ensino-profissionalizante-de-nova-iguacu----rj>>. Acesso em 16 ago. 2017.

OZAKI, Yaeko. *Dimensão Humana na Governança Corporativa*. Valinhos: 2015.

PICCOLLI, Ana Paula Bonilha. *Desenvolvimento Organizacional*. Valinhos:2015.

PRODANOV, Cleber. Cristiano.; FREITAS, Ernani. Cesar. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SOUZA, Maria Cláudia da Silva Antunes de; PASOL, Cesar Luiz. REFLEXÕES SOBRE OS MODELOS TRADICIONAIS E O REFLEXIVO DE EDUCAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES PARA A EFETIVIDADE DA SUSTENTABILIDADE. *Revista Jurídica*, [S.l.], v. 4, n. 49, p. 462 - 479, ago. 2018. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/2910>>. Acesso em: 11 set. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v4i49.2910>.

VILAS BOAS, Eduardo Pinto . *Estratégia empresarial e negociação*. Londrina: Educacional, 2016.

ZENARO, Marcelo. *Técnicas de Negociação: como melhorar seu desempenho pessoal e profissional nos negócios*. São Paulo: Atlas, 2014.