

## **NEGOCIANDO E ADMINISTRANDO CONFLITOS INTERNOS: World Seg e Sulzer Brasil S.A**

Rênia Carla R. Wermelinger V. da Costa<sup>1</sup>

Sonia de Oliveira Morcerf<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este trabalho visa contribuir para a compreensão do tema negociando e administrando conflitos internos, englobando o clima organizacional. Com o estudo foi possível ter início ao entendimento de como surgem os conflitos, o que pode gerar no ambiente organizacional, como interfere na produtividade de cada indivíduo e suas prováveis consequências. O artigo contém o resultado da pesquisa de clima organizacional, das empresas World Seg – Saúde, Segurança e meio Ambiente e Sulzer Brasil S.A. A conclusão deste trabalho demonstra a grande importância de considerar o clima organizacional como o fundamental precursor da produtividade da organização.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Ambiente Organizacional. Negociando Conflitos.

## **NEGOTIATING AND MANAGING INTERNAL CONFLICTS: World Seg and Sulzer Brasil S/A**

### **Abstract**

This paper aims to contribute to the understanding of the subject trading and managing internal conflicts, encompassing the organizational climate. With the study it was possible to understand how conflicts arise, they can generate in the organizational environment, as it interferes in the productivity of each individual

---

<sup>1</sup>Graduado em Administração pelo UGB/FERP.

<sup>2</sup>Mestre em Gestão e Estratégia de Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

and their likely consequences. The article contains the results of the organizational climate survey, of companies World Seg - Health, Safety and the Environment and Sulzer. The conclusion of this work demonstrates the importance of considering the organizational climate as the key precursor of the productivity of the organization.

**Keywords:** Organizational Climate. Organizational Environment. Negotiating Conflict.

## Introdução

O estudo de clima organizacional, e como administrar os conflitos com base na negociação, tem como objetivo iniciar a apresentação da importância de se tratar o ambiente de trabalho, abordando como os conflitos interferem na auto-estima, motivação e produtividade das pessoas da organização. Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazendo parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento de qualquer sistema social, político e organizacional, torna-se assim, um tema de fundamental importância para o crescimento das organizações.

O fato das empresas serem um sistema social composto por pessoas com suas características próprias de personalidade, história de vida, desejos e expectativas, faz com que os conflitos organizacionais sejam inevitáveis. Saber gerenciá-los é hoje uma das competências essenciais de um profissional.

Para uma correta avaliação do conflito, é necessário a elaboração de um diagnóstico do mesmo. A administração de conflitos, assim como a negociação é um processo que busca a aceitação de idéias e interesses, visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentarem suas argumentações, e que o produto final foi maior que as contribuições individuais.

Este artigo foi elaborado para contribuir no entendimento dos conflitos, segue com a base para se administrar o conflito, com uma negociação ética e transparente e apresenta em seu conteúdo referências da Empresa Apsen Farmacêutica e IBM que demonstram claramente a importância de tratar os conflitos vividos no ambiente

organizacional. Apresenta o resultado da pesquisa junto às empresas Sulzer e World Seg e as considerações finais sobre o estudo.

## **Referencial Teórico**

Para Robbins (2010, p.326) o conflito pode ser entendido como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante, não podendo ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

Os conflitos se dão de acordo com a percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim. Luz (2003, p.13)

Existe a abordagem antiga de que todo o conflito é ruim, sendo visto como sinônimo de destruição, irracionalidade e violência, reforçando seu aspecto negativo.

Segundo Robbins (2010, p.326):

A visão tradicional do conflito é consistente com as atitudes sobre o comportamento de grupo que prevaleciam nas décadas de 1930 e 1940. O conflito era visto nesse contexto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e fracasso dos executivos em atender às necessidades e aspirações de seus funcionários. Robbins (2010, p.326)

É possível perceber que essa visão ultrapassada de conflito está sendo atualizada na gestão das organizações, hoje o conflito pode ser visto como uma ocorrência natural nos grupos e organizações.

De acordo com Robbins (2010, p.327) pode-se racionalizar a existência do conflito: ele não pode ser eliminado, e há ocasiões em que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo.

O turnover<sup>13</sup> também é um processo de grande importância para a organização avaliar, o índice de rotatividade de pessoal, pode ser um índice fortíssimo de que o clima organizacional vivenciado na empresa não está legal. O turnover é um processo prejudicial a qualquer organização, por não possibilitar a sobrevivência da cultura organizacional, pois quando o colaborador inicia o processo de conhecimento da cultura da empresa, o mesmo passa pelo processo de desligamento, o que não permite que a empresa se desenvolva e aprimore seus recursos.

O turnover pode ser avaliado com clareza em lojas de supermercado, onde a rotatividade de pessoal tem um índice altíssimo, chegando a 30% e 40%.

Os conflitos ocorrem dentro das organizações, e se dão entre duas ou mais pessoas, ocorre por vários motivos, como, diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis.

Os conflitos podem ser divididos em hierárquicos e pessoais, os hierárquicos colocam em jogo as relações com a autoridade existente, já os conflitos pessoais, dizem respeito ao indivíduo e sua maneira de ser, agir, falar, tomar decisões. Há também às rixas pessoais, fazendo com que as pessoas não se entendam.

Em geral, os conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados, tendo como resultado um confronto que tende a reduzir a eficiência das relações. Para Robbins (2010, p.328), conflito pode ser expresso das seguintes formas:

- Latente - não é declarado e não há, mesmo por parte dos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados.
- Percebido - os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo.
- Sentido - é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoções e formas conscientes.

---

<sup>3</sup>Turnover ou rotatividade – refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional.

- Manifesto - trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica das organizações. Robbins (2010, p.328)

O conflito pode ser benéfico quando rompe o equilíbrio da rotina, desafia a acomodação de idéias e posições, desvenda problemas, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais.

Os conflitos são um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Segundo Luz (2003, p.14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, impactando no cotidiano da organização: em suas decisões, atribuições dos funcionários, formas de recompensas, assim como punições, o processo de comunicação, o estilo de liderança adotado, e assim por diante. Luz (2003, p.14)

A cultura organizacional é outro fator que pode interferir muito no clima, levando facilmente a conflitos ou não. Apesar de o clima ser afetado por fatores externos à organização, como por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como pelas próprias condições sociais, e a cultura organizacional é uma das principais causas.

A cultura organizacional é um sistema de crenças e valores compartilhados e que interagem com as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle para produzir as normas de comportamento características de cada organização. Entre clima e cultura há uma relação de causalidade. Podemos afirmar que cultura é a causa e clima é a consequência. Luz (2003, p.15)

O conflito engloba em si o clima organizacional da empresa, sendo uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de produtividade e andamento de trabalho de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar

suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Luz (2003, p.28) comenta:

Toda a produtividade da organização pode ser afetada em meio ao clima ruim vivido internamente no ambiente de trabalho. As organizações estão inclinadas a pensar que o problema está na falta de treinamento ou na seleção de pessoal malfeita. Porém, de nada adianta as empresas substituírem as pessoas, como se só elas fossem às culpadas. As empresas que culpam os funcionários esquecendo-se de considerar o contexto no qual eles estão inseridos, possuem uma gestão falha. Luz (2003, p.28)

Observa-se que quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e ocorrem relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, e assim por diante. Já quando há uma baixa motivação o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação. Quando o clima é bom, predominam as atitudes positivas, como a alegria, entusiasmo, participação, satisfação e motivação. No clima ruim ocorrem discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses para realizar as funções, resistência às ordens e ruído nas comunicações.

O clima é percebido nos atos e expressões dos funcionários e na realização ou omissão de uma atividade.

De acordo com Luz (2003, p.28) é preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos serviços prestados. Pesquisando seu clima, as empresas encontram as respostas que precisam, certamente podendo melhorar a qualidade dos seus serviços.

Conforme relatado no estudo de caso da empresa Apsen Farmacêutica, empresa em 3º lugar, entre outras 150 no ranking das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, conforme a Revista Exame pode-se perceber que a Apsen trabalha para a melhoria contínua do seu ambiente organizacional.

A Apsen procura valorizar as habilidades, os talentos e a dedicação de seus colaboradores. Procurando proporcionar um ambiente de trabalho agradável, produtivo e enriquecedor, ideal para troca de experiência e conhecimentos, aumentando ainda mais o envolvimento de seus colaboradores. Mantendo também um canal aberto de comunicação buscando que todos os membros de sua equipe se desenvolvam através do relacionamento aberto e sincero, desenvolvendo um espírito de comunidade. Poser e Portazio (2007, p.12)

Desta forma, as opiniões dos funcionários são ouvidas e respeitadas, a criatividade é incentivada e sua dedicação é recompensada. O que gera motivação e satisfação aos funcionários.

Em seguida, completa Poser e Portazio (2007, p.13):

A Apsen trata com toda a importância, sua política de liberdade de expressão, a empresa possui também o serviço de ouvidoria interna, com o objetivo de atender os colaboradores na orientação e encaminhamento de soluções para problemas pessoais, profissionais, de relacionamento e saúde. A Apsen leva muito a sério este trabalho. Algumas vezes o funcionário procura a ouvidoria apenas para desabafar, mas quando é necessário tomar alguma providência, principalmente quando se trata de alguma queixa em relação ao gestor ou algum colega da equipe, tendo sempre sigilo nas informações absorvidas, para não expor as pessoas envolvidas. Poser e Portazio (2007, p.13)

Assim, a Apsen consegue obter um clima organizacional livre, onde todos estão aptos a se relacionarem de forma aberta e sincera, mantendo um clima ético, afetivo e livre de conflitos. Deve-se considerar que nenhum de nós é melhor sozinho do que todos nós juntos, para que isso seja válido, faz-se necessário que a gestão de pessoas privilegie não somente as competências técnicas, mas também as competências humanas, pois de nada adianta, o profissional ser altamente competente, porém se demonstrando egoísta e mal humorado.

Quando a empresa adota este tipo de gestão, focando sempre o bem-estar dos funcionários, e um clima favorável no ambiente de trabalho, as mudanças se tornam visíveis quanto à melhoria da qualidade dos serviços prestados e a conseqüente motivação dos funcionários, onde é possível as pessoas trabalharem felizes constantemente.

A comunicação é a palavra chave de uma gestão de pessoas ampla e aberta, que incentiva a liberdade de expressão, respeitando a auto-estima do funcionário, dando direito ao erro, onde a preocupação não é somente o lucro da organização, mas claramente cuidando do seu bem mais precioso, que são seus funcionários.

Segundo Poser e Portazio (2007, p. 13) a Apsen, tendo sempre ética e transparência com seus colaboradores, obtém um resultado aprimorado na harmonia nas relações intrapessoais e uma maior integração entre gestores e equipes.

Por outro lado, apresenta-se o caso da empresa IBM International Business Machines uma empresa estadunidense voltada para a área de informática.

A empresa é uma das poucas da área de Tecnologia da Informação com uma história contínua que remonta ao século XIX . A IBM fabrica e vende Hardware e Software, oferece serviços de infra-estrutura, serviços de hospedagem e serviços de consultoria nas áreas que vão desde computadores de grande porte até a nanotecnologia. Foi apelidada de "Big Blue" por ter azul como sua cor corporativa oficial.

Com mais de 398.455 colaboradores em todo o mundo, a IBM é a maior e mais rentável empresa da área de TI no mundo. A IBM detém mais patentes do que qualquer outra empresa americana baseada em tecnologia e tem 15 laboratórios de pesquisa no mundo inteiro. Mas no momento encontra-se que passando pelo momento de iniciar uma mudança organizacional profunda, e encontra-se passando por prejuízos.

A empresa IBM possui uma cultura organizacional obcecada pela qualidade, mas encontra-se com recursos limitados e uma enorme carga de trabalho.

A IBM diferencia os seus funcionários contratados dos seus terceirizados por meio de um crachá possuindo cor diferente e apesar de estarem no mesmo ambiente, convivendo e trabalhando diariamente uns com os outros, os mesmos não podem desfrutar dos benefícios e vantagens oferecidos pela empresa, por serem terceirizados. Vasconcelos (1993, p.5)

Essa atitude faz com que os seus colaboradores se sintam discriminados e excluídos do ambiente organizacional, onde, no entanto convivem diariamente.

Desta forma, o clima organizacional da IBM encontra-se em total desarmonia. Seus colaboradores mostram insatisfação e desinteresse pela organização.

Para a resolução dos conflitos, é preciso que haja uma negociação de ambas as partes. A negociação é um processo que busca a aceitação de idéias e interesses do outro, com o intuito de atingir o melhor resultado possível para os dois lados.

De acordo com Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.82) quando eu digo sim para o outro, estou dizendo não para mim mesmo.

A concordância deve sempre estar presente na negociação, tentando conciliar a necessidade dos indivíduos envolvidos. E onde quer que haja interesses opostos, conflitos ou divergência, há espaço para a negociação. A negociação deve ser vista como um relacionamento e não um ato isolado, sempre como uma coisa que se faz em conjunto. Em um relacionamento dois fatores estão sempre presentes, a emoção e comunicação.

O processo de negociação envolve em todo o tempo, a tomada de decisão. Para que a negociação ocorra satisfatoriamente, é fundamental saber negociar, estar disposto a ouvir, ter empatia com o tema tratado na negociação. É necessário que o negociador tenha preparação saiba se comunicar, usando suas habilidades e percepção, observando e entendendo os princípios dos envolvidos na negociação. Negociar é encontrar soluções. Em alguns casos o processo de negociação é tão simples que chega a ter um desfecho muito rápido. Mas o negociador tem que tomar alguns cuidados, pois ter prática não significa negociar bem.

Segundo Robbins (1943, p.335) pode-se definir a negociação como um processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para ela.

Para Chiavenato (2003, p.195) a negociação é um processo pelo qual duas ou mais partes trocam valores entre si e tentam concordar sobre a taxa de troca entre eles. Em outras palavras, a negociação está focada no acordo ou na barganha nas trocas entre as partes envolvidas.

Como reforça Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.82) um bom negociador resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos.

Um bom negociador é capaz de criar opções de ganhos mútuos, gerando confiança, eliminando dúvidas e receios. É flexível e criativo quanto às idéias propostas, lidando com as objeções de forma clara e transparente, cumprindo sempre o que foi acordado, investigando a satisfação da outra parte.

De acordo com Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.83) o negociador deve ser ético, pensando sempre em fazer o bem para o outro, acreditando plenamente no que diz e faz, tendo consciência da cultura de cada um dos envolvidos.

Entende-se que no processo de negociação, é importância que o negociador conheça os limites onde pode chegar nunca deixando a outra parte reverter à situação, colocando-o em uma situação de recuo. O clima e a confiança são dois fatores indispensáveis, onde o clima reflete as emoções e os sentimentos fluem. A confiança, não se refere à autoconfiança, mas sim à heteroconfiança, ou seja, à confiança que se tem no outro negociador e vice-versa. A primeira coisa a ser fazer é identificar o estilo da pessoa com quem estamos negociando.

Segundo Tzu (2008, p.36):

É fundamental conhecer o inimigo e conhecer a si mesmo, assim, em uma centena de batalhas, você nunca correrá perigo. Quando se desconhece o inimigo, mas conhece a si mesmo são iguais as oportunidades de ganhar ou perder. Mas desconhecer-se a ambos, certamente se estará em perigo em todas as batalhas. Tzu (2008, p.36)

O bom negociador tem a capacidade de perceber quando o indivíduo está psicologicamente preparado para enfrentar o processo de negociação, o negociador ético e transparente não é capaz de tirar proveito de tal situação.

Conforme Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.83):

Existem três tipos de negociadores, são eles o assertivo, o agressivo, e o não assertivo. Mas antes de entrarmos nesse assunto, a negociação também conta com um fator que pode ser chamada de posturas da negociação. São elas: Postura competitiva (ganha-perde), postura colaborativa (ganha-ganha) e postura perde-perde. Rui e Rovigate (2007, p.83)

O negociador assertivo é aquele que consegue realizar uma negociação interna, conciliando interesses e motivações com as possibilidades e limites propostos pelo meio. Tendo uma visão correta de sua responsabilidade, sendo expressa pelo fato de que é capacitado a parar antes de atingir os limites alheios.

Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.83) definem; o negociador assertivo é auto-regulado por um conjunto de padrões éticos. E não se omite na defesa de seus interesses, sendo capaz de expressar-se e recusar, ao mesmo tempo a posição de vítima.

Desta forma, entende-se que o negociador assertivo sempre deixa saídas honrosas para seus interlocutores, porque os vê como são: não adversários, não concorrentes, e sim parceiros. Adotando a postura do ganha / ganha.

O negociador agressivo é o resultado de um processo de socialização falho, ele mantém traços de egoísmo, individualismo e infantilidade. Seu comportamento é abusivo perante a sua posição de poder, podendo fazer ameaças e oferecer recompensas, até mesmo fazendo uso do poder pessoal, que caracteriza os sedutores e manipuladores.

De acordo com Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.84):

O negociador agressivo muitas vezes tem incorporado em suas experiências traços fortemente sedutores, de tal forma que ao se relacionar com os outros, essa agressividade é amenizada e, freqüentemente, bem recebida por interlocutores suscetíveis às formas de manipulação que se desenvolve. Rui e Rovigate (2007, p.84)

Assim, pode-se definir o negociador agressivo com um perfil que necessita de perdedores, adotando a postura típica do ganha / perde. Desta forma, ele revela toda sua fragilidade, porque se alguém ganha porque só joga com perdedores, o mesmo não é definitivamente um bom negociador.

E por último o negociador não assertivo, este não expressa suas posições e desejos, mas espera sempre, que os outros cuidem dos seus interesses, ele fica magoado quando não é prontamente atendido pelos outros.

O negociador não assertivo tem uma fragilidade infantil, portanto suscetível em demasia ao se colocar. Não é um parceiro ativo, capaz de buscar soluções e defendê-las com entusiasmo e energia. Por isso, acaba aceitando soluções dos outros. Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.84)

Com isso, entende-se que o negociador não assertivo tem em seu comportamento uma facilidade em fortalecer os agressivos, que o lesam, sem dar-lhes qualquer chance posterior de renegociação.

Observa-se que a capacidade de negociação é um item muito pessoal, cada indivíduo possui capacidades maiores e capacidades menores que os outros, assim, antes de enfrentar uma negociação, o indivíduo precisa se conhecer e conhecer o assunto a ser negociado, para que não ocorra certa irracionalidade na negociação.

O negociador com ilusões de superioridade é o indivíduo que se baseia numa auto-imagem excessiva e fantasiosamente positiva. Geralmente acreditamos ser mais honestos, capazes e inteligentes que o outro. Pessoas que sofrem dessa ilusão assumem maior responsabilidade pelos seus sucessos e assumem menor responsabilidade pelas suas falhas. Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.85)

Entende-se que a superioridade é um complexo onde o indivíduo projeta seus medos e incertezas no outro, que é considerado menos importante.

Para Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.85) o negociador com ilusões de Otimismo é o que leva o indivíduo a subestimar suas chances de passar por eventos ruins, e superestimar a possibilidade de passarem por bons eventos futuros.

Considera-se que o otimismo é a disposição para encarar as coisas pelo seu lado positivo e esperar sempre por um desfecho favorável, mesmo em situações muito difíceis.

Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.85) completam:

O negociador com ilusões do controle acredita ter maior controle sobre os resultados do que realmente têm. O resultado de qualquer negociação está diretamente relacionado ao equilíbrio de poder entre as partes. Poder significa capacidade de influenciar pessoas e

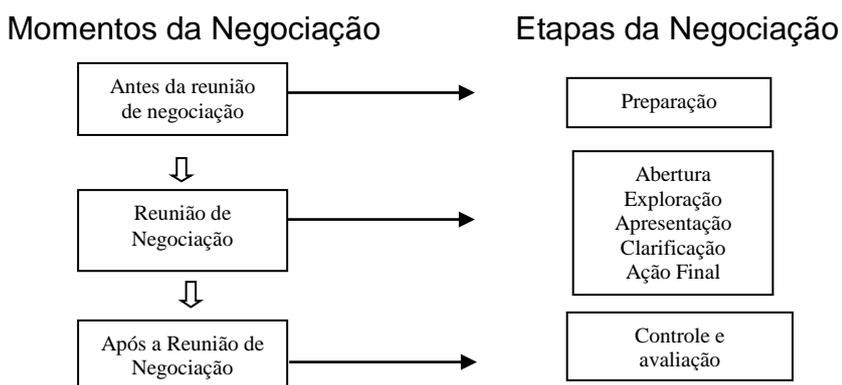
situações. Todos têm o poder e, a todo o momento, influenciamos ou somos influenciados, embora nem sempre esteja consciente do tipo de poder que temos e a melhor forma de utilizar. Andrade, Rui e Rovigate (2007, p.85)

Acredita-se que a ilusão de controle pode levar o indivíduo a tomar decisões não planejadas, quando as pessoas possuem certas crenças ou expectativas, tendem a ignorar informações contraditórias.

Segundo Wanderley (1998, pg. 127):

O processo de negociação trata da busca e da forma como se devem utilizar as informações sobre cenários, conhecimento do negócio, habilidade e de relacionamento e realidade pessoal dos negociadores. Devem ser pensadas em termos ativos e defensivos, isto é, aquela que se usa para atingir os objetivos e existe aquela que se precisa preparar para a defesa. Uma reunião de negociação tem cinco etapas, a abertura, exploração, apresentação, clarificação e ação final. Wanderley (1998, pg. 127)

### Quadro 1. Momentos e Etapas da Negociação



Fonte: Pesquisa do Autor

Deve-se considerar que a negociação é um processo constituído por etapas. O processo é o caminho que se percorre do início ao fim. E a maneira como se procede na negociação determina o êxito e o fracasso.

Para Chiavenato (2003, p.196) o processo de negociação envolve cinco passos bem definidos, são eles: preparação e planejamento, definição de regras básicas, esclarecimento e justificação, barganha e solução de problemas e o fechamento e implementação.

Chiavenato (2003, p.196) comenta:

A preparação e o planejamento é a etapa preliminar à negociação. Refere-se a perguntas como: Qual é a natureza do conflito? Quem está envolvido? Quais são suas percepções do conflito? Quais as metas e resultados que deverão ser alcançados? Qual a melhor maneira de desenhar a estratégia para alcançá-los? Chiavenato (2003, p.196)

Entende-se que o planejamento é uma ferramenta que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando para reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina. Sendo, portanto, o lado racional da ação. Tratando-se de um processo de tomada de decisão explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados. Esta deliberação busca alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos.

De acordo com Chiavenato (2003, p.196) a definição de regras básicas é a etapa que serve para definir as regras do jogo com a outra parte sobre a negociação. Essa é a etapa em que as partes trocam suas propostas ou fazem suas exigências iniciais.

Observa-se que esta etapa é onde acontece a troca de informações pertinentes a negociação. Segundo Chiavenato (2003, p.196):

A etapa de esclarecimento e justificação acontece após a troca das propostas iniciais, cada parte deverá explicar, ampliar, esclarecer, reforçar e justificar suas exigências originais. Em vez de um confronto é melhor informar e educar a outra parte sobre as questões mais importantes sobre as exigências mútuas. (2003, p.196)

Para Chiavenato (2003, p.196) o processo de barganha e solução de problemas é a etapa essencial do processo de negociação. Concessões terão de ser feitas por ambas as partes até se chegar a um consenso ou a uma aceitação recíproca.

Entende-se que a barganha tende a ser positiva para que se conduza a um acordo satisfatório para ambas as partes.

Chiavenato (2003, p. 197) completa, a fase de fechamento e implementação é o passo final no processo. Trata-se de formalizar o acordo que foi negociado. Em muitos casos, essa formalização é um simples aperto de mão.

Deste conceito pode-se entender que é a fase final, onde todas as opiniões e sugestões foram ouvidas, e as duas partes entram em um acordo.

O que define a forma como o estilo será desenvolvido, positiva ou negativamente, está associado a fatores como o sucessos e fracassos de cada pessoa, o modo como dificuldades e problemas foram superados, capacidade intelectual, maturidade emocional, crenças e valores. Wanderley (1998, p. 105)

Wanderley (1998, p.105) completa, dizendo que os estilos correspondem a características estáveis das pessoas. Mudar de estilo é profundamente difícil e duvidoso. Não existe estilo melhor ou pior. Os estilos são tendências e formas que as pessoas encontram para atingir objetivos e enfrentar barreiras.

Partindo desse princípio pode-se citar quatro estilos diferentes, estilo catalisador, ele é dominante e informal, estilo apoiador é informal – condescendente estilo analítico que seria formal condescendente e por ultimo o estilo controlador que se trata do dominante – formal.

Para Robbins (2010, p.302) o poder diz respeito a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B de maneira que B aja de acordo com a vontade de A.

De acordo com Robbins (2010, p.303), encontramos os seguintes tipos de poderes, poder formal, poder Coercitivo, poder de recompensa, poder legítimo, poder de informação, poder pessoal, poder de talento, poder de referência e o poder carismático.

Acredita-se que sabemos que temos poder a partir do momento em que conseguimos fazer com que o adversário pense da mesma forma que acreditamos que seja o ideal.

Se o problema estiver na área do processo da negociação, o negociador deve notar se não pulou nenhuma etapa, se está indo muito depressa ou devagar. Para isso há algumas técnicas utilizadas, como: a clarificação de percepção, onde se procura eliminar as distorções na comunicação, se for preciso, interrompa a negociação para uma pausa, podendo assim passar para assuntos não conflitantes, faça um resumo do avanço obtido, enfatizando as concordâncias anteriores, passando para um nível superior.

Compreende-se que os conflitos estão presentes em toda negociação, se não há conflito não há negociação. Para lidar bem com o conflito e conseqüentemente, superá-los, é bom que se perceba a tempo de efetuar o seu diagnóstico na negociação, impedindo que assumam proporções maiores.

Acredita-se que um dos fatores críticos de sucesso para o bom resultado de uma negociação é que ambas as partes tenham bem definidas os objetivos realmente necessários dos que são resultados de um desejo e portanto objetivos pessoais. Os adversários devem se perguntar o que realmente é um objetivo que guiará o objetivo comum e quais que se não obtidos não influenciariam, ou influenciariam pouco no resultado final buscado pelo grupo.

## **Metodologia**

Este artigo foi elaborado por meio de uma pesquisa de campo de caráter descritivo/qualitativo. A metodologia utilizada foi uma pesquisa interna, abordando o tema administração de conflitos e negociação, englobando o clima organizacional, sendo aplicada nas empresas World Seg – empresa de pequeno porte atuante na área de saúde, segurança e medicina ocupacional abordando um total de 16 funcionários e na empresa Sulzer Brasil S.A. – empresa multinacional de grande porte, atuante na área de fabricação e manutenção de bombas centrífugas para o mercado local e internacional, sua matriz é localizada em Jundiaí – SP e possui varias filiais no Brasil onde uma delas localiza-se no interior da CSN como terceirizada, possuindo um total de 26 funcionários. Obtendo-se um total de 42 pesquisas elaboradas.

Por meio desta pesquisa, busca-se entender a maneira, como os colaboradores, percebem e reagem ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização. O questionário teve o objetivo de colher informações acerca de vários aspectos da empresa. Para isto foi necessário que os funcionários lessem atentamente cada item e indicar seu grau de concordância em relação ao aspecto descrito. Utilizando para suas respostas a escala apresentada: sim, sem resposta e não.

## **Análise de dados**

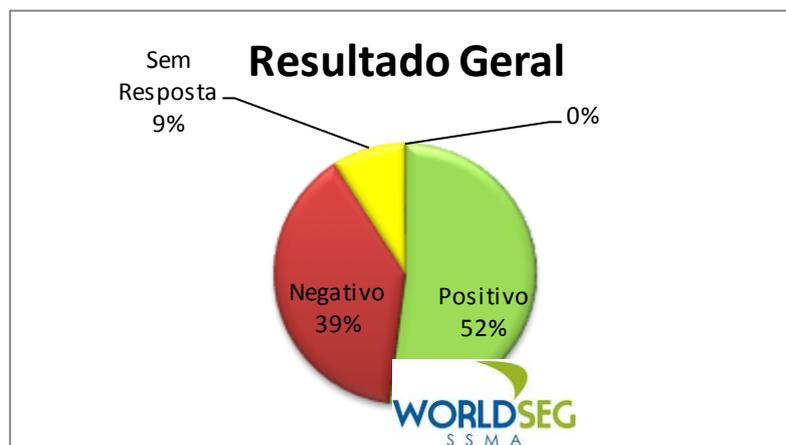
Com o resultado da pesquisa, observa-se que o clima organizacional, o conflito e sua negociação são positivos nas duas empresas abordadas. Porém, percebe-se uma notável diferença entre os resultados percebidos pelos funcionários de uma empresa Multinacional de uma microempresa observa-se que a Sulzer 79%

possui maior satisfação e motivação de seus colaboradores em comparação com a empresa World Seg 52%.

Pode-se dizer que a empresa World Seg possui uma gestão flexível, onde o erro é permitido, porém alguns de seus funcionários encontram-se insatisfeitos pela grande carga de trabalho, alegando que a área de produção da empresa está prejudicada pela falta de profissionais, o que acaba sobrecarregando os profissionais presentes na empresa. Podemos dizer também que a empresa Sulzer tem seu clima organizacional bem flexível, e que a maior parte dos colaboradores estão bem satisfeitos com a empresa. Porém podemos ver através do gráfico que alguns colaboradores estão insatisfeitos, isso se deve ao percentual de funcionários que estão trabalhando fora da matriz. Que por sua vez tem que seguir as políticas da empresa contratante, que interfere na política interna da Sulzer, pois seu Centro de Serviço localiza-se no interior da empresa contratante, e com isso a Sulzer acaba tendo que se enquadrar na política interna da empresa em que localiza seu Centro de Serviço. E esse problema acaba gerando um conflito interno entre os funcionários que sentem - se tratados de forma diferenciada por ambas as empresas, seja pelo lado da contratante ou pelo lado da Sulzer matriz, que por motivos contratuais e éticos não pode aplicar sua política dentro da empresa em que presta o serviço. Isso faz com que os gestores da matriz e os gestores da filial procurem resolver esse problema com muito cuidado e sabedoria para que a empresa não tenha sua produção afetada e que não seja também injusta com seus colaboradores.

Apresentam-se, os gráficos dos resultados apurados: Resultado da Pesquisa de conflito e negociação, englobando o clima organizacional elaborado na Empresa World Seg – Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

Figura 1. Resultado da Pesquisa - World Seg



Fonte: Pesquisa do Autor

Resultado da Pesquisa de conflitos e negociação, englobando o clima organizacional elaborado na Empresa Sulzer Brasil S.A

Figura 2. Resultado da Pesquisa - Sulzer Brasil S.A



Fonte: Pesquisa do Autor

## **Considerações finais**

Após o estudo elaborado, percebe-se que uma gestão de pessoas capacitada é fundamental para toda organização, podendo levá-la ao lucro satisfatório ou até mesmo ao prejuízo. Com o autor Robbins, pode-se analisar que antigamente o conflito era visto nas organizações em um contexto ruim e prejudicial, mas essa idéia vem sendo atualizada, pode-se dizer que o conflito é uma ordem natural e fundamental para o crescimento das organizações.

Após a leitura do autor Ricardo Luz, percebe-se que a cultura organizacional interfere diretamente no clima da empresa, sendo de fundamental importância para os resultados a manutenção de um elevado nível de satisfação e motivação de seus colaboradores, gerando comprometimento com os resultados.

Podemos ver na pesquisa realizada, que quando uma empresa tem um bom clima organizacional temos um baixo índice de conflito e as negociações entre os subordinados e gerencia se torna mais fácil, mais se temos uma empresa onde o clima organizacional, é totalmente desmotivante, os conflitos são mais frequentes e as negociações ficam mais difíceis. Esse foi um dos objetivos ao realizar essa pesquisa.

Com o estudo de case elaborado pelas autoras Poser e Portazio, pode-se obter um rico conhecimento, através de uma gestão bem elaborada, é permitido que a empresa tenha um crescimento visível e bem sucedido. Investindo na capacitação e bem-estar de seus funcionários, a empresa Apsen possui elevada satisfação e motivação de seus colaboradores. Assim como acontece na matriz da empresa Sulzer Brasil S.A., onde o clima organizacional é bem saudável e os conflitos são menos frequentes, que torna a negociação entre gerente e colaboradores bem mais acessível.

Já com o case elaborado por Vasconcelos sobre a empresa IBM, nota-se uma grande interferência da sua cultura organizacional na sua produção, o autor mostra que a empresa oferece privilégios a alguns funcionários e a outros não, e com isso a motivação e satisfação dos seus colaboradores encontra-se em uma situação prejudicial aos seus resultados. Já nesse caso podemos comparar a filial da

empresa Sulzer Brasil, que por se tratar de uma filial localizada dentro do mesmo ambiente da contratante, faz com que os colaboradores criem um conflito interno, por sentirem tratados de forma diferenciada dos demais funcionários da empresa contratante, isso acaba dificultando a negociação gerencial com os colaboradores de duas maneiras, a primeira é que empresa contratante, de certa forma interfere diretamente na política da empresa matriz, com suas regras impostas, isso gera um desconforto entre os funcionários da filial que acabam se sentindo diferenciados dos demais funcionários que trabalham na matriz.

Os autores Andrade, Rui e Rovigate, enfatizam a importância da transparência e da ética nas tomadas de decisão e negociação, pois há muita discussão sobre até que ponto o negociador está agindo de maneira ética. Destacando também, a importância dos tipos de negociação para a solução dos conflitos, além da importância de seu planejamento.

Com tudo, os climas internos vividos nas organizações podem influenciar positiva e negativamente em toda sua produção e serviço elaborado, conduzindo a um resultado satisfatório ou não. Sendo assim é importante que o gestor de pessoas tenha uma mente aberta para enxergar os possíveis conflitos presentes no seu local de trabalho e principalmente que tenha capacidade para resolvê-lo, negociando sempre de forma ética, passando segurança e transparência aos envolvidos na negociação. Com base na pesquisa realizada percebe-se como o clima organizacional pode influenciar no conflito entre setores, pessoas e tomada de decisão, e em que ponto existe um conflito, facilitando assim uma negociação entre a parte que deseja alcançar.

## Referências

ANDRADE, RUI e ROVIGATE, Danilo. **Princípios de Negociação – Ferramentas e Gestão**. São Paulo, Atlas 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas – Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo, Prentice-Hall 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark 2003.

POSER, Denise Von e PORTAZIO, Márcia. **Central de Cases – Apsen Farmacêutica – Preocupação com a Qualidade de Vida e o Desenvolvimento das Pessoas**. São Paulo, ESPM/EXAME 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Prentice-Hall 2010.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo, Madras 2008.

WANDERLEY, Augusto José. **Negociação Total – Encontrando Soluções, vencendo resistência, obtendo resultado**. São Paulo, Gente 1998.

VASCONCELOS, Isabella. **O Market Driven Quality. A cultura organizacional e a política de qualidade da IBM**. São Paulo: EAESP/FGV, 1993 (Dissertação de Mestrado).