

A NEGOCIAÇÃO COMO ALTERNATIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Rodolpho Costa¹

Luciana Sessa Generoso²

Resumo

O presente artigo buscou analisar como a negociação pode ser utilizada como ferramenta solucionadora de conflitos organizacionais. O objetivo geral desse artigo concentra-se em analisar quais são as ferramentas utilizadas pelos gestores das empresas que visam transformar o conflito vivenciado em atitudes construtivas e positivas para a organização. Já os específicos são: a) identificar as ferramentas necessárias para resolução de conflito; b) investigar em que medida o conflito pode influenciar no desenvolvimento da empresa; c) estudar os efeitos dos conflitos organizacionais dentro das empresas; d) descrever como os conflitos são abordados e negociados.

Palavras-chave: Negociação. Resolução de Conflito. Organização.

THE NEGOTIATION AS AN ALTERNATIVE IN RESOLVING CONFLICTS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

Abstract

This article sought to analyze how the negotiation can be used as a tool of organization conflicts answerer. The overall objective of this article focuses on analyzing what are the tools used by the managers of companies that aim to transform the conflict experienced in constructive and positive attitudes to the organization. Already the specifics are: a) to identify the necessary tools for conflict resolution; b) to investigate to what extent the conflict may influence the development of the company; c) study the effects of organizational conflicts within companies; d) describe how conflicts are addressed and negotiated.

Keywords: Negotiation. Conflict Resolution. Organization.

¹Administrador graduado pelo Centro Universitário Geraldo Di Biase - UGB

²Professora Orientadora – Docente do Curso de Administração do Centro Universitário Geraldo Di Biase – UGB. Mestre em Ciência da Saúde e do Meio Ambiente.

Introdução

Se reportarmos ao passado, pode-se identificar que o conflito faz parte da evolução humana. É possível observar, que a partir do momento em que as pessoas começam a se relacionar os conflitos e as divergências começam a surgir.

No passado, falar de conflito era algo negativo e fonte de muitos problemas. Hoje as organizações buscam transformar os conflitos em algo positivo e construtivo. Essa ferramenta de gerenciamento é utilizada pelos gestores de empresas que objetivam transformar o conflito inerente do dia a dia em atitudes estratégicas.

O conflito pode ser gerado a qualquer tempo e momento. Portanto saber gerencia-lo, é de suma importância para a sobrevivência de qualquer empresa inserida em um ambiente competitivo, verifica-se com isso uma necessidade de se negociar.

O presente artigo aborda a negociação como uma forma de solução do conflito no âmbito profissional. A escolha do tema advém do interesse em estudar considerando que gerenciamento de conflitos são utilizadas pelos gestores das organizações. Em todo local de trabalho existem conflitos, no entanto, é preciso aprender a administrá-los eficazmente. Mallory (1997, p.97), orienta: “Se você aprender a administrar o conflito, ao invés de deixar ele administrar você, irá descobrir novas ideias e novas soluções para problemas e aprender muito sobre você no processo”. É necessário que o conflito seja administrado com calma e tranquilidade, manter o controle emocional, mostra que a pessoa envolvida sabe contornar situações inesperadas. A negociação também se faz presente, uma boa negociação é aquela que ambos os envolvidos saiam satisfeitos (MALLORY, 1997).

O interesse por tal temática surgiu da seguinte indagação: A negociação pode ser uma habilidade estratégica em conflito? Para responder tal pergunta partiu-se da seguinte hipótese: A utilização da técnica de negociação diante do conflito traz melhores resultados para resolução dos conflitos.

O objetivo geral desse artigo concentra-se em analisar quais são as ferramentas utilizadas pelos gestores das empresas que visam transformar o conflito vivenciado em atitudes construtivas e positivas para a organização. Já os específicos

são: a) identificar as ferramentas necessárias para resolução de conflito; b) investigar em que medida o conflito pode influenciar no desenvolvimento da empresa; c) estudar os efeitos dos conflitos organizacionais dentro das empresas; d) descrever como os conflitos são abordados e negociados.

Em virtude destas e de tantas outras situações, constata-se que é preciso eficácia para negociar. Uma negociação eficaz significa tomar as melhores decisões para maximizar o resultado a todos os interessados. Este estudo visa apresentar as ferramentas necessárias para resolução do conflito e, também, descrever como os conflitos são abordados e negociados.

Análise Histórica do Conflito na Teoria Administrativa

No século XX, entendia-se conflito como uma falha dentro das organizações, sendo considerado naquela época como algo destrutivo e era evitada de todas as maneiras a geração de conflitos dentro da empresa. Nesse período, o conflito era ignorado, negado e até mesmo administrado de maneira rude e ríspida. Acreditava-se nessa época que os conflitos tinham que ser evitados, pois havia a crença que eram destrutivos e a única forma de evitar sua ocorrência era ensinar aos funcionários que só existia uma única maneira de se fazer as tarefas, qualquer insatisfação advinda dos funcionários era tida com desaprovação. (MARQUIS;HUSTON, p, 346, 1999)

Na Revolução Industrial, surgiram várias teorias no qual se estudou o método da ciência aos problemas da administração.

Em termos de produção, a Revolução Industrial foi uma grande evolução no campo tecnológico, representada pela solução de problemas fabris através da substituição da mão do homem pela máquina. Paralelo a essa Revolução tecnológica, acontece uma revolução nas relações de trabalho, passando a existir uma nítida divisão de classes: patrão e empregado. O surgimento de um novo operariado fez surgir, também, uma série de coisas que não existiam antes e o trabalho passa a ter características diferentes no novo ciclo industrial. (LUZ, 2001, p.3)

Na primeira fase da Administração Científica, Taylor fez algumas considerações acerca da visão administrativa. Sobretudo, ressalta que o objetivo da administração era pagar os salários melhores e reduzir custos de produção, a administração tinha função de padronizar controles onde os funcionários deveriam ser selecionados e colocados em locais de condições adequadas para que as normas fossem cumpridas. Deveriam ser treinados para aprimorar suas aptidões e executar as tarefas para cumprir uma produção normal (CHIAVENATO, 2000).

Já na segunda etapa da Administração Científica, Taylor partiu do pressuposto de que o funcionário era um ser não pensante e, portanto, devia ser supervisionado para conseguir manter a produtividade (FERREIRA, 2002).

A Escola das Relações Humanas assume que o conflito é uma consequência natural nos grupos e organizações e que, por ser natural, é inevitável e deve ser aceito. De acordo com essa abordagem, o conflito é considerado não necessariamente ruim, sendo que sua existência pode ser racionalizada – o conflito tem o potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo, havendo ocasiões em que ele pode ser benéfico (ROBBINS, 2002). Completando a ideia de Robbins, Chiavenato afirma que:

As Escolas das Relações Humanas enfatizavam o conflito industrial entre os interesses da organização e os interesses dos empregados como basicamente indesejável. Assim, procuram promover a harmonia industrial, despreocupando-se das importantes funções sociais do conflito. (CHIAVENATO, 2003, p.135).

A teoria burocrática surgiu por volta de 1940, o desempenho do trabalhador e da organização segue preceitos rígidos. Essa teoria caracteriza-se por limitar a liberdade do funcionário, tornando-se incapaz de visualizar a organização como um todo, tem uma visão fragmentada, o que impossibilita a sua autorealização. As normas eram mais importantes que os objetivos da organização e sua inflexibilidade levava ao aparecimento de conflitos tanto com os clientes quanto com os funcionários, no entanto, nesse tipo de organização o conflito não era valorizado (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Posterior a teoria da burocracia desenvolve-se a teoria estruturalista da administração, que teve um caráter mais filosófico na tentativa de obter a interdisciplinaridade das ciências. Essa teoria preocupa-se com o todo e com o relacionamento das partes na *Rev. Episteme Transversalis, Volta Redonda-RJ, v.7, n.1, p.24-41, jan./jun.2016*

constituição do todo. Buscou estudar as organizações mais amplamente do que as teorias anteriores, analisando-as segundo abordagens múltiplas que implicam em integrar tanto o relacionamento formal, como informal, dentro e fora das organizações. Recompensas salariais, sociais e materiais são aspectos importante na vida das organizações. O conflito, apesar de nem sempre serem desejáveis, são geradores de mudanças e de desenvolvimento da organização. (CHIAVENATO, 2000).

Mais uma teoria se desenvolveu posteriormente a do Desenvolvimento Organizacional surgida na década de 60 sendo caracterizada pelas mudanças organizacionais e ambientais. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu a partir de 1962, decorrente das ideias de vários autores, a respeito do ser humano, da organização e do ambiente em que estes crescem e se desenvolvem. (MAXIMINIANO, 2005). Acrescentando o conceito exposto Ribeiro (2004 p.136) diz que a Teoria do D.O estava ligada a todo processo de desenvolvimento da organização que deveriam então se concentrar no comportamento dos indivíduos. (2004, p136)

Motta e Vasconcelos (2002, p.252) observam que “o D.O é estabelecido a partir da tecnologia, da estrutura social e das necessidades das pessoas.”. Robbins (2002) observa que o conflito, tido positivamente, é o catalizador da mudança e sem ela as organizações não sobreviveriam, pois, a mudança não surge sem nenhum motivo, sendo o conflito responsável pelas mesmas em grande maioria. O autor ainda relata que se as empresas não adaptarem seus produtos e serviços ao envolvente, sempre em modificação técnica e tecnológica, correm o risco de estagnarem e até falirem, comprometendo assim o seu desenvolvimento.

Corroborando ainda com essa ideia Motta (1998, p.78) diz que “cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade.” Através da afirmação é possível observar que o desenvolvimento organizacional compreende principalmente a gestão de pessoas, sendo essa área responsável pela mudança e propagação da cultura organizacional.

Finaliza-se a análise histórica do conflito na teoria administrativa aborda-se a teoria da contingencia, onde se apresentou modelos mais flexíveis e orgânicos.
Rev. Episteme Transversalis, Volta Redonda-RJ, v.7, n.1, p.24-41, jan./jun.2016

Acreditou-se na existência da variabilidade humana dentro das organizações e na diferença de personalidades. O autor salienta que esta teoria procurou explicar que não há nada de absoluto nos princípios da organização e devido às constantes mutações ambientais, ela deve reagir prontamente aos novos desafios assim como, às possibilidades que aparecem.

O pensamento nessa teoria sobre os conflitos era de que a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes como, também pode incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos por meio de confrontação (CHIAVENATO, 2000). Considera-se que o conflito, em meados do sec. XX era tido como uma variável negativa dentro das organizações, porém após a Revolução Industrial, diversas mudanças ocorreram dentro das organizações, entre elas as que envolviam o conflito, porém a escola que se destacou no estudo de Conflito, foi a Escola de Relações Humanas e posteriormente, outra que ganhou destaque nessa área foi a Teoria Contingencial. Pois ambas levam em conta os interesses individuais das pessoas e da própria organização.

Conflito nas Organizações

De acordo com Thomas (1992), o conflito pode ser definido como um processo que começa quando uma das partes envolvidas percebe que a outra parte afetou de forma negativa ou que irá afetar de igual forma. Já Chiavenato (2000), define conflito como existência de ideias, sentimentos, atitudes ou até mesmo interesses antagônicos e colidentes, que podem chocar-se sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação e resolução.

Corroborando com os pensamentos anteriores Hampton (1991, p.126) diz que conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses. O conflito se origina através de três fatos:

Percepção: quando você percebe que suas necessidades, desejos ou interesses tornam-se incompatíveis pela presença ou atitude de uma outra pessoa. Sensação: quando você tem uma reação emocional frente a uma situação ou interação que aponta para um sentimento de

medo, tristeza, amargura, raiva, etc. Ação: quando você torna explícito para a outra parte, ou outras partes, as suas percepções, os seus sentimentos ou age no sentido de ter uma sua necessidade satisfeita, mas essa sua ação interfere na satisfação de necessidades de outras pessoas. (FARIA, 2006, p.03)

Através da afirmação feita por Faria, é possível inferir que é difícil compreender o conflito através de uma única dimensão e um único modo de resolução. Sendo assim o conflito frequentemente possui a sua origem nas três dimensões que são percepção, sensação e ação.

Existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

Conflito latente: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados; Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo; Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente; Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização. (NASCIMENTO, 2002, p.50).

Infere-se que o conflito possui quatro estágios, como observa Nascimento. Nota-se que quando ele é latente nem os envolvidos o percebem ou dão devida atenção, já no conflito percebido ele é expressado de uma forma explícita onde todos os negociadores o percebem, porém o mesmo não se manifesta de forma tão aberta. No que tange ao conflito sentido ele atinge a todos e influencia o lado emocional e por último tem-se o conflito manifesto onde o mesmo se torna notório, não só para os envolvidos no processo, mas para todos que estão a volta.

Os conflitos em uma organização podem ser:

[...] pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizações. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode estar explícito ou implícito. Qualquer que seja a razão ou a forma que assuma a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais. (MORGAN, 1996, p.36)

Observa-se que o conflito pode ser de cunho pessoal, interpessoal e de coalizações e só surgem quando há divergências de interesses, ou seja quando os objetivos dos envolvidos são opostos e podem se manifestar dentro das organizações, tornando-se conflitos organizacionais.

Dir-se-á que existe um conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte. (RONDEAU, 1996, p.206)

Infere-se que o conflito, pode ser positivo, pois o embate pode gerar ideias, e discussões de vários assuntos, permitindo assim, inúmeras opiniões diferentes. Observa-se que os conflitos podem ser resultantes da: experiência de frustração de uma ou ambas as partes; das diferenças de personalidade e de metas diferentes, bem como de diferenças em informações e percepções e pode ser caracterizado como, pessoal, interpessoal, grupal ou de coalizações.

Negociação

Um bom começo para a discussão sobre o poder de negociação do comprador como ferramenta estratégica é compreender algumas variáveis e indagações como a seguinte questão: O que é negociação?

Segundo Martinelli (2002, p.2) “Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”. Dessa forma é possível compreender que a negociação está estreitamente ligada ao processo de comunicação e de persuasão, visando atingir, de forma positiva, o objetivo de todos os envolvidos no processo. Já Robbins (2002, p.61) define negociação “como processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas.”

Completando a ideia exposta anteriormente Chiavenato (2006, p.60) relata que “Negociação ou barganha é o processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências ou interesses diferentes.”. Com a afirmação é possível
Rev. Episteme Transversalis, Volta Redonda-RJ, v.7, n.1, p.24-41, jan./jun.2016

inferir que o processo de negociação transpassa o ato de comunicação, pois aborda a satisfação de interesses antagônicos através das decisões dos envolvidos no processo.

Observa-se através das citações anteriores, Chiavenato (2006), Robbins (2002) e Martinelli (2002) que o processo de negociação é aquele que utiliza a comunicação para tomada de decisão a fim de atingir os objetivos de todos aqueles que estão envolvidos no processo de negociação. Pode-se relatar que negociação é a arte de negociar, ou seja, é o meio básico para se conseguir o que se deseja da outra parte através da comunicação tendo como objetivo a solução de um problema. Porém negociação não se resume somente a comunicação e decisões, para compreender como funciona o processo de negociar é preciso primeiro compreender como esse processo se caracteriza,

Segundo Júnior (2011, p.17) os processos de negociação podem ser caracterizados como distributivos ou integrativos. Os processos distributivos segundo o autor são aqueles que:

Buscam como resultado a soma zero e envolvem tipicamente uma questão única e divisível. São jogos competitivos de pura oposição de interesses, envolvendo disputas entre os dois lados, com soma zero: se um ganha o outro perde. Qualquer erro de um jogador necessariamente beneficia o outro, que por isso mesmo, não tem o mínimo incentivo de cooperar com o “adversário”. (JÚNIOR, 2011, p.18)

É possível deduzir, através da afirmação de Junior (2011), que a negociação distributiva é aquela em que as partes manifestam interesses opostos em relação ao objeto da negociação havendo assim a distribuição do objeto na negociação entre as partes, de modo que, quanto maior a fração de um, menor será a fração do outro. Nesse tipo de negociação cada uma das partes tenta levar o máximo de vantagem na distribuição do objeto, pois, naturalmente, pretende levar a maior fração possível. Já na característica integrativa o autor relata que:

Buscam um resultado cuja soma seja diferente de zero, envolvendo muitas questões que diferem em importância para as partes, possibilitando ganhos mútuos que podem ser obtidos com compromissos ao longo das diversas questões. São jogos

cooperativos onde todos os jogadores ganham, ainda que não necessariamente as mesmas recompensas.” (JUNIOR, 2011, p.18).

É possível compreender que a negociação integrativa se refere a negociação realizada em torno de vários objetos ou pontos de debates, onde os negociadores envolvidos no processo, não são considerados oponentes, pois a intenção é a de somatória de interesses e não a divisão deles possuindo os interesses mútuos como prioridade sobrepondo-se assim aos interesses individuais sendo assim eles irão integrar seus empenhos a fim de obterem um retorno maior. (Junior, 2011).

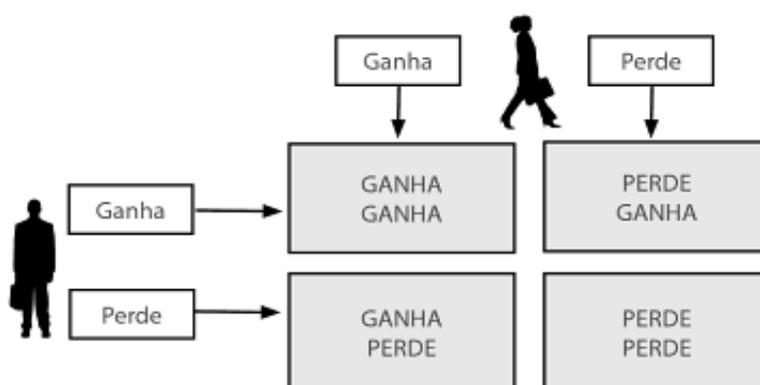
Nesse contexto pode-se dizer que o início do processo de negociação se dá pela necessidade de uma das partes em resolver um determinado problema ou conflito. Para que haja um processo de negociação, é necessário que haja duas ou mais partes envolvidas e interessadas em negociar para chegarem a um acordo. Nota-se que todo processo de negociação possui duas características que são distributivas e integrativas sendo aplicadas a todos os tipos de negociações, que serão abordados a seguir.

Tipos de Negociação

Como a negociação vem ocupando cada vez mais espaço dentro do mundo acadêmico, muitos pesquisadores voltam seus estudos para essa área e procuram entender cada parte desse processo, entre eles pode destacar os estudos voltados para determinar os tipos de negociações existentes, onde Stepanski e Costa (2012, p.173) existem dois tipos básicos de negociação denominados de negociações únicas e negociações duradouras.

As únicas são aquelas que não devem se repetir, pois nesse tipo de negociação prevalece as características do processo distributivo, já na negociação do tipo duradoura as autoras afirmam que é aquela que se repete várias vezes onde para prevalece a característica integrativa. Junior (Stepanski e Costa, 2012) contrapõe o pensamento de Stepanski e Costa descrevendo outros tipos de negociação que são: ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde, onde são melhores retratados na figura a seguir.

Figura 1. Resultados da Negociação



Fonte: Junior (2011, p.19)

As negociações do tipo ganha-ganha são aquelas que se baseiam na colaboração, compreendendo a busca de acordos mútuos e satisfatório para ambas as partes, favorecendo o alcance dos mútuos objetivos acarretando na consolidação da proposta colaborativa de todos os interessados no processo. Já o tipo perde-perde o autor a define como sendo aquela representada por aspectos negativos no relacionamento ou posições competitivas que acabam por resultar em prejuízo para todos os envolvidos ou até mesmo resultando em um impasse. Na negociação perde-ganha o autor faz a seguinte afirmação: “Só existem desvantagem quando cada um quer levar vantagem de tudo”. Júnior ainda relata que a negociação perde-ganha também se baseia na competição, e que não possuem prazos duradouros, pois geralmente só chega a um acordo porque um dos negociadores possui seu poder de forma inadequada. (Junior, 2011, p.19).

Toda negociação envolve o poder de decisão dos negociadores envolvidos, porem negociar envolve diversas variáveis e nem sempre as partes interessadas

saem ganhando, podendo apenas um negociador ter vantagem nesse processo ou até mesmo todos podem sair prejudicados, porém para um melhor entendimento referente a negociação é preciso compreender quais fatores influenciam a tomada de decisões.

Metodologia

A metodologia utilizada para realização do presente trabalho foi pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica em primeira etapa, compreendendo o desenvolvimento do referencial teórico através dos estudos em diversas bibliografias. Salomon (2001, p.25), faz a seguinte observação sobre a pesquisa exploratória:

Busca evidenciar o estado atual da questão, familiarizando o pesquisador com os vários estudos realizados sobre o tema, ao mesmo tempo em que demonstra a real importância do problema. Quase sempre, a pesquisa exploratória é feita através de levantamento bibliográfico, documental, entrevistas com profissionais que atuam na área, visitas aos sites na web. (SALOMON, 2001, p.25)

O autor acima salienta, ainda, que os termos exploratórios e descritivos são utilizados para buscar informações precisas sobre as características dos sujeitos da pesquisa, grupos, instituições ou situações, ou sobre a frequência de ocorrência de um fenômeno, particularmente quando sobre ele pouco conhece.

Nesse estudo, a pesquisa enquadra-se na análise de estudo de caso. Sobre a escolha da metodologia ser um estudo de caso Ponte faz a seguinte afirmação

É uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse. (Ponte, 2006, p.2)

Como descrito anteriormente o estudo de caso proporciona ao pesquisador a possibilidade de novas descobertas contribuindo assim para a compreensão global de diversas outras situações parecidas.

Estudo de Caso

O objeto escolhido para o estudo de caso foi um texto sobre negociação escrito por Rita Andréa Guimarães de Carvalho Pereira, mediadora de conflito reconhecida nacionalmente e internacionalmente pelo seu trabalho, como mostra o seu histórico profissional. O texto adotado para análise do estudo de caso foi retirado do site da própria autora que autorizou sua utilização para ser objeto de pesquisa do presente artigo.

Histórico Profissional

Psicóloga, Psicanalista, Mestre em Mediação y Negociación pelo Programa de Estudios de Postgrado Asociación Civil -APEP /InstitutUniversitaire Kurt Bösch-IUKB, Suíça/ Argentina –(2014) Habilitada em Mediación e Negociacion pela Dirección Nacional de Mediacion y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos Del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos –Republica Argentina Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.(2012) Especialização em Psicologia Clínica, e Atendimento de grupo: psicodrama na Escuela Pedagógica de Buenos Aires (EPSIBA). Curso de Mediação e Arbitragem, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Curso Teórico de Capacitação de Conciliadores e Mediadores Judiciais-pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes TJMG/EJEF. Curso de Formacion de mediaciónEntrenamiento y lasPasantias – Programa de Estudios de PostgradoAsociación Civil (APEP /InstitutUniversitaire Kurt Bösch-IUKB).

Preside o IMA Instituto de Mediação Aplicada. Sócia Fundadora da Associação de Mediadores e Conciliadores de Conflito do Estado de Minas Gerais. Dirige o Instituto Padre Airton (IPA/MG), instituição voltada para ações de desenvolvimento de populações carentes na prestação de recursos humanos-www.ipamg.org. É Membro da Comissão de Mediação e Arbitragem da OAB/MG e do Instituto Brasileiro de Direito de Família (IBDFAM).

Organizadora do I Seminário Internacional sobre Mediação de Conflitos na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG, 2013) realiza projeto de pesquisa-ação em Mediação Escolar, com implementação do Centro de Mediação -no Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Considerações da Autora sobre Conflitos e Negociação

A negociação concentra-se em analisar quais são as ferramentas utilizadas pelos gestores das empresas que visam transformar o conflito vivenciado em atitudes construtivas e positivas para a organização

Sendo a colaboração o princípio da mediação, partirei do pressuposto que a mesma pode ser vista como ferramenta para uma negociação colaborativa. As negociações do tipo ganha-ganha são aquelas que se baseiam na colaboração, compreendendo a busca de acordos mútuos e satisfatório para ambas as partes, favorecendo o alcance dos mútuos objetivos acarretando na consolidação da proposta colaborativa de todos os interessados no processo

Para que nos situemos, vale lembrar que dentre outras mudanças da contemporaneidade, a psicanálise, fez revolução e trouxe a ideia da subjetividade. Freud (1856-1939) descortina a ideia do inconsciente, afirmando a supremacia da realidade psíquica sobre a realidade objetiva que nos traz a ideia de um lugar desconhecido pela consciência, rompendo o conceito de uma razão que a tudo responde, visão nos permite pensar em versões dos fatos. Freud traz à baila a ideia de que a realidade é construída pelo sujeito, desconstruindo a ideia de verdade única o que muda por completo a própria ideia de conflito e de negociação. A mediação, traz consigo esta demarcação como premissa a possibilidade de verdade e realidade serem distintas permitindo-se então escutar cada fala como versão legítima.

Freud foi responsável por fazer uma ruptura com a racionalidade até então vigente; ao dizer que não somos senhores de nossa própria morada. Somos sujeitos da linguagem, o que nos permite afirmar que a comunicação é o elemento central de qualquer relação, pois, do contrário, não seria possível nenhuma interação social. É necessário que ocorra o mínimo de satisfação dessa pretensão a fim de que qualquer

Rev. Episteme Transversalis, Volta Redonda-RJ, v.7, n.1, p.24-41, jan./jun.2016

tipo de ajuntamento possa funcionar, se assim não for inúmeras desordens se instalam. O conflito, sob este ponto de vista torna-se inevitável podendo também ser visto como possibilidade. Conflito é uma parte normal da vida organizacional, já que as pessoas têm ideias diferentes sobre a utilização dos poucos recursos disponíveis – tempo, pessoal, dinheiro, e assim por diante. Não é bom ou mau em si mesmo: o que é bom ou mau é o impacto que terá na organização.

Nas instituições, segundo pesquisa realizada pela Oxford Psychology Press, os profissionais brasileiros gastam 91,2 horas por ano na resolução de conflitos, ou seja, 11 dias por ano são perdidos tentando solucionar desacordos.

Mais além de bom ou mau, o conflito como possibilidade é abordado no modelo de mediação construído por Bush e Folger, denominado mediação transformativa: De acordo com este modelo, um conflito representa antes de tudo uma crise de interação humana com um caráter um tanto comum e previsível. O conflito é visto como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento das partes envolvidas. É uma visão relacional, que a capacidade de resposta vem da interação construtiva, privilegiando o empoderamento das mesmas. Por que dizer da mediação?

Ao longo do tempo aprendemos muitos conceitos de mediação, tessiturando uma palavra aqui, outra ali, entendemos hoje que mediação é uma forma técnica, relacional, que faz uso de ferramentas que buscam dar voz aos integrantes da relação. No intuito de que seus participantes reconheçam a si e ao outro de modo protagônico, percebendo a dinâmica das relações com a chance de redesenhar a própria estória, a ideia do conflito, revitalizando vínculos, preservando laços no designio da construção própria da uma solução dos impasses e dificuldades.

A mediação pode ser adequada a cada conflito, sendo o mediador o gestor deste processo que se adapta a cada conflito e tem sua solução definida pelas partes, enquanto os métodos tradicionais de resolução de conflito nos parecem mais estandardizados. Além disso, a mediação é mais célere, econômica e tem no princípio da confidencialidade um diferencial importante que faz por preservar a imagem das partes o que é para uma empresa fundamental. Como já foi dito, a prevalência da mediação se da na construção da solução pelas partes, o que por obvio faz com as mesmas e jamais realizada, cumprida do que as decisões determinadas por terceiros.

Segundo nossa experiência as situações mediadas no espaço corporativo tem tido resultados bastante eficientes e para tais passar por algumas etapas é

Rev. Episteme Transversalis, Volta Redonda-RJ, v.7, n.1, p.24-41, jan./jun.2016

fundamental: esclarecer o processo, identificar o conflito, ajustar funções e expectativas, redefinir posições, apontar alternativas, dimensionar perspectivas de futuro fechando então o processo de maneira eficiente.

Em suma, a negociação colaborativa pode ser apresentada através da mediação que comunga em si mesma o pré-requisito e a construção, construindo habilidades, (re) configurando os ambientes de modo colaborativo na hospitalidade, no diálogo, na co-liderança, no enfrentamento positivo de conflitos, no compartilhamento de visões, sob a ótica da psicanálise no tratamento do tempo lógico e cronológico, do conflito objetivo e subjetivo e no estabelecimento de acordos.

As habilidades se assentam em princípios como A voluntariedade, a confidencialidade, a imparcialidade, a flexibilidade e a presença de um terceiro. Em processo interativo, entre duas ou mais pessoas, através da escuta, a mediação convida a reflexão, ao discernimento, desarmando resistências, promovendo flexibilidade e empatia no intuito de deliberar resoluções que sejam pautadas na excelência e sejam convenientes e eleitas por todos.

Segundo nossa experiência as situações mediadas no espaço corporativo tem tido resultados bastante eficientes e para tais algumas etapas são fundamentais: esclarecer o processo, identificar o conflito, ajustar funções e expectativas, redefinir posições, apontar alternativas, dimensionar perspectivas de futuro fechando então o processo de maneira eficiente.

Considerações Finais

Destacar os elementos e resultados primordiais da investigação como um todo. Deve-se destacar que o trabalho investigativo não se encerra neste artigo, mas que novas pesquisas deverão ser desenvolvidas para um melhor aprofundamento e complementação do tema proposto.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Introdução à Teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUNHA, Carlos E. **Apostila de negociações internacionais**. São José: Univali, 2003.

FARIA, Carlos Alberto de. **Conflito: o bem necessário**. Disponível em: <http://paginas.terra.com.br/serviços/psicorh>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

FERREIRA, A. A; REIS, A.C.F; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos tempos: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

HAMPTON, D. R. **Administração: Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

JUNIOR, Carlos Pessoa Coelho. **Negociação Empresarial**. Curitiba: IESDE, 2011.

LUZ, Marcelo R. **Consequências advindas da Revoluções: Industrial, Tecnológica e da Informação na Atividade produtiva do homem**. Cobenge, 2001.

MALLORY GA. **Acredite ou não: o conflito pode ser saudável uma vez que você entender e aprender a gerenciá-lo**. Nursing81, Nova Iorque, p. 97-102, Jun. 1997.

MARQUIS, B. L; HUSTON, C.J. **Administração e Liderança**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.R.: **Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassen Mohamed El. **Administração de Conflitos**. In: **Gestão do Capital Humano**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002.

PONTE, João Pedro. Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132. **Educação matemática**. Quadrante, 3(1), pp3-18, 2006.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RONDEAU, Alain. **A gestão dos conflitos nas organizações**. In: **CHANLAT, Jean François. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

SALOMON, Décio Vieira. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

STEPANSKI, Isabel; COSTA, Maria Eugenia. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE, 2012.

THOMAS, K.W.O. **O processo de negociação de conflitos**. Ed. Campus, 1992.