Administração de Conflitos e as Técnicas de Negociação

Aula 01

Professores Neusa Vítola Pasetto e Fernando Eduardo Mesadri

Conversa Inicial

Bem-vindos à disciplina de Administração de Conflitos e as Técnicas de Negociação. Trataremos de assuntos fundamentais das boas práticas para a gestão das pessoas e para as negociações, tanto profissionais, quanto pessoais. Iniciaremos pela fundamentação histórica e conceitual.

Precisaremos primeiramente entender o conceito de alguns fenômenos que acontecem dentro dos contextos organizacionais. Para aprofundar esses assuntos, veremos o conceito de conflito e de negociação e os principais conflitos que surgiram ao longo da história. Esses conflitos foram por diversas razões étnicas, religiosas e/ou sociais. Após falaremos sobre o conceito de negociação e sua evolução. Entenderemos o surgimento dos conflitos na relação capital e trabalho e como se origina o conflito no sujeito.

Outro tema que abordaremos será como é o comportamento do indivíduo frente ao processo decisório. Na sequência veremos que a família pode ser uma geradora de conflitos, tanto no que diz respeito aos conflitos intrapessoais, quanto aos interpessoais.

Após entendermos como se dá os conflitos e a sua tipologia. Vamos passar a olhá-los dentro das organizações e identificaremos quais os fatores organizacionais que estão envolvidos na geração dos mesmos. Também, como é realizada a condução desses nos ambientes organizacionais, e o custo de uma má gestão de conflitos para a organização como um todo. Verificaremos as mudanças dos paradigmas na condução dos conflitos e os diferentes tipos que poderão surgir.

Após isso, vamos trabalhar o perfil do negociador e o que se espera dele. Verificaremos a diferença de um plano e de uma tática de negociação. Bem como a diferença entre uma negociação distributiva e integrativa.

Bem, com tudo isto posto, estaremos preparados para entender os conceitos de arbitragem, mediação e conciliação, seus passos e suas etapas. Ficarão claros para todos, quais são os erros mais comuns na condução deste processo e como poderemos evitá-los.

Por fim, veremos quais são as tendências desta temática para esse novo século e abordaremos a controladoria comportamental, e a criatividade para administrar os conflitos globalmente. A gestão da atenção e a utilização da tecnologia da informação para resolução dos mesmos.

Este é o convite inicial que fazemos a cada um de vocês. A estrada é longa, mas vamos andando, passo a passo que chegaremos ao final dela com louvor.

Bons estudos!!!

Contextualizando

A revista “Super Interessante” publicou um artigo de Jéssica Soares que inicia com o seguinte parágrafo: “Depois da II Guerra Mundial a ONU adotou a Declaração Universal dos Direitos Humanos, que colocava em pauta o “respeito universal e observância dos direitos humanos e liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião”.

Passados muitos anos, grande parte dos conflitos que hoje acontecem no mundo ainda envolve crenças e doutrinas, que se misturam a uma complexa rede de fatores político-econômicos, raciais e étnicos.

Assistam ao vídeo intitulado “Conflito” de Nina Paley, disponível no endereço eletrônico a seguir, e relacionem os conflitos que se apresentam ao longo do mesmo com o tema estudado em aula sobre os principais conflitos ao longo da história étnicos, religiosos e sociais.

https://www.youtube.com/watch?v=O9rZ6OuvbuY

Resposta: Este vídeo com duração de três minutos cujo título é: “This Land is Mine” em livre tradução “Essa Terra é Minha”, retrata de forma irônica o conflito histórico que se deu em torno da Terra Santa, a qual compreende o território de Israel, Cisjordânia e parte da Jordânia, que teria sido prometida ao povo judeu no Antigo Testamento.

Nina Paley, utiliza uma série de personagens para ilustrar todas as fases do conflito e seus respectivos envolvidos. A começar pelo homem primitivo, que representava os primeiros moradores de Israel.

Tema 01: O Conceito de Conflito

Para iniciarmos nossos estudos vamos abordar diversos conceitos sobre conflitos, de modo a obtermos uma amplitude desta temática.

Conflito é sinônimo de: agitação, alteração, alvoroço, desordem, perturbação, revolta, tumulto, guerra, enfrentamento, entre outros.

Podemos também entender o significado de uma palavra olhando para o seu antônimo, que para o conflito encontramos as seguintes palavras: acordo, aliança, amizade, conciliação, concordância, concórdia, entendimento e consonância.

Com base tanto nos sinônimos quanto nos antônimos, os autores que tratam do tema trazem uma série de definições para explicar o que é a palavra conflito. Ao mesmo tempo em que promove um estado de instabilidade e desconforto pelas consequências que causa, em contrapartida gera oportunidade de mudança, de alianças e crescimento, tal como se disséssemos que depois da tempestade virá a bonança.

Vamos agora trazer alguns conceitos esclarecedores e complementares do que vem a ser o conflito.

WACHOWICZ (2012, p. 15), cita ROBBINS, que define o conflito 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. COHEN e FINK, também citados por essa autora, dizem que embora o conflito possa ser oneroso, em alguns casos é parte necessária para se chegar à consideração plena de pontos de vista legitimamente diferentes.

Completando esse pensamento, temos MOSCOVICI, *apud* WACHOWICZ (2012, p. 15), que afirma que o conflito em si, não é patológico nem destrutivo. Pode ter consequências funcionais e disfuncionais, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado.

Verificando os conceitos vistos anteriormente podemos aventar que cada ciência terá um enfoque diferente dos conflitos, algumas ciências mais radicais, não o verão como sendo algo positivo, uma vez que todo o pensamento divergente é visto como algo a ser combatido. Assim, vemos como sendo importante passarmos pelo entendimento que algumas ciências têm do conflito, pois ele não é somente negativo e devasto, traduz também algo que pode ser positivo quando bem articulado.

Um dos conflitos mais antigos que vocês poderão comprovar no tema de nossa próxima aula, são os conflitos religiosos, somente para exemplificar, no ano 2015 existiam sete conflitos ocasionados por diferenças religiosas, mesmo tendo os líderes religiosos (budistas, protestantes, católicos, cristãos, ortodoxos, judeus, mulçumanos, entre outros) assinado na época um documento intitulado “Apelo Espiritual de Genebra”, no qual pediam algo simples como que a religião não fosse mais usada para justificar a violência.

Ainda assim, neste século XXI encontramos grupos fundamentalistas radicais mulçumanos em plenos conflitos internos, na Nigéria, também ocorrem disputas territoriais onde os grupos são divididos, espacialmente e ideologicamente, e a briga se faz entre cristãos e mulçumanos. Já no Iraque diversas milícias se confrontam, xiitas e sunitas, ocasionando a morte de 70 mil pessoas. Judeus e mulçumanos conflitam não só pela posse territorial, mas também por suas crenças.

Outro exemplo de conflito religioso é o que ocorre no Sudão, onde os conflitos se misturam pelas motivações étnicas, raciais e religiosas entre mulçumanos e não-mulçumanos, Na Tailândia, o movimento separatista entre budistas e mulçumanos, provoca constantes e violentos ataques no sul da

Tailândia e ainda temos o Tibete, onde os grupos em conflitos são o partido comunista da China e Budistas.

Desta forma, podemos entender que o conflito religioso se dá pela intolerância a uma outra religião, não dando a oportunidade ao outro de possuir uma fé diferente da sua, e por isso é necessário demonstrar a força, a invasão e a posse territorial.

Outro conflito muito propagado e que por mais evoluída que esteja à sociedade global é o conflito étnico, é possuidor de uma natureza violenta, bélica e militar e que ocorre entre grupos diferentes no que diz respeito a questões culturais, religiosas, raciais e geográficas. Estes conflitos como possuem proporções muito violentas chegam a romper com orientações previstas no Código de Guerra, levando milhares de pessoas a morte entre civis e militares caracterizando o genocídio é o caso do Oriente Médio.

Quase todos os continentes possuem conflitos étnicos, no continente europeu destacamos conflitos nos Balcãs, a independência da Bósnia, a Irlanda que intenta conquistar sua independência em relação ao Reino Unido.

Já no continente asiático a Caxemira ressente-se do imperialismo inglês que provoca disputas entre as etnias regionais, no Sri Lanka várias etnias enfrentam-se por motivos religiosos, a Indonésia a maioria mulçumana oprime a minoria católica, a China também possui movimentos separatistas por causa de diferenças culturais e a Revolução Socialista. Os Curdos que vivem no Oriente Médio querem a independência de um território para o seu povo.

No continente americano Quebec procura a sua independência do Canadá e no continente africano há uma profusão de conflitos étnicos, sendo marcado pela exploração de potências capitalistas, práticas culturais diferentes que são desenvolvidas por grupos rivais que habitam o mesmo território, além da segregação racial e do “*apartheid*”.

No próximo tema desta Rota vocês terão um panorama de todos esses conflitos étnicos ao longo da história.

Podemos pensar então que há conflitos motivados por interesses distintos, mas o que vem a ser o conflito de interesses?

Segundo THOMPSON *apud* GOLDIN (2012),

> "[...] é considerado conflito de interesse, um conjunto de condições nas quais o julgamento de um profissional a respeito de um interesse primário tende a ser influenciado indevidamente por um interesse secundário. De modo geral, as pessoas tendem a identificar conflito de interesses apenas como as situações que envolvem aspectos econômicos. Outros importantes aspectos também podem ser lembrados, tais como interesses pessoais, científicos, assistenciais, educacionais, religiosos e sociais, além dos econômicos".

Por essa definição, podemos entender então que o **conflito de interesses** se caracteriza quando uma das partes envolvidas tem interesse em favorecer a outra parte ou a si mesmo no processo de negociação de uma situação qualquer, seja ela econômica, pessoal, social, acadêmica, religiosa, entre outras em que os sujeitos estejam envolvidos.

Vamos agora citar um conflito que diz respeito ao campo do Direito, para que possamos ter uma dimensão da amplitude dos conflitos existentes no cotidiano de nossas vidas, o conflito denominado conflito aparente de normas, conceituado pelo "Portal da Educação" da seguinte forma: "são situações antagônicas, ou melhor, conflito entre duas ou mais normas que parecem aplicáveis ao mesmo fato. Assim surge o conflito pelo fato de mais de uma norma desejar regular o fato".

Para aprofundar o seu conhecimento, sobre o conflito aparente de normas sugerimos que acessem o endereço do portal da educação:

Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/direito/artigos/15948/conflito-aparente-de-normas>. Acesso em 16 nov. 2015.

Agora iremos falar sobre aqueles conflitos que são restritos ao sujeito, os **conflitos intrapessoais**, segundo WACHOWICZ (2012, p. 16), este tipo de

conflito refere-se “a dificuldades pessoais que interferem na relação com os outros”.

Tais conflitos estão afetos à existência de dificuldades que advém das diversas etapas do desenvolvimento de cada pessoa desde a infância até a velhice e que por vezes não foram solucionados a seu devido tempo e que se refletem em seus relacionamentos, sejam eles sociais, familiares, profissionais, amistosos ou amorosos, impedindo um bom relacionamento com os envolvidos.

Durante as nossas aulas, alguns destes conflitos serão detalhados, principalmente aqueles que se referem ao indivíduo e que interferem no processo decisório e aqueles que se estabelecem na relação capital *versus* trabalho, veremos também a condução dos conflitos nos ambientes organizacionais bem como o custo de uma má gestão dos mesmos.

Para finalizar essa etapa do estudo, vamos apresentar um conceito de **conflito organizacional** que para os autores Wagner III e Hollembeck, citados por WACHOWICZ (2012, p. 15), os quais conceituam o conflito na medida em que os mesmos acontecem:

> “[...] ocorrem conflitos quando existe um processo de oposição e confronto, que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos, nas organizações – quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas”.

Este tipo de conflito encontra-se muito presente nas organizações na atualidade, haja vista a grande competitividade que se estabelece tanto nas relações no interior das mesmas, quanto no exterior, a depender da magnitude do conflito e de como ele está sendo conduzido por seus gestores, ele certamente poderá desviar os objetivos a serem alcançados e, assim, impedir o alcance do sucesso, muito pelo contrário haverá a eclosão de prejuízos tanto econômicos quanto sociais.

TEMA 02: Os principais conflitos ao longo da história (étnicos, religiosos e sociais)

A história nos traz uma lista cronológica dos conflitos, os quais se deram pelas mais variadas razões. As guerras eram chamadas de conflitos armados e se estabeleciam entre países ou entre entidades independentes.

Pesquisando no site Só História, disponível em: <http://www.sohistoria.com.br/ef2/cronologiaguerras/>. Acesso em 16 nov. 2015, podemos notar um panorama global dos mesmos.

Para termos uma visão da tratativa destes conflitos ao longo da história, vamos citar alguns deles que foram retirados das páginas do site citado anteriormente.

Como podemos verificar os conflitos surgem em 1250 a.C. já na Grécia Antiga onde ocorreram quatro grandes guerras, motivadas especialmente por questões comerciais, já na Roma Antiga nos deparamos com um número muito maior de conflitos, motivados pela disputa política e territorial. Na Idade Média e no Renascimento, além da disputa territorial surge o aspecto religioso como sendo a causa dos conflitos entre os países, em suma foi um período marcado por rivalidades religiosas, dinásticas, territoriais e comerciais.

No século XX, as rivalidades continuam sendo comerciais, surgem nesta era as alianças políticas e militares por interesses comuns com relação à etnia, religião e comércio territorial. Já no século XXI, os conflitos acontecem por motivações econômicas, desigualdades sociais, intolerância étnico-religiosa e territorial. Dois conflitos muito conhecidos é a Primavera Árabe onde as raízes dos protestos foram a crise econômica e a falta de democracia no mundo árabe.

Depois desse resgate histórico dos principais conflitos pelo mundo e observando o que os motivou, veremos que pouco mudou desde a Grécia e Roma Antiga até os dias atuais. Ainda as maiores fontes geradoras dos conflitos

são a etnia, intolerância religiosa, territorial, comercial e pela desigualdade social.

Então ficam alguns questionamentos para o nosso estudo: Dentro das organizações qual o conflito que impera? Quais são as fontes geradoras dos conflitos?

Na sequência dos nossos estudos teremos as respostas para essas indagações.

Tema 03: O Conceito de Negociação

É sabido que desde a tenra idade e uma vez que a criança tenha acesso à linguagem, ela estabelece com o outro um processo para realização de seus desejos, reivindicação daquilo que considera como sendo um direito (ainda que não tenha consciência disto) ou um pedido para que se cumpra uma determinada promessa.

Em um exemplo simples, mas elucidativo da questão, é quando um adulto faz a distribuição de balas, para duas crianças bem pequenas com cerca de dois ou três anos, onde uma delas receba apenas duas balas e outra um punhado muito maior que a primeira, com toda a certeza a primeira, ainda que pouco saiba se expressar, irá de qualquer maneira manifestar a sua insatisfação ante a situação e o que marca tal fato é a noção, a percepção do tratamento desigual, porque um merece mais do que o outro, o que há de diferente, que faz com que o outro receba mais do que o primeiro?

Essa pode ser a indagação que irá desencadear um possível acerto em que as partes possam se beneficiar de forma mais igualitária ou pelo menos mais justa. Certamente, não há ninguém que tenha atingido a maturidade e que não tenha se envolvido naquilo que poderíamos chamar de negociação. Ela faz parte da vida humana e encontra-se presente no âmbito familiar, social, econômico,

político, diplomático, enfim em situações em que há algo a se resolver e ser esclarecido.

Vejamos o que significa então a origem do termo “negociação” provém do latim *negocium* que é formada pela união dos termos *nec* (nem + não) + *ocium* (ócio, repouso) significando atividade difícil e trabalhosa. Em inglês *negociate* refere-se apenas a uma transação comercial.

Para obtermos um maior entendimento sobre o tema, iremos apresentar alguns conceitos de negociação e as ênfases das para cada um deles, conforme segue:

“É o processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido” (STEELE et ALLI, 1995).

A ênfase dada ao conceito está centrada em um movimento de lados opostos para um ponto em comum, onde é possível a obtenção de um acordo.

“Negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão” (COHEN, 1980).

A ênfase neste conceito se concentra na informação, no uso do poder como forma de influência do comportamento em uma situação de tensão.

“Negociação é um processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades” (ACUFF, 1993).

A ênfase do conceito está relacionada ao processo de comunicação com objetivo de satisfazer as partes naquilo que elas necessitam.

“Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem” (MATOS, 1989).

A ênfase neste conceito está voltada para a promoção do diálogo e do relacionamento onde hajam interesses em comum.

“Processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (MELLO, *apud* WACHOWICZ, 2012, p. 41).

A ênfase está concentrada em uma comunicação de mão dupla a tal ponto que possam chegar à tomada de uma decisão.

Frente a todos esses conceitos pode-se perceber que a negociação implica em uma interação onde as pessoas apresentam suas proposições, como também argumentam e contra argumentam, mas também podem realizar protestos, ameaças, promessas, etc.

Tais interações têm como objetivo um resultado que na prática resume-se a um acordo consentido pelas partes envolvidas.

Afinal o que se negocia? Simplesmente tudo o tempo todo. Em família o que se vai comer nas refeições de forma a contemplar a todos os gostos, qual será o destino para as próximas férias ou feriado, os revezamentos que serão feitos entre os membros da família quando o pai ou a mãe com mais de sessenta e cinco anos encontra-se hospitalizado. O horário de retorno de uma determinada festa, quando os filhos ainda são dependentes e estão sob a responsabilidade de seus pais.

Na escola os prazos de entrega dos trabalhos acadêmicos, as divergências que podem ocorrer perante as notas que foram atribuídas em provas. Em organizações os espaços para o desenvolvimento das atividades, o uso de uma sala de reuniões em um mesmo dia, os aumentos salariais, o final de uma greve. Pessoalmente as dificuldades de um relacionamento, o namoro, o casamento e a possível separação, a guarda dos filhos, negocia-se com o parceiro a aquisição de bens como uma casa, um automóvel, a mobília da casa, assim como as dívidas junto aos credores.

As nações também negociam acordos em relação a fronteiras, as responsabilidades atribuídas aos países em relação a um empreendimento em comum, transações comerciais de toda espécie, aberturas e limites.

Por que se negocia? Sem dúvida seria mais fácil impor situações a outrem do que negociar.

Negociar é muito mais dispendioso e preenchido de incertezas que a mera imposição, mas como somos seres humanos e racionais, nas negociações atribui-se privilégio a razão em detrimento da força, entre suas inúmeras vantagens surge como a possibilidade de ajustamento entre as partes com a formação de novos elos e a geração de novas oportunidades que até então não haviam surgido e que a criatividade da situação possa promover.

Assim sendo temos muitos motivos para valorizar a negociação, pois se revela muito significativa frente à realidade humana. Nas sociedades em que a negociação não impera prevalece o autoritarismo, nas mais diversas esferas como na política, nas relações pessoais, nas desigualdades que se estabelecem entre as pessoas que pertencem a uma condição econômica menos favorecida, nas diferenças de status e de poder entre pessoas e grupos, todas essas divergências impendem às pessoas de enfrentar essas situações ambíguas e sutis que se estabelecem.

Desta feita podemos imaginar que existem características que são comuns e se encontram na maioria das negociações, conforme nos informam LEWICKI, SAUNDERS e MINTON, citado por WACHOWICZ, 2012, p. 49:

Há sempre duas partes ou mais representadas por dois indivíduos, grupos ou organizações.

Existe um conflito de interesses entre as partes presentes. As ideias iniciais do planejamento da negociação nem sempre coincidem com as estabelecidas ao final do processo, que tento pode ser longo e desgastante quanto rápido. Essa diversidade pode fazer com que os negociadores “se percam”.

Inicialmente as partes não preferem travar uma luta aberta, mas, sim, buscar um acordo. Se algo imprevisto ocorre, no entanto, a ideia pode ser cancelada e um conflito se estabelecer de forma temporária ou permanente.

Sempre haverá aspectos tangíveis e intangíveis no processo das negociações, sendo os primeiros caracterizados como preço, prazo,

rentabilidade e ponto de venda, entre outros, e os intangíveis associados às motivações psicológicas que influenciam as durante a negociação. Em geral estão relacionadas com crenças, valores aparência, inseguranças ou medos [...].

As características apresentadas demonstram o caráter multifatorial que as negociações ensejam, evidentemente existem processos que são mais simples e outros que envolvem maior complexidade. Dois aspectos importantes sempre estarão presentes: a divergência e a convergência, que essencialmente envolve o querer, o desejo, de uma parte, e coisas e ideias da contraparte.

A convergência permite a aproximação das partes, já a natureza e a intensidade da divergência indicará o caminho a ser percorrido pelas interações as quais tem por objetivo superar as divergências, as quais dependem da aceitação de uma solução apresentada pelos envolvidos.

Faz-se necessário evidenciar que as negociações se apresentam de diversos tipos, devendo ser analisadas pelos mais diversos ângulos como também necessitando ser interpretadas de diferentes formas. Portanto, iremos apresentar cinco tipos básicos de negociação segundo o autor Zajdsznajder (1985), são eles: Negociação trabalhista, diplomática, comercial, administrativa e política.

A trabalhista: em geral envolve dois temas básicos, os salários e as condições de trabalho. Ocorre por meio de reuniões onde se encontram representantes dos empregados e de patrões, nas quais são apresentadas as propostas por ambos os lados, o resultado dependerá do relacionamento estabelecido entre as mesmas, assim como as condições econômicas vigentes, o segmento de atividade e os próprios fatores políticos inerentes à organização.

A Diplomática: este tipo de negociação constitui-se de questões territoriais, econômicas, a defesa, a soberania e ao desarmamento. É objeto desta negociação a promoção da paz e a sua manutenção, o término das guerras e o comércio estabelecido entre os países. O desenvolvimento dessas negociações irá depender da cultura e das tradições de cada país e do relacionamento que é estabelecido entre os mesmos, além das alterações que

possam ocorrer na política interna de cada país e das mudanças internacionais que possam interferir no andamento das interações.

A Comercial: tal negociação possui três tipos distintos, a saber:

- As negociações que se dão entre empresas particulares.
- As negociações entre empresas particulares e entidades públicas, ambas de um mesmo país.
- As negociações entre empresas particulares e entidades públicas de nações diversas.

Essas últimas possuem maior controle e fiscalização do Estado, onde existem padrões predeterminados de atuação. A negociação comercial, em geral, envolve a compra e a venda de bens ou serviços, nela busca-se cultivar uma aproximação e a confiabilidade mútuas. É também cercada de cuidados como o a averiguação do passado do cliente em questão, de qual crédito ele dispõe no mercado, etc.

A Administrativa: é a negociação que se dá no interior das organizações, por meio de pessoas que se encontram em posições definidas dentro desta estrutura, seja ela privada ou pública. Podem dizer respeito às negociações que são desenvolvidas entre o Estado e a empresa, entre os funcionários da empresa e o corpo tático e estratégico e entre os departamentos que fazem parte dela mesma.

Podem ser permeadas de absoluto formalismo, com também de informalidade a depender da cultura da organização bem como do objeto a ser negociado. Cabe ressaltar que a obtenção ou retenção de determinada informação é tida como um poder daquele que a possui, bem como uma arma que será utilizada em momento apropriado durante o transcorrer da negociação.

A Política: é a negociação que se dá entre sindicatos, grupos de empresários, dirigentes governamentais, representantes de outras nações assim como a própria organização partidária. Busca-se a conciliação de interesses voltados para a concessão de cargos, verbas, diretrizes políticas, projetos de lei e decisões do poder executivo.

Uma característica deste tipo de negociação é que o resultado obtido seja exposto ao público, ainda que inicialmente possua um caráter secreto, deverão se tornar públicos.

O poder de barganha também é um componente presente neste tipo de negociação, que se apresenta na obtenção de apoio em troca de verbas e na distribuição de cargos. Vale salientar que as práticas e a condução das negociações políticas encontram-se condicionadas aos padrões culturais, usos e costumes, atinentes aos grupos políticos ou a uma determinada sociedade e a sua orientação ideológica vigente.

Posto isto, não pretendemos esgotar aqui o assunto, durante nossa disciplina apresentaremos outras facetas importantes da negociação e quanto esse processo torna-se importante para não só para os gestores de uma dada organização, mas na sociedade como um todo.

Tema 04: A evolução da Negociação ao longo da história

Desde a Idade da Pedra Lascada o homem luta para conseguir para si aquilo que o outro já conseguiu. Inicialmente o homem desejava algo que era do outro e utilizava a força bruta para consegui-lo, isto é, utilizava a força e tomava do outro. Imperava nesta época a lei do mais forte.

A partir do desenvolvimento do homem ele foi se socializando e aprendeu que trocar era melhor do que tomar a força. Assim, surgem as primeiras formas de negociação.

Para entendermos a história da negociação, vamos buscar um resgate histórico e trazer a visão de alguns autores.

Para Maximiano (2010, p.126), a negociação teve início muito antes da era cristã (10.000 a 8.000 a.C.). Para ele as trocas se estabeleciam já na Mesopotâmia e no Egito. Os povos faziam as transações e trocas dos produtos que cultivavam e isso deu origem a Revolução Agrícola.

Nos anos 3.000 a 500 a.C., surgem às primeiras cidades, desta forma a Revolução Agrícola evoluiu e chegamos a Revolução Urbana. Durante essa Revolução surgem os Estados e, portanto, a forma de negociação se torna muito mais abrangente. As cidades foram evoluindo, as necessidades de trocas também, mas o fato que marcou a história da negociação, segundo Maximiano, foi a invenção da máquina a vapor em 1776.

Para ficar mais claro a evolução dos processos de negociação, vamos fazer um quadro comparativo das principais fases.

Época	Nome da fase/Época/Era	Principais fatos ocorridos	Tipo de Negociação
1760 a 1860	Primeira fase da Revolução Industrial	Revolução do carvão (fonte de energia) e do ferro (principal matéria prima). Surge o sistema fabril. Novas oportunidades de trabalho. Migração da mão de obra. Urbanização ao redor dos centros industriais. Revolução dos meios de transporte e da comunicação. Início do capitalismo.	Nesta fase, temos um processo intenso de negociações de preços, produtos, matéria prima e serviços. Os países onde esse processo teve seu início são em primeiro lugar a Inglaterra, seguido de longe a França Alemanha e Itália.
1860 até a segunda guerra mundial	Segunda fase da Revolução Industrial	Revolução da eletricidade e do petróleo (novas formas de energia) e do aço (matéria prima). Intensa transformação dos meios de transporte	Nesta segunda fase surgem as grandes negociações, não só locais, mas também com outras nações. Intensificam-se aqui as importações e as exportações, como

		(estradas de ferro, automóveis, avião). Grande avanço na comunicação (telegrafo sem fio, rádio e o telefone). Ocorre a consolidação do capitalismo financeiro. Surgem as grandes corporações.	também as negociações internacionais.
A partir da segunda guerra mundial até a atualidade.	Terceira Fase da Revolução Industrial	Liderada pelos EUA durante a segunda guerra mundial, tendo como competidores o Japão e alguns países da Europa. É descoberta a energia nuclear e o uso da informática. A energia nuclear causou mudanças, mas a informática foi quem proporcionou o grande desenvolvimento.	Começa uma nova fase de negociação. O comércio torna-se mais direto do que nunca, pois a interação entre o produtor e o consumidor é instantânea.
		A informática passa a empregar o papel do próprio intelecto humano realizando operações matemáticas e trabalhos lógicos em uma velocidade e precisão superior às do homem. Desenvolvimento da biotecnologia. O homem cria e recria a vida.	
Nos dias de hoje	Sociedade do conhecimento.		A economia de mercado do presente neste contexto, ganha uma forte aliada na interação entre consumidores finais e fabricantes, o que pode acelerar ainda mais a agilidade com que são feitas todas as transações comerciais do sistema capitalista.

		Disponibilização mundial de conteúdo humano pela rede mundial de computadores. Novos conceitos de desenvolvimento de software e hardwares. Fusão da computação com a telecomunicação móvel. Usuários cada vez mais conectados com outros usuários e com o mundo. Novas plataformas de comunicação integrando usuários a dispositivos e de dispositivos com outros dispositivos, por exemplo: celulares com computadores, geladeiras, microondas, TV, etc.	

Fonte: Elaborado pelos professores baseados no material disponibilizado no site: http://oficinadohistoriador.blogspot.com.br/2009/05/revolucao-industrial-e-suas-fases.html.

Como vimos, o mundo mudou e a mudança a cada dia se faz mais veloz. Mas, vamos enfocar o processo de negociação atual neste mundo cada vez mais virtual. Vamos falar do agora, pois está cada vez mais difícil fazermos previsões. Como acabamos de falar acima, o homem está lançando mão da tecnologia e está criando e recriando a vida, portanto vamos falar daquilo que se mantém nele, independente da tecnologia que é a necessidade de ser gregário e o quanto isso facilita o processo de negociação.

Lembrando que o processo de negociação é: “é a forma ou maneira de como devemos utilizar as informações e os recursos sobre os cenários, o

conhecimento do negócio, as habilidades e o relacionamento pessoal dos negociadores".

Perceberam, nesta afirmativa, que precisamos manter independente da tecnologia, a habilidade e o relacionamento pessoal dos negociadores. Não abordaremos aqui está questão, pois o faremos nas demais aulas que estão por vir e também por meio da leitura do artigo "Negociação Empresarial", que se encontra disponível na leitura obrigatória.

Tema 05: O surgimento do conflito na relação Capital X Trabalho

Para iniciar nosso estudo sobre o surgimento dos conflitos nas organizações, vamos citar uma frase de Hall (2004)

> "[...] o conflito não é intrinsecamente bom nem mau para os participantes, para a organização ou para a sociedade mais ampla. O poder e o conflito são modeladores fundamentais do estado de uma organização. Um determinado estado organizacional prepara o terreno para a continuidade dos processos de poder e conflito, assim remodelando continuamente a organização".

Por essa afirmativa, podemos entender que o conflito está intrinsecamente ligado ao poder que se estabelece nas organizações e, portanto, está ligado com as relações de poder que estão expostas na sociedade, como também na forma de controle que se estabelece em determinada época da história de um país.

Os conflitos que se estabelecem no mundo têm como base a divergência de interesses entre as diversas classes sociais, já no mundo do trabalho está intimamente ligada entre os interesses do empregador e do empregado.

Para entendermos como se estabeleceram esses diferentes interesses teremos que buscar a origem da divisão do trabalho, pois acreditamos que ali está um dos motivos desta divergência. Para tal, utilizaremos o trabalho publicado por Luisa lamas, que se encontra disponível em:

<http://pt.slideshare.net/luisalamas/evoluo-histrica-do-trabalho?related=1>. Acesso em 05 out. 2015.

Vamos começar pelo **homem primitivo**.

O homem era responsável pela caça e pesca e a mulher por cuidar da prole. As atividades eram repartidas por sexo e idade, surgindo assim a divisão natural do trabalho. O homem saia em busca do alimento. Inicialmente os instrumentos eram rudimentares e o trabalho essencialmente cooperativo.

Com o passar do tempo o homem começa a aperfeiçoar os seus instrumentos de trabalho e surgem os machados e as lanças. O homem com essa nova condição já não precisa sair em busca do alimento e começa a cultivá-lo surgindo assim o homem produtor e sedentário, ou seja, passa a ser dono de seu território.

Surgem as primeiras especializações em diversas atividades como a agricultura e a pecuária. Aparece aqui a primeira divisão social do trabalho.

Com o aperfeiçoamento do trabalho e das novas descobertas dos metais aparecem novos ofícios que afastam o homem da agricultura e da pecuária. Aparecendo a segunda divisão social do trabalho, o homem atuando com novos ofícios como de tecelão e oleiro.

Neste momento social surgem duas divisões nesta sociedade, isto é, surgem o homem livre e o homem escravo. A sociedade é escravagista. Uns viviam no ócio, meditação, contemplação, lazer, enquanto os outros trabalhavam duro, com atividades subalternas.

Essa sociedade escravagista é derrubada e surge o servilismo. Nada mais sendo do que uma forma atenuada do escravagismo. Essa sociedade é denominada de feudalismo, onde os servos viviam na dependência dos senhores feudais. Com o crescimento do comércio e da burguesia, bem como o crescimento das cidades e do aparecimento das pequenas indústrias o servilismo desaparece e surgem as corporações. As corporações surgem pelo aparecimento de novas atividades e ofícios.

Embora ainda retratem uma comunidade de opressão, pois os produtores eram agrupados por ofícios de uma forma rígida para garantir os privilégios dos mestres e também para controlar o mercado e a concorrência. Esse regime era ditador e existia principalmente em Portugal. Mas, vem na sequência a Revolução Francesa e a Revolução Industrial e extingue esse tipo de divisão de trabalho na sociedade. Aqui temos a noção, isto é o germe de liberdade e iniciativa e do comércio internacional.

Na Revolução Industrial, nos séculos XVIII, XIX e XX o operário substituiu o artesão. O trabalho do operário aqui ainda é manual, mas mesmo assim é a primeira forma, embora rudimentar do capitalismo.

Com as invenções e inovações as atividades industriais passam a ser mecanizadas. Conforme a tecnologia avança, a máquina à vapor e o transporte por meio das linhas férreas. Começam as mudanças políticas e sociais, surgindo o capitalismo. O trabalho passa a ser assalariado, embora com condições miseráveis e pouco saudáveis. Surgem então as greves e revoluções fundamentalmente das classes trabalhadoras.

Já na primeira Revolução Industrial, a intervenção do Estado e do Poder Público foi essencial para legislar sobre o trabalho e o direito do trabalhador.

Com o surgimento do motor de explosão, o petróleo e o telefone, aparecem as tarefas especializadas por operários. São aqueles que começam a fabricar em série e aqui aparecem as cadeias de tarefas.

A automação da produção e os robôs surgem nos anos 70 para a execução das tarefas mais perigosas. E assim, com o desenvolvimento tecnológico aumenta a eficácia da produção e a economia industrializada dá abertura para outra relação do capital e trabalho. Começa a surgir o desemprego e a falta dos postos de trabalho. Na atualidade o interesse da mecanização e da automação nas tarefas e nas atividades produtivas fez com que a maior parte dos trabalhadores esteja integrada na produção industrial e no processamento e transferência das informações.

Após este resgate histórico das relações e divisão do trabalho, pergunta-se: e os conflitos que se estabeleceram quais são? E como eram vistos pelas organizações ao longo da evolução das correntes teóricas organizacionais?

Para responder a esses questionamentos vamos nos valer do quadro elaborado por Bastos e Seidel (1992) que nos mostra o tratamento dado pelas diversas correntes teóricas aos conflitos durante a evolução das teorias organizacionais.

Embora seja um artigo publicado em 1992, continua com informações relevantes e atuais para nosso estudo, pois os autores fazem uma abordagem histórica do conflito, o que vem ao encontro do nosso estudo.

Veremos que os autores investigaram as seguintes questões:

O conflito é um fenômeno estudado?

Qual o conceito de conflito adotado?

Quais os tipos de conflitos estudados?

Quais os determinantes do conflito?

Quais as consequências do conflito?

Como enfrentar os conflitos nas organizações?

Vamos ver o que as diversas escolas responderam:

Questão	Escola Clássica	Movimento das Relações Humanas	Estruturalismo	Behaviorismo	Enfoque Sistêmico	Enfoque Contingencial
É um fenômeno estudado?	Não é foco de estudo. Embora negado, existe a preocupação em evitá-lo.		Sim. É um processo social básico nas organizações.	Sim. É algo intrínseco aos processos decisórios	Sim. É algo intrínseco as organizações	Sim. É inevitável.
Conceito de Conflito.	Há identidade de interesses entre empregados e empregadores.		Conflito tratado como dilemas - a escolha de alternativas que implicam em perdas.	Colapsos de mecanismos decisórios.	Incongruência entre expectativas e desempenhos-papéis/funções.	Produtos dos processos de integração/diferenciação.
Tipos de conflitos estudados	-	-	Entre objetivos organizacionais. Organização X Pessoal. Coordenação X Comunicação. Disciplina X Competência Profissional. Planejamento X Iniciativa.	Individual Organizacional Interorganizacional	Organizacional- entre sistemas. De papel- Maior destaque.	Interdepartamental. Como integrar estruturas diferenciadas.
Determinantes do Conflito	Erro do administrador ao não aplicar os princípios científicos.	Pouca atenção aos aspectos motivacionais dos indivíduos.	Ordem X Liberdade, organização formal e as pressões sobre os indivíduos-falta um ajustamento completo.	Fatores organizacionais - ambiente. Fatores pessoais-objetivos, percepções.	Fatores organizacionais, pessoais e interpessoais.	O processo de integração não é racional e automático – que direção tomar?
Consequências do Conflito	Desagrega as organizações, provoca problemas, impede o desempenho ótimo.		Não apenas negativa, são fonte de mudança.	Provocam reações: Solução do problema. Persuasão. Negociação. Política.	Afetam o funcionamento sistêmico via desempenho dos indivíduos.	Geram dificuldades que devem ser superadas.
Formas de intervenção (Prescrições)	A tarefa é eliminar o conflito através de medidas preventivas e profiláticas.		Especifica por tipo de conflito e contexto: A busca de soluções gera novos conflitos num processo dialético.	Não há prescrições, depende do tipo de conflito e dos seus determinantes.	Os sistemas devem desenvolver mecanismos para equacioná-los. Não há prescrições.	Diversas estratégias. Há sempre possibilidade de se encontrar a melhor alternativa.

Fonte: Bastos e Seidel: Revista de Administração, São Paulo v. 27, n.3 p. 48-60 Julho/setembro 1992.

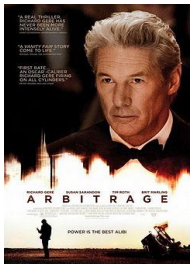
Após este resgate histórico vamos abordar como o conflito é visto neste Século XXI.

Fala-nos Pimentel (2011) que neste novo século, são várias as teorias sobre a aceitação do conflito como inerente à dinâmica da organização, porém, segundo a autora, devemos ter em conta que os efeitos dos conflitos podem ser positivos ou negativos. Cabe então ao gestor desenvolver habilidades para administrá-los e identificar a melhor maneira de manejá-los para que o mesmo possa contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Este assunto não será esgotado nesta aula, nas nossas próximas aulas veremos como o gestor poderá utilizar os conflitos de forma produtiva e contributiva para que a relação entre o capital X trabalho seja a mais saudável possível.

Na prática

Para aprofundarmos o conhecimento sobre os conceitos de Negociação, assistam ao filme intitulado: **Arbitrage** – Negociação



É um filme de 2012, dirigido e escrito por Nicholas Jarecki e estrelado por Richard Gere, Susan Sarandon, Tim Roth e Brit Marling.

Robert Miller (Richard Gere) é um milionário que está prestes a vender sua companhia para um grande banco e deseja fazer isso da forma mais rápida possível, para evitar que uma fraude sua seja revelada.

Após faça um paralelo entre os conceitos estudados de negociação e conflito com o que se passa no filme.

Finalizando

Em nossa aula vimos primeiramente o conceito de conflito e os diversos conflitos ocorridos ao longo da História, tanto os étnicos quanto os religiosos e/ou sociais. Entendemos também o conceito de negociação e como ela é vista na perspectiva de alguns autores, bem como seus tipos básicos, a saber: Negociação trabalhista, diplomática, comercial, administrativa e política.

Foi vista a evolução da negociação, desde a primeira fase da Revolução Industrial até a Sociedade do Conhecimento. Sendo abordados os principais fatos ocorridos na fase/época/era e os tipos de negociação que se estabeleceram.

Por último, foi apresentada uma abordagem quanto ao surgimento do conflito na relação Capital x Trabalho, onde observamos a implicação do poder no desenrolar dos conflitos, o desenvolvimento da sociedade e consequentemente as suas divisões, como também o surgimento social do trabalho.

Referências

ACUFF, F. L. **How to negociate anything with anyone anywhere around the world.** New York: American Management Association, 1993.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8ª edição. Record. Rio de Janeiro. 1980.

GOLDIM, José Roberto. **Conflito de Interesses na Área da Saúde**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/bioetica/conflit.htm>. Acesso em: 15 ago. 2016.

MATOS, F.G. **Negociação gerencial** - aprendendo a negociar. RJ: José Olympio, 1989.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2010.

MOCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal:** treinamento em grupo. 10ª edição. Rio de Janeiro. Editora: José Olympio, 2001

STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSILL, R. **It's a deal:** a practical negotiation handbook. Inglaterra: McGraw-Hill, 1995.

WACHOWICZ, Marta Cristina. **Conflito e negociação nas empresas.** Curitiba: Intersaberes, 2012.