

**FACULDADE DE JUSSARA – FAJ**  
**PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU – AUDITORIA**  
**E CONTROLADORIA**

**FRANZ HIGINO DA SILVA**

**NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS**

**JUSSARA/GO**

**2010**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado para obtenção do título no curso de Pós-Graduação Lato Sensu – Auditoria e Controladoria, na Faculdade de Jussara – FAJ, sob orientação do Professor Nelson Luiz da Silva.

JUSSARA/GO

2010

# NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS- REVISÃO DE LITERATURA

FRANZ HIGINO DA SILVA<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo esclarecer, a partir de pesquisa bibliográfica, a importância da negociação de conflitos nas equipes em ambiente empresarial, bem como aspectos fundamentais relacionados a este processo, muitas vezes desconhecido dos gestores. Ressalta-se o conflito em seu significado, classificação, aspectos positivos e negativos, e algumas técnicas para negociação de conflitos, especificamente a Mediação e a Negociação. O bom relacionamento evita o surgimento de conflitos, pois aumenta a compreensão mútua, inspira confiança e respeito e permite que se conservem a razão e a emoção e se aprimore a comunicação. Espera-se que este estudo proporcione reflexão a respeito do tema discutido e possa tornar-se instrumento de auxílio aos gestores para o alcance de bons resultados no momento em que se depararem com o conflito na equipe.

**Palavras chave:** Conflito, negociação,

## CONFLICT NEGOTIATION-LITERATURE REVIEW

**SUMMARY:** this article aims to explain, from bibliographic search, the importance of negotiations skills for conflicts in teams in the business environment, as well as fundamental aspects related to this process, often unknown managers. Points out the conflict in its meaning, classification, positive and negative aspects, and some techniques for negotiating conflicts, specifically the Mediation and negotiation. The good relationship prevents the emergence of conflicts, because it increases mutual understanding, respect and inspires confidence and allows their reason and emotion and enhance communication. it is hoped that this study provide reflection about the subject discussed and assist managers to achieve good results when confronted with the conflict in the team.

**Keywords:** Conflict, negotiation,

---

<sup>1</sup> Administrador, graduado pela Faculdade de Jussara-FAJ- Especializando em Controladoria e Auditoria, pela Faculdade de Jussara.

## 1. INTRODUÇÃO

Os conflitos sempre estiveram associados à idéia de guerra, briga, oposição de vontades, onde um lado iria ganhar, e o outro, perder.

Atualmente, contudo, sabe-se que essa é apenas uma das maneiras de se enxergar o conflito. Ele pode também ser encarado como algo produtivo, benéfico à negociação, por trazer novas alternativas que possam proporcionar ganhos mútuos.

O conflito é iniciado por uma frustração, por uma necessidade não satisfeita, podendo ocorrer em qualquer tipo de relacionamento humano, seja entre grupos de pessoas, organizações ou pessoas agindo individualmente. Pode ser apenas uma divergência de opiniões ou uma questão de impasse de grande repercussão mundial. O importante é que, quanto maior a dimensão do conflito, mais difícil fica solucioná-lo. Os conflitos surgem em qualquer ambiente em que haja indivíduos com objetivos diferentes.

Negociação é um processo no qual duas ou mais partes com objetivos comuns e controversos, encontram-se para debater e discutir idéias e propostas claras com a finalidade de que se consiga um acordo.

Negociação é a maneira mais democrática de aparar as arestas e selar acordos, seja na vida pessoal ou profissional e está presente em todos segmentos da vida. Numa negociação é fundamental preparar-se, planejando e procurando ter uma visão ampla do mercado e tudo que está inserido no contexto, conhecendo bem o seu produto, como funciona, seu benefício e o dos seus concorrentes, levando em consideração os interesses de ambos os lados, encontrando a melhor solução com habilidade, usando seu poder pessoal com propriedade e oportunidade, paciência, flexibilidade, determinação e objetividade, alcançando resultados dentro da margem a que se propõe. Sabendo que quando existe um problema como o outro ele deve ser identificado e solucionado no processo de negociação.

Para obter um acordo satisfatório é necessário que na negociação os dois lados estejam verdadeiramente comprometidos com a sua implementação, além do objetivo que se deseja alcançar, dedicando igual atenção ao relacionamento entre as partes.

Assim, tem-se por intuito responder a seguinte questão problema: como minimizar e negociar conflitos no ambiente de trabalho?

A opção pelo estudo decorre do interesse em conhecer segundo a literatura que aborda a temática sobre negociação de conflitos, como deve acontecer a gerência do referido evento, visto que, conflitos sempre surgirão em qualquer empresa, e a melhor maneira de resolvê-los

é através da negociação. Em uma negociação, é importante que ambos os interesses sejam levados em consideração, para se haver um acordo aceitável.

Outro fato que desencadeou o interesse pela pesquisa foi a aquisição do conhecimento que com certeza muito contribuirá na formação dos gestores.

O presente estudo de revisão bibliográfica constou-se de análise de livros e artigos científicos, referentes à temática em estudo. E objetivou evidenciar segundo a literatura consultada como se dá o processo de negociação de conflitos, bem como demonstrar os aspectos principais da negociação, além dos elementos que contribuem de uma forma positiva para a administração de conflitos. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Conceituar negociação e conflito; Identificar estilos e postura em negociação; Reconhecer tipos e conseqüências do conflito; Evidenciar a administração de conflitos.

Assim, considera-se necessário realizar um resgate do que significa o conflito abordando os diversos aspectos ligados ao tema discutido em dois momentos relacionados entre si: o conflito propriamente dito destacando a técnica da mediação e negociação dos conflitos, bem como as habilidades necessárias ao gestor para escolha e o emprego de técnicas adequadas às suas necessidades e às necessidades de sua equipe.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1-Negociação de Conflito**

Negociação é um processo no qual duas ou mais partes com objetivos comuns e controversos, encontram-se para debater e discutir idéias e propostas claras com a finalidade de que se consiga um acordo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998; CUNHA, 2003).

Negociação é um processo, em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo. A negociação é uma das primeiras formas da expressão da natureza humana, é objeto do Programa de Negociação Avançada, que ensina, em vários módulos de capacitação, como extrair o melhor de cada um na arte de negociar (CARVALHAL, 2004).

Negociação é um processo de gestão de conflitos e maximização de oportunidades. Ela é um processo de tomada de decisão que prevê oportunidade para as partes interagirem a fim de resolver suas discordâncias e alcançar um acordo (Fernandes Neto, 2005). É um processo que se desenvolve num determinado ambiente, entre duas ou mais partes, que

abordam uma dada situação (problema ou oportunidade) a partir de interesses comuns e antagônicos. (GALO, 2006; MOORE, 1998).

Numa negociação é fundamental preparar-se, planejando e procurando ter uma visão ampla do mercado e tudo que está inserido no contexto, conhecendo bem o seu produto, como funciona, seu benefício e o dos seus concorrentes, levando em consideração os interesses de ambos os lados, encontrando a melhor solução com habilidade, usando seu poder pessoal com propriedade e oportunidade, paciência, flexibilidade, determinação e objetividade, alcançando resultados dentro da margem a que se propõe. Sabendo que quando existe um problema como o outro ele deve ser identificado e solucionado no processo de negociação (SALES, 2004; VASCONCELOS, 2008).

Para obter um acordo satisfatório é necessário que na negociação os dois lados estejam verdadeiramente comprometidos com a sua implementação, além do objetivo que se deseja alcançar, dedicando igual atenção ao relacionamento entre as partes (WEIS, 1994).

A negociação segue ritos dentre os quais tem-se a abertura, apresentação, classificação, ação final que fecha a reunião negocial, após esta etapa o controle e avaliação das condições debatidas e estabelecidas (MARTINELLI, ALMEIDA, 1998).

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002; FARIA, 2006).

Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência. Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações (FARIA, 2006, BRAGA, 1998).

Detectado o conflito em uma relação, ele poderá ser encarado pelas partes envolvidas como algo positivo, construtivo, que trará benefícios e alternativas à solução do impasse, ou como algo destrutivo, prejudicial e danoso à negociação (FARIA, 2006; DINEY, 2006).

A negociação é, aliás, o modo mais usado para solucionar um conflito, seja ele, por exemplo, conflito de opiniões ou de interesses (embora possa-se negociar mesmo sem existir

conflito) (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

O conflito pode ter efeitos positivos ou negativos. Os efeitos negativos ocorrem quando as pessoas não estão motivadas ou satisfeitas. Elas não se dispõem a agir cooperativamente porque percebem as atitudes da outra parte de maneira equivocada, ou seja, elas passam a valorizar mais o conflito do que a própria relação, pois acreditam que seu oponente está apenas esperando a melhor oportunidade para prejudicá-las. Com isso, as partes desviam suas forças, desperdiçam tempo com discussões sem relevância e atrapalham ainda mais a comunicação, escondendo informações ao invés de compartilhá-las. Esse conflito é chamado destrutivo, pois causa desentendimentos profundos e rompimento de relacionamentos (CUNHA, SILVA e MOREIRA, 2003).

Um conflito construtivo é aquele que tem efeitos positivos, ou seja, ajuda a melhorar o processo como um todo, já que auxilia as partes a buscar o entendimento, a privilegiar os aspectos relevantes e a dispende suas forças com a busca deste entendimento. Ajuda a encontrar novas alternativas de solução para o conflito porque faz com que as partes enxerguem também o outro lado, posicionem-se no lugar de seus parceiros para entender suas necessidades (JESUINO, 2002; NAZARETH, 2003).

### **2.1.1 Possíveis Causas do Conflito**

Segundo Nascimento (2002), Vasconcelos (2008) para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar:

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;

- Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;

- Metas diferentes: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

- Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em

conta que isto ocorre também como outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

Um conflito, como já se viu, freqüentemente pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo (ROBBINS, 2003).

De acordo com Nascimento e El Sayed (2002), é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

-Nível 1 - Discussão: é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;

-Nível 2 - Debate: neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;

-Nível 3 - Façanhas: as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;

-Nível 4 - Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

-Nível 5 - Loss of face (.ficar com a cara no chão.): trata-se da postura de continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;

-Nível 6 - Estratégias: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;

-Nível 7 - Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita freqüência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

-Nível 8 - Ataque de nervos: nesta fase, a necessidade de se auto preservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;

-Nível 9 - Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O modelo apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito. Dependendo da importância que se dá ao conflito - ignorando-o ou reprimindo o - ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente,

poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos (NASCIMENTO E EL SAYED, 2002; MCINTYRE, 2007).

Em uma negociação de conflitos, é preciso ter flexibilidade, ser líder, saber resolver os problemas sem gerar ansiedades e desconfortos, saber motivar as pessoas sem criar expectativas inatingíveis. É preciso ter habilidades de relacionamento e possuir uma das artes mais difíceis, que é saber ouvir (VASCONCELOS, 2008).

### **2.1.2 Posturas para Negociação**

Existem três tipos de posturas para negociar conflitos que segundo Levini (1998) são elas:

- postura ganha-ganha, onde todos podem sair ganhando, podem obter vantagens mútuas, o acordo é mais provável;

- postura perde-perde, onde um ganha e o outro perde, sendo que o importante é levar vantagem em tudo, e só o que importa são os próprios interesses, até porque segundo essa postura estar em negociação é estar em batalha, o acordo é pouco provável;

- postura ganha-perde, onde todos os negociadores não estão dispostos a ceder para que possa ocorrer uma composição sadia e igualitária, onde é quase certo que não haverá acordo.

### **2.1.3 Tipos de Conflito**

O conflito é um elemento importante. Seja na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. Observam-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. No entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles (ALVES, MARESCHI, 2006).

Segundo Nascimento (2002), 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.

Para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

#### **2.1.4 Áreas de Conflito**

Conforme pontua Nascimento (2002), os conflitos podem ser divididos nas seguintes áreas:

-Conflito social: surge em decorrência do grau de complexidade e implicação social. Não podemos esquecer que vivemos numa sociedade altamente evoluída do ponto de vista social e tecnológico, mas bastante precária em termos de habilidade para negociações. Além disso, a violência tem sido, no decorrer da história, um dos instrumentos mais utilizados na tentativa de sanar conflitos. Talvez a fantasia de todo ser humano seja eliminar uma idéia adversa à sua, em vez de ter que questionar sua própria posição;

-Conflitos tradicionais: pertencem à história e são aqueles que reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo sua solidariedade. Os conflitos aparecem por três razões principais:

-pela competição entre as pessoas, por recursos disponíveis mas escassos;

-pela divergência de alvos entre as partes;

-pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.

Podem ser entendidos como fontes de conflito: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de status; desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio-ambiente adverso e preconceitos.

### **2.1.5 Conflitos Interpessoais**

Esses conflitos segundo Fowler (2001) se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos:

-Hierárquicos: colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.

-Pessoais: dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As rixas pessoais fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

### **2.1.6 Conseqüências do Conflito**

Dentre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com freqüência dentro das organizações. Segundo Nascimento (2002, p.52), os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações:

-quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;

-quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de perdedores habituais, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;

-quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre freqüentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus perdedores, ganhadores, culpados e inimigos.

Esses aspectos podem ser observados em todas as organizações e são considerados negativos (salvo diante de alguns objetivos menos confessáveis). No entanto, existem potenciais efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

-são bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;

-ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);

-propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico mas também de garantir mais poder.

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. O chamado comportamento político na organização também inevitável, tem uma forte vinculação com o conflito pois sua relação é direta, ou seja, quanto mais conflito mais comportamento político. Assim, quando há dúvidas sobre a sobrevivência da organização, sobre sua resposta às necessidades organizacionais, sobre aspectos sucessórios, mais voltada para a formação de alianças e para negociações será a atuação de seus membros (JUNIOR, 2009).

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente (ALVES, MORESCHI, 2009).

Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas caso o conflito já seja franco, desde que exista entre as partes alguém que desempenhe um papel moderador (LEVINI, 1998).

### **2.1.7 Como Administrar os Conflitos**

Administração de conflitos consiste na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. (ALVES; MORESCHI, 2006; NASCIMENTO; EL SAYED, 2002).

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado.

De acordo com Nascimento (2002, p.54), os seguintes passos são considerados de suma importância:

- a) criar uma atmosfera afetiva;
- b) esclarecer as percepções;
- c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;

- d) construir um poder positivo e compartilhado;
- e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) gerar opções de ganhos mútuos;
- g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Observou-se que, embora com nomenclaturas diferentes, as estratégias para administrar o conflito partem do mesmo ponto que é a comunicação realizada de maneira clara e a integração dos interesses Alves e Moreschi (2006). Resumidamente, o entendimento da situação-problema, dos fatores envolvidos e das alternativas de solução que sejam construtivas para a equipe, os envolvidos. Trazendo desenvolvimento e não retrocesso. Os autores destacam também como parte fundamental de qualquer processo de mediação ou negociação a conscientização e comprometimento das partes em conflito, responsabilizando-se pela sua solução. Destacam também a necessidade de o gestor ou consultor estar preparado e ter desenvolvido as habilidades de comunicação, análise e resolução de problemas.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo de revisão bibliográfica constará de análise de livros e artigos científicos, referentes à temática em estudo, seguindo os seguintes critérios de inclusão:

Ser texto científico publicado em português,

Ser acessível na íntegra por meio direto a cada periódico, nas bases de dados disponíveis *on-line*, ou pelo serviço de comutação bibliográfica. Estar disponível no território nacional, usando as palavras chave: Conflito, Negociação, Mediação.

O material selecionado será analisado cuidadosamente por meio de leitura crítica. O tratamento dos dados será organizado por temática e apresentado em forma descritiva. Para Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa descritiva consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais. A pesquisa, portanto, é descritiva por descrever as concepções sobre Negociação de Conflitos.

## CONCLUSÃO

A revisão da literatura demonstrou que não há uma forma única de transpor os conflitos que surgem nas empresas, nas equipes de trabalho, mas acredita-se que a melhor maneira de resolvê-los é através da negociação, em que as propostas são feitas e em seguida negociadas. Em uma negociação, é importante que ambos os interesses sejam levados em consideração, para haver um acordo aceitável.

Para um melhor entendimento sobre a dinâmica dos conflitos, é preciso ter uma visão mais abrangente de suas inúmeras possibilidades, além de reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, podendo se fazer representar por duas possibilidades para uma ação mais efetiva, uma negativista, que percebe o conflito como algo prejudicial, devendo ser evitado a todo custo, e a segunda alternativa é trabalhá-lo, procurando os benefícios que as diferenças de opiniões e os posicionamentos contrários podem gerar um nível de aprendizagem pessoal e profissional

O gestor muitas vezes ignora ou reprime uma situação de conflito porque não sabe, ou não tem recursos internos para ajudar a equipe a enfrentar o problema. Assim fica clara a necessidade de o gestor se preparar para enfrentar situações de conflito.

Este preparo inclui desmistificar o conflito, entender seu processo, conhecer estratégias de administração do mesmo, e conhecer a si mesmo, trabalhando e desenvolvendo suas habilidades interpessoais e de comunicação.

É preciso ter flexibilidade, ser líder, saber resolver os problemas sem gerar ansiedades e desconfortos, saber motivar as pessoas sem criar expectativas inatingíveis. Além disso, é fundamental ter um bom relacionamento com a equipe e possuir uma das artes mais difíceis, que é saber ouvir. Desse modo, ele irá evitar qualquer tipo de conflito no seu ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVES; Fernando César de Carvalho; MORESCHI Renata Cravinhos de Paula e Silva-Montando o quebra-cabeça: a importância da administração do conflito no ambiente de trabalho. **Ciência & Opinião** Curitiba, v. 3, n. 1, jan./jun. 2006

BRAGA, Douglas. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUX, 1998.

CARVALHAL, Eugenio do. **Negociação – fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Vision, 2004.

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

CUNHA, P., SILVA, P. I., & MOREIRA, M. Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. **Recursos Humanos Magazine**, 29 (4), 42-52.2003

DINEY, José. **Sucesso e conflito no mundo do trabalho**. Ago.2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 21 abr. 2006.

FARIA, Carlos Alberto de. **Conflito: o bem necessário**. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/serviços/psicorh>>. Acesso em: 11 abr. 2006.

FERNANDES NETO. Álvaro Francisco, Gestão de conflitos. **THESIS**, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005.

FOWLER, Alan. **Resolvendo conflitos**. Você s.a. São Paulo: Nobel, 2001.

GALO, Carla. **Gestão de conflitos**. Out.2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 27 abr. 2006.

JESUINO, Jorge Correia. Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais. Um estudo exploratório. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 1, p. 83 – 97, 2002.

LEVINE, Stewart. **Rumo à solução: como transformar o conflito em colaboração**. São Paulo: Cultrix, 1998.

JÚNIOR, Waldemar H. Administração de conflitos. Disponível no sítio <http://www.whj.com.br/textos/admconfli.htm> (visualizado em 28/12/2009).

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINELLI, Dante; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação e soluções de conflitos: do impasse ao ganha ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MOORE, Christopher. **O processo de mediação: estratégias para a resolução de conflitos**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Aná. Psicológica**, abr. 2007, vol.25, no.2, p.295-305. ISSN 0870-8231.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de Conflitos. In\_\_\_\_\_Volume V - **Gestão do Capital Humano**, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56. Disponível no sítio [http://www.fae.edu/publicacoes/colecao\\_gestao.asp](http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp) (visualizado em 28/12/2009).

NAZARETH, Eliana Riberti. Mediação de conflitos. **Revista Jurídica Justilex**, Brasília, ano II, n.º 17, p. 56, Maio 2003.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SALES, Lília Maia de Moraes. A utilização da mediação na solução de conflitos familiares. **Revista Jurídica Justilex**, Brasília, ano III, n.º 33, pp. 52-54, Setembro 2004.

VASCONCELOS. Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008. p 104.

VASCONCELOS. Carlos Eduardo de. Ética, Direitos Humanos e Mediação de Conflitos. **Revista IOB de Direito Penal e Processo Penal**, Porto Alegre, vol. 8, n. 47, dez. 2007/jan. 2008, pp. 147- 157.

WEISS, Donald. **Como resolver ou evitar conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1994.