

## MÉTODOS DE NEGOCIAÇÃO E SOLUÇÃO DE CONFLITOS: HABILIDADES ESSENCIAIS AO EMPREENDEDOR CONTEMPORÂNEO

Jardiel de Moura Gomes<sup>1</sup>

Fernando Gomes de Paiva Júnior<sup>2</sup>

Anderson Diego Farias da Silva<sup>3</sup>

### RESUMO

A finalidade deste estudo se revela na apresentação e análise dos métodos de negociação e solução de conflitos que se materializam como sendo habilidades essenciais para o empreendedor contemporâneo. Os modelos de negociação e administração de conflito são geralmente observados por uma ótica negativa pela organização, sendo na maioria das vezes ignorado, fato que prejudica de maneira efetiva o desenvolvimento sustentável da empresa. Dessa forma apresenta-se como carente ao empreendedor o conhecimento desses estilos, modelos e quadros de análise e verificação. Para tal foi realizado uma pesquisa teórica com a finalidade de apresentar os métodos de negociação e solução de conflitos como habilidades essenciais ao empreendedor contemporâneo. Para essa investida na tocante da negociação a fundamentação teórica foi organizada de maneira a contemplar os processos de negociação do programa de negociação da universidade de Harvard-PNUH com base nos estudos de Michelon (2003) e o quadro de referência e estilos de comportamento para entender a posição do conflito com base em Thomas (1976). Os resultados dessa investigação teórica e analítica indicam a necessidade de implantação de uma política de negociação e gerenciamento de conflitos, de modo a fornecer padrões e procedimentos a serem aplicados sobre os conflitos já estalados e em desenvolvimento.

**Palavras - chaves:** Empreendedor. Negociação. Solução de Conflitos.

## NEGOTIATION METHODS AND CONFLICT RESOLUTION: ESSENTIAL SKILLS FOR THE CONTEMPORARY ENTREPRENEUR

### ABSTRACT

The purpose of this work is revealed in the presentation and analysis of the methods of negotiation and conflict resolution that materialize as essences skills for the

---

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3729-5650>. Mestre em Administração pela UFPE. Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD. Professor na Secretaria de Educação de Pernambuco – SEE-PE . Membro do Lócus de Investigação em Economia Criativa. E-mail: [jardielmmoura@gmail.com](mailto:jardielmmoura@gmail.com).

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5715-3882>. Doutor em Administração pela UFMG. Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD. Coordenado do Lócus de Investigação em Economia Criativa. E-mail: [fernando.paivajr@gmail.com](mailto:fernando.paivajr@gmail.com).

<sup>3</sup> ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9793-6512>. foi Visiting PhD Student at HEC Montréal(Canadá). Mestre em Administração – UFPE. Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD Membro do Lócus de Investigação em Economia Criativa. E-mail: [andersondiego6@gmail.com](mailto:andersondiego6@gmail.com)

contemporary entrepreneur. The models of negotiation and conflict management are usually observed by a negative light by the organization, and most often ignored, a fact that undermines effectively the sustainable development of the company. Thus it presents itself as lacking the entrepreneurial knowledge of these styles, models and analysis and verification frameworks. To this end it was made an empirical theoretical research in order to present the methods of negotiation and conflict resolution skills as essences to contemporary entrepreneur. For that invested in the negotiation touching the theoretical foundation it was organized in a way that includes the negotiation process of the negotiation program PNUH Harvard University based on studies of Michelon (1994, 2003) and the reference framework and behavioral styles to understand the position of the conflict based on Thomas (1976). The results of theoretical and analytical research indicate the need to implement a policy of negotiation and conflict management, to provide standards and procedures to be applied to conflicts already clicked and development.

**Keywords:** Entrepreneur. Negotiation. Conflict Resolution.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios das sociedades contemporâneas observa-se que o indivíduo, na condição de ser social, envolve-se em conflitos. Sendo esses conflitos fundamentais para sua [co]existência e desenvolvimento diante de uma sociedade cada vez mais competitiva. Assim, ao compreendermos que as organizações são essencialmente formadas por pessoas, podemos julgar que para elas se manterem competitivas e permanecerem no mercado precisarão se atualizar aos novos contextos econômicos, sociais, tecnológicos, políticos e culturais.

A ideia da organização como um sistema aberto entendido pela administração desde os meados da década de 1960, nós leva a perceber que a empresa participa de um ambiente amplo, dinâmico, e que visa contemplar dois cenários: o interno e o externo (MOTTA, 2001; MOTTA E VASCONCELOS, 2006; CURY, 2010; LOPES, 2015).

No ambiente interno a empresa pode controlar as variáveis que tendem a interferir em seu resultado, sendo até possível assegurar que elas podem ser disciplinadas pela organização. Já no ambiente externo, as variáveis não são controladas pela empresa, podendo inclusive, ser surpreendida a qualquer momento, sejam por mudanças tecnológicas, novas políticas governamentais, um novo acordo internacional, a quebra de um acordo vigente, aumento de impostos entre outros fenômenos.

Frente a esse ambiente externo cada vez mais, dinâmico, complexo e pouco previsível, o administrador contemporâneo precisar cada vez mais ter habilidade de

negociação, solução de conflitos, tomada de decisões não programadas com um bom nível de retorno, alinhado ao que a organização e o mercado entendem como qualidade na tomada de decisão eficiente.

Ao analisarmos a questão da negociação e solução de conflitos como habilidades essenciais para o empreendedor contemporâneo, buscam-se identificar a relação direta entre essas temáticas e discutir os modelos, processos e métodos que abrangem este fenômeno.

A respeito dos conflitos, Martinelli (2008, p.46), ensina que os conflitos começam quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses e adverte que para que haja o conflito basta a existência de grupos.

as organizações são uma verdadeira arena para os conflitos individuais e grupais, nós quais os participantes lutam por recursos limitados, possibilidade de progresso na carreira, privilégios e recompensas que possam ser oferecidos pelas empresas (MARTINELLI, 2012.p.59).

Sobre as razões que influenciam o surgimento dos conflitos, podem ser citadas as diferenças de personalidade, existência de atividades interdependentes no trabalho, diferença de objetivos, conflitos de interesse, falta de comunicação, comunicação violenta, falta de verdade, disputa pela razão, desejos não realizados, expectativa muito elevada e pressão pessoal (LIKERT, 1979; RAHIM, 2002; LIMA, 2007; MARTINELLI, 2008, 2012).

Já a negociação pode ser entendida como um plano de comunicação com o objetivo de se chegar a uma combinação sobre diferentes ideias e necessidades. Podendo também ser compreendida como o processo de compartilhamento de ideias, propósitos e interesses na busca do melhor resultado (MATOS, 1985; ACUUFF, 1993, MATOS, 2012; GONÇALVES, 2015).

A negociação é o melhor processo para que as pessoas lidem com as suas diferenças e busquem a satisfação de suas necessidades (FISHER, 2006). Neste sentido é possível entender que a negociação é a busca de uma solução que venha atender os interesses das partes em conflito, com interesse principal do melhor resultado para as partes envolvidas no desajuste.

Ainda vale destacar, que quando as pessoas estão envolvidas em um conflito, sem a possibilidade percebível de uma negociação justa, as mesmas perdem tempo produtivo da empresa “planejando” como se defender de determinadas situações, ou como atacar diante das circunstâncias. Esse comportamento ocorre porque o

envolvimento no conflito se dá de maneira emocional, prejudicando de maneira intensa a qualidade da produção, seja ela, material ou intelectual.

Também é prudente a percepção, que os métodos de resolução de conflitos e negociação, se mostram frágeis diante da complexidade e mudança constante dos cenários organizacionais. Outro agravante para a solução do conflito é a inexistências ou baixo grau de maturidade profissional dos envolvidos no processo, seja essa imaturidade partindo do gestor ou do subordinado (LIMA, 2007; LUCENA, 2012; MATOS, 2012; CARVALHAL, 2013).

É importante perceber que no contexto em que as empresas e pessoas mudam incessantemente devido a grande complexidade do mercado e o efeito da globalização, as habilidades de negociação e solução de conflitos são essências para empreendedor moderno.

Dessa forma, se mostra como lícito apresentar as principais características e comportamentos de um bom negociador. Sendo elas: atitude paciente e disposição para ouvir ambas as partes no processo de negociação, personalidade firme, integridade, respeitabilidade, confiabilidade, abertura para o diálogo e aceitação dos riscos inerentes á negociação, capacidade de planejar e montar estratégia, introduzir acordos cooperativos e por fim, a mais importante das características conhecimento sobre negociação e sobre o tema em discussão (ERTEL, 1996; MATOS, 2012; CARVALHAL, 2013).

Podemos perceber a afinidade entre a função do negociador, gestor de conflitos e empreendedor moderno. Inferindo que se o novo administrador/empreendedor não possuir habilidades no tratamento de tais questões, não conseguirá ser competitivo no mercado, evento que comprometerá a sua permanência nas organizações.

Isto a efeito, este artigo se estrutura em quatro partes. Introdução, na seção seguinte, será apresentada a fundamentação teórica, momento onde será discutido o Programa de Negociação da Universidade de Harvard, sobre perspectiva documental de MICHELON (1994, 2003) e os modelos, estrutural e processual de análise e diagnóstico de conflitos proposto por Thomas (1976).

Na seção subsequente, será realizada uma reflexão analítica dos modelos, compreendendo seus pontos de convergência e divergência e como um estudo que medita esses modelos promove avanço em relação ao tema. Na última seção serão apresentadas as considerações sobre o assunto a partir das implicações da análise.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico desse artigo foi organizado de maneira a contemplar os métodos de negociação e solução de conflitos. Para atender essa finalidade de maneira preliminar foi consultado o Programa de Negociação da Universidade de Harvard, sobre perspectiva documental de MICHELON (1994; 2003).

Em seguida foi realizada uma análise sobre o círculo de negociação, também fundamentado no programa de negociação de Harvard. Já em relação aos conflitos, foi analisado o modelo estrutural e o modelo processual de análise e diagnóstico de conflitos proposto por Thomas (1976). Para tal empreitada, foi utilizado o quadro de referência e o quadro de estilos de comportamento em situação de conflitos.

### 2.1. PROGRAMA DE NEGOCIAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE HARVARD

Ao se conduzir uma pesquisa, sobre negociação, muitos os caminhos convergem para os estudos do programa de negociação da Universidade de Harvard. Referência no assunto a mais de 20 anos.

O Programa de Negociação foi fundado em 1983 como o primeiro centro de ensino e pesquisa do mundo dedicado a negociação e resolução de conflitos. Desse programa identifica-se os principais expoentes nesse tema, como: William L. Ury, Roger Fisher, Max Bazerman, James Sebenius e outros.

### 2.2. PLANO DE NEGOCIAÇÃO

O PNUH – (Programa de Negociação da Universidade de Harvard), é fundamentado em sete elementos indispensáveis em uma negociação. Sendo eles, a comunicação, o relacionamento, o interesse das partes em negociar, as possibilidades para a negociação, os critérios para a negociação, o finalmente, e o compromisso. Com base no apresentado podemos visualizar através do círculo de negociação.

Figura 1: Círculo de Negociação



**Fonte: Michelin (1994.p.61).**

**Adaptado pelos autores.**

Em reflexão ao círculo de negociação podemos entender que: a comunicação é o momento de intercâmbio entre as partes que estão negociando, sendo a fase de se identificar o tipo de conflito que será trabalhando, na etapa do relacionamento, é o momento de se perceber as diferenças. Já na etapa dos interesses, é instante da apresentação do que cada parte espera da negociação, e se busca uma convergência entre as partes, procurando-se entender o que as partes envolvidas demandam e quais as possibilidades de negociação (SIMOM, 1966, FISHER e URY, 1991, MICHELON, 1994; ERTEL, 1996; MICHELON, 2003; FISHER, 2006; MARTINELLI, 2012).

Já havendo caminhado pelas fases preliminares, avança-se para o momento decisivo em uma negociação, a elaboração dos critérios para a negociação, ou seja, a decisão a respeito do tema negociado, podendo para isso utilizar as opções já conversadas na etapa de interesse.

Neste momento da negociação “elaboração dos critérios” é possível ser utilizado como recurso, dados reais sobre o tema debatido, como estatísticas, relatórios sobre o problema em questão, pesquisas publicadas em periódicos e até mesmo a própria habilidade do negociador em persuadir.

Com o avanço na negociação, se parte para a etapa de finalidade, ou seja, firmamento do acordo. Sobre essa etapa alguns autores, a nomeiam de chance de retirada, onde na busca de se fechar um acordo final uma das partes pode se sentir “desprotegida” e abandonar a negociação. Por fim, temos a etapa do compromisso. Onde as partes ao fecharem um acordo vão determinar o que cada uma deve fazer, como fazer, quando fazer.

Ainda no contexto da negociação podemos compreender que a mesma deve ser sistematizada em três etapas essenciais. Sendo elas: Análise, Planejamento e discussão. (WANDERLEY, 1998; FISHER, URY, PATTON, 2005; FISHER, 2006, MATTOS, 2012).

Na etapa de análise, cabe identificar a situação problema, ou seja, verificar se o problema a ser negociado está claro para ambas as partes e se o real problema da negociação é o que está na mesa de negociação. A etapa de análise é crucial para uma boa negociação, pois qualquer desajuste nesta fase poderá comprometer substancialmente toda a negociação.

Passando a fase de análise, inicia-se a etapa de planejamento, onde se continua o levantamento das informações, mas agora de maneira estruturada, ou seja, sistematizando o problema já para a sua finalização, trata-se de uma observação crítica da etapa de análise, por fim a fase de discussão, onde as partes buscam um acordo através do diálogo e da apresentação das possibilidades e ideias.

Com base no círculo de negociação identificam-se os desdobramentos de uma negociação e suas principais etapas, essa compreensão alinhada às etapas de análise, planejamento e discussão se desvendam como úteis para compreensão do modelo de diagnóstico dos conflitos e seus estilos de comportamento.

### **2.3.MODELO DE DIAGNÓSTICO DOS CONFLITOS**

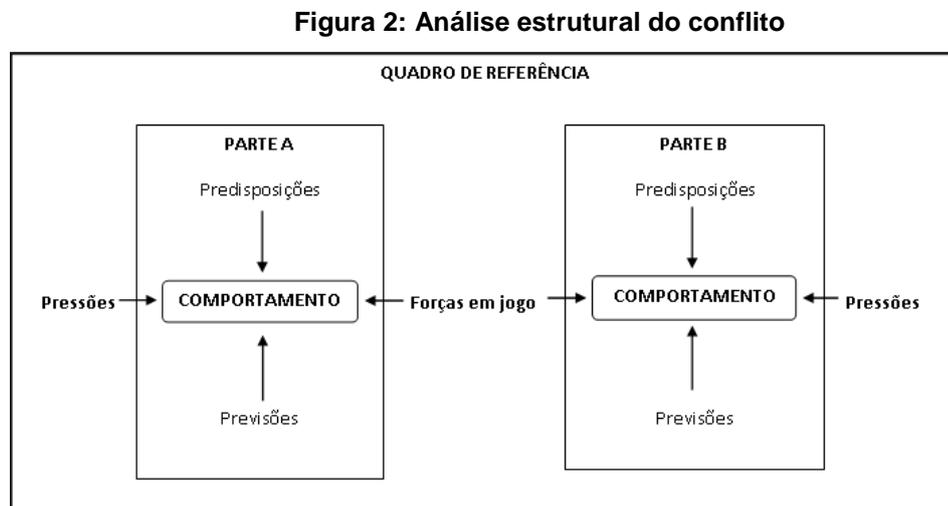
Referente ao modelo de diagnóstico dos conflitos pode-se citar dois modelos relevantes, o modelo estrutural e o modelo processual. Em acordo com Filley (1975) os modelos chamados “estruturais” apresentam diversos quadros de referência a fim de explicar as condições gerais que o conflito se desenvolve, este modelo reconhece as fontes de conflitos como à própria natureza humana ou as relações entre grupos (PONDY, 1967; WALTON, 1965; CHANLAT, 2008).

Já os modelos chamados “processuais”, tentam explicar a dinâmica pelo qual ocorre o surgimento do conflito em diferenciação ao modelo estrutural, este modelo busca saber as causas que influenciam o conflito a se desenvolver, buscando analisar a influência dos envolvidos no desenrolar do desajuste.

Os modelos processuais tentam descrever a dinâmica de situação de conflito e buscam ilustrar as transformações vividas por cada parte quando ocorre um episódio conflitante. Em geral, este modelo não se preocupa em fazer uma análise sistemática

das causas do conflito, mas tentam enfatizar a influência subjetiva e recíproca das partes envolvidas. Este modelo se concentra em apreender as consequências destes comportamentos para o desenvolvimento do conflito (WALTON, 1965; PONDY, 1967; FILLEY, 1975; CHANLAT, 2008).

Neste cenário a análise estrutural deve esclarecer quatro parâmetros distintos com finalidade de compreender o comportamento das partes em face de um conflito. Os parâmetros utilizados nesta análise são predisposições, previsão, pressão, forças em jogo nas negociações e quadro de referência. Como pode ser observado na Figura 2 a seguir:



Fonte: Chanlat, (2008, p. 213).

É possível compreender as predisposições em um conflito como um conjunto de traços e habilidades pessoais, possíveis de influenciar o comportamento do indivíduo em uma determinada situação e também suas intenções quanto ao desenvolvimento do conflito, posição estratégica na disputa e avaliação do comportamento da outra parte.

Já a previsão, diz respeito à percepção que uma parte tem da outra, e a maneira pela qual julga as ações dependendo do grau de dependência das partes e a expectativa criada no conflito, (CHANLAT, 2008). Em segundo parâmetro estão às pressões, Thomas (1976) aprova a importância de perceber como cada parte em conflito reage à pressão de maneira “lateral”, ou seja, através da observação e dinâmica das atividades como de maneira vertical através de um “mandante”, ou seja,

uma influência sobre o comportamento que pode deixar a negociação, mais ou menos competitiva.

Por sua vez o terceiro parâmetro expressa às forças em jogo na negociação Chanlat, (2008, p.215) que diz:

Em causa de conflito a negociação cuida, em primeiro lugar, do objetivo que está no centro do debate, que é o desejável para ambas as partes e para qual o comportamento de uma parte é fonte de frustração para a outra (CHANLAT, 2008.p.215).

No entanto Thomas (1976) fala sobre uma estrutura de interesse, onde a preocupação está ligada ao controle de recursos e os obstáculos a satisfação. Quanto ao controle dos recursos é perceptível um claro conflito de interesse, onde as partes em destaque tendem a duelar por recursos limitados gerando assim o conflito.

Já os obstáculos que impedem a satisfação podem ser relacionados com um comportamento ou posição exercida pela outra parte, que pode ser entendido como inaceitável para alguns e aceitáveis para outros, a dicotomia neste contexto é um forte gerador dos conflitos.

Um exemplo seria uma equipe que possuem cinco empregados, ambos com tempos diferentes de contratação. Analisando apenas o primeiro e segundo empregado, os dois tecnicamente preparados, o primeiro possui 10 (dez) anos de empresa, já o segundo apenas 3 (três), ambos desejam a vaga de gerente de operações. Para o primeiro empregado mesmo sendo uma decisão de um mandante, seria inaceitável ficar subordinado ao empregado dois.

Goffmam (1974) nos esclarece que em muitos casos de negociação se deve observar dois propósitos, o propósito explícito, neste exemplo o aumento de salário (dinheiro), mas também o propósito implícito, que pode ser chamado de (direito de manter a cabeça erguida) ou seja, ficar subordinado a alguém mais novo no grupo pode gerar constrangimento.

Deve-se pensar como o funcionário com maior tempo de função, tecnicamente preparado a espera de uma promoção há quase uma década vai aceitar ser subordinado a alguém mais jovem na companhia, a atenção a esses elementos e uma conversa franca poderá mudar o rumo da negociação e a criação de critérios para solucionar esse conflito.

Quanto à situação de conflitos, os membros, em muitos casos continuam inflexíveis devido aos propósitos encarados de maneira implícita que poderá gerar perdas na autoridade íntima de cada indivíduo. Nesta situação, é eficaz que durante o processo de negociação seja observado tanto os motivadores de conflitos em caráter técnico (explícito) como seus motivadores diante dos aspectos implícitos.

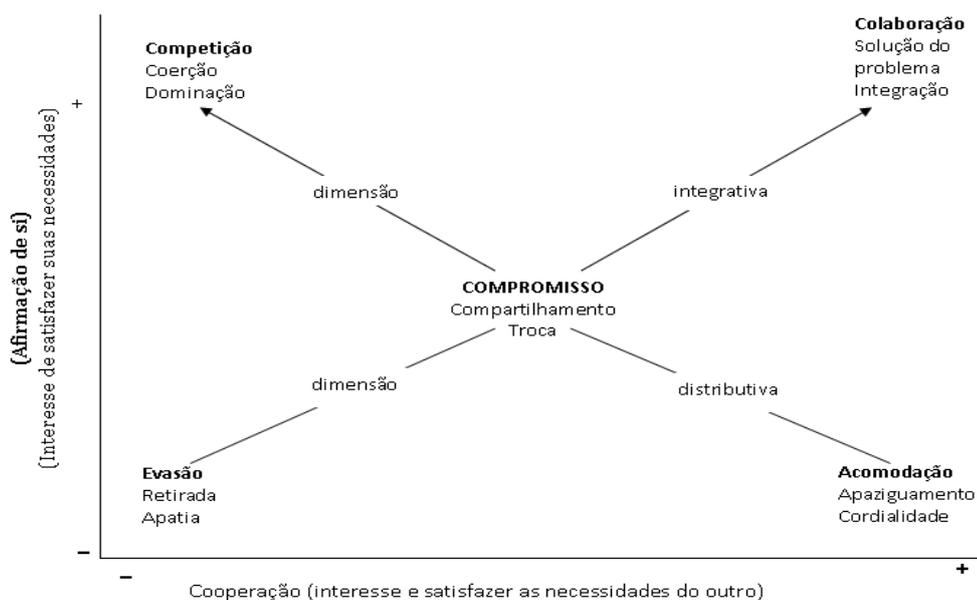
Enfim, o quarto parâmetro se refere ao quadro de referência em que ocorre o conflito. Uma representação sobre conflito, não pode ser analisada sem que exista uma investigação dos processos e parâmetros agrupados, fato que caracteriza seu desenvolvimento e evolução. O quadro de referência de um conflito é um conjunto de referências em caráter normativo que exercem uma coerção sobre as partes e que predeterminam o comportamento (CHANLAT, 2008, LUCENA, 2012; MATOS; 2012).

Em cenário conflitante um auxiliar para o entendimento e solução do conflito são as regras, ou seja, os métodos e a influência que se possa dispor no processo. As regras são os mecanismos reguladores das relações e da organização, elas que evitam que os membros atuem de maneira exagerada desde o início do conflito. Permitindo tratar mais facilmente questões delicadas, exercendo um papel de regularização (THIBAUT E KELLEY, 1959; CHANLAT, 2008).

A análise do quadro de referência é favorável ao entendimento do conflito por evidenciar as lacunas da conduta e das trocas entre as partes, ainda podendo relacionar mecanismo de intervenção no conflito a fim de sua solução. Os parâmetros aliados buscam apresentar as variáveis que determinam o comportamento adotado em situação de conflito.

Diante o comportamento Deutsch (1949, 1973), nos corrobora que a conduta adotada por cada parte se distribui ao longo de uma continuação (desenvolvimento), indo da cooperação a competição. Conforme quadro adaptado de Thomas (1976).

**Figura 3: Estilos de comportamento em situação de conflitos.**



Fonte: Adaptado de Thomas 1976.p.184.

O modelo descobre duas dimensões independentes que influem no comportamento em situação de conflito. Trata-se, de uma parte, da afirmação de si (*assertiveness*), definida como a tendência a satisfazer suas próprias necessidades e, de outra parte. Da cooperação (*cooperativeness*), definida como tendência a se preocupar com as necessidades dos outros. Estas dimensões combinam-se para determinar cinco estilos de comportamento em situação de conflito, definidos como: evasão, acomodação, colaboração, competição e compromisso (THOMAS, 1976, CHANLAT, 2008).

Neste contexto é possível perceber que várias características como, controle de recursos, pressões, trabalho em ambiente dinâmico com constante negociação, luta por recursos limitados e possibilidades de progresso, são dicotomias que precisam

ser gerenciadas para que a negociação alcance seu melhor resultado. Essas questões devem ser encaradas pelos administradores/empreendedores contemporâneos como habilidades fundamentais para a sua permanência no mercado, que a cada dia se apresenta mais imprevisível.

### 3. REFLEXÕES ANALÍTICAS

Em reflexão sobre o PNUH – (Programa de negociação da Universidade de Harvard), principalmente no que arrola o círculo de negociação, os elementos de: comunicação, relacionamento, interesse das partes em negociar, as possibilidades e critérios para a negociação, o finalmente, e o compromisso são forças matrizes para uma boa negociação.

Dessa forma, é possível destacar como mínimo necessário para a negociação o interesse das partes em negociar e a disposição para a comunicação, elementos essenciais para o início da negociação de maneira positiva. Outro elemento que é balizador desse processo são as possibilidades de negociação, ou seja, a capacidade dos negociadores em mesa, poderem ofertar algo que seja de interesse da outra parte envolvida na negociação, buscando assim o estilo de negociação ganha - ganha.

Neste contexto, para o fechamento da negociação é fundamental ao empreendedor/negociador, conseguir fechar a negociação através de um acordo formal, momento que no ciclo de negociação é identificado como compromisso. Esta etapa da negociação é sensível, pois a percepção de toda a negociação é observada pelas partes na mesa, podendo em muitos casos ser o instante de retirada pelo membro que não perceber conformidade na negociação. Neste mesmo cenário podemos abordar de maneira crítica a análise estrutural, onde oferece parâmetros para a investigação do conflito no ambiente organizacional, possuindo o empreendedor/negociador como seu personagem principal.

Nesta ferramenta de exame é utilizado o quadro de referências com a finalidade de compreender o comportamento das partes na tocante do conflito. Os parâmetros utilizados nesta análise são predisposições como: previsão, pressão, forças em jogo nas negociações e quadro de referência (THOMAS, 1976).

É possível verificar que os elementos do quadro de referências possuem harmonia com os elementos do programa de negociação da Universidade de Harvard, mas com abordagens distintas. Em quanto o programa de negociação de Harvard,

intensifica a administração do conflito de maneira circular, fundamentando em aspectos técnicos e posicionamentos dos jogadores/negociadores.

O quadro de referência tem foco principal nas habilidades pessoais do negociador de influenciar a negociação, buscando assim o acordo mais conveniente, que podemos chamar de estilo estratégico de disputa. Outro ponto relevante é que tanto o PNUH como o quadro de referência estão sintonizados com os fatores “implícitos e explícitos” que influenciam o surgimento do conflito proposto por Goffman, (1974), já traduzido na seção (2.3) deste trabalho.

O conhecimento desses requisitos são essenciais para o início da negociação e seu fechamento, pois fazem referência a elementos inegociáveis por parte dos atores em conflito. Podemos até mesmo classificar esse contexto como zona sensível de negociação e gerenciamento do conflito, evento que ao serem mencionados na mesa, poderão colher mais resistência que parcimônia.

Por fim, temos os reguladores, que no PNUH – Programa de negociação da Universidade de Harvard aparece como critério e compromisso e no quadro de referência converge como predisposição a negociar. Os reguladores são cernes que evitam que os membros em negociação atuem de maneira exagerada. Thibaut e Kelley (1959) manifestam que a existência de regras permite o tratamento das questões de conflito com maior equilíbrio evitando possíveis exageros pelas partes em conflitos desde o início da negociação até seu fechamento.

A partir dessa reflexão analítica, e consciente que as organizações não utilizam esses modelos de negociação e solução de conflitos de maneira ideal, os achados nesta discussão permitem avanço nesse campo de conhecimento, pois promove uma apresentação colaborativa dos círculos de negociação e modelos de solução de conflitos.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A finalidade deste trabalho se releva na apresentação e análise dos métodos de negociação e solução de conflitos e se materializa como sendo habilidades essenciais para o empreendedor contemporâneo.

Para tal, foi utilizado o programa de negociação da Universidade de Harvard e o quadro de referência, com a intenção de identificar suas inter-relações na análise sistemática do conflito e da negociação. Nas organizações o conflito e negociação são

frequentes ativos, fato que poderia justificar sua boa identificação e ajuste, no entanto o que se perceber sendo possível inferir é um grande despreparo por parte do empreendedor, administrador, negociador em solucionar tais insurgências.

O conhecimento pelo empreendedor moderno dos programas de negociação, em destaque nesta pesquisa o da Universidade de Harvard e dos quadros de referências frente a uma negociação, são um diferencial competitivo tanto para a organização como para seus gestores (empreendedor), pois através dessas ferramentas é possível canalizar melhor a energia de seus influenciadores e conquistar melhores resultados organizacionais.

Com base nesta investigação teórica, podemos perceber a necessidade de implantação de uma política de negociação e gerenciamento de conflitos nas organizações modernas. Essa percepção se justificar no fornecimento de padrões e procedimentos a serem aplicados sobre os conflitos já estalados e em desenvolvimento. Neste sentido torna-se imperativo a reavaliação ou implantação dessas políticas com a intenção de conseguir os melhores acordos na sua atuação no mercado cada vez mais competitivo.

Este artigo é relevante ao avançar nesse campo de conhecimento, pois promove uma apresentação colaborativa dos círculos de negociação proposto pelo PNUH e modelos de solução de conflitos, proposto por Thomas, (1976). O conhecimento nesta tocante é essencial ao empreendedor moderno que está a todo tempo realizando negociações, acordos, trocas com seus clientes, fornecedores e pares. Assim sendo o desconhecimento dessas ferramentas levará o “empreendedor, administrador” a inclinar-se a realizar acordos de valência negativa para seu negócio. Como sugestão de estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas que busquem analisar seguimentos específicos, e a partir disso se promova um escopo maior de conhecimento e auxílio no gerenciamento de conflitos por parte do empreendedor contemporâneo.

## REFERÊNCIAS

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

CARVALHAL, E. et al. **Negociação e Administração de Conflitos**. São Paulo: FGV Editora: 2013.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas, v.3. [organização da edição brasileira] Ofélia de Lanna Sette Torres. [Tradução] Christina T. Costa, Maria Helena C. V. Trylinski, Ofélia Sete Torres; [revisão técnica] Carlos Bertero. 1. Ed.; 9. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEUTSCH, M. A. **Theory of cooperation and competition**. Human relations, n. 2, 1949.

DEUTSCH, M. A. **The resolution of conflict**: constructive and destructive process. New Heaven and London: Yale University Press, 1973.

ERTEL, Danny (comp.). **Negociación 2000**: la colección de conflict management. Colômbia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 1996.

FILLEY, A. C. **Interpersonal conflict resolution**. Glenview: Scott Foresman, 1975.  
GOFFMAN, E. Les rites d'interaction. Paris: Minuit, 1974.

GONÇALVES, Luciana Rodrigues; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. **Um estudo sobre conflitos entre as gerações X E Y nas organizações contemporâneas**. Ciência Atual—Revista Científica Multidisciplinar das Faculdades São José, v. 6, n. 2, 2015.

FISHER, Roger; URY, William. **Getting to yes**: negotiating agreement without giving. New York: Penguin Group, 1991.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: negociação de acordo sem concessões. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como Chegar ao Sim**: A negociação de acordos sem concessões. 2 ed. São Paulo: IMAGO, 2006.

LIKERT, Rensis. **Administração de conflitos**: novas abordagens \ Rensis Likerts, Jane Gibson Likert. [Tradutor] Joaquim O. Pires da Silva. [Revisor técnico] Eunice Lacana K wasnicka. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

LIMA, Jean Carlos. **Meios Alternativos de Resolução de Disputas**. Curitiba: Ampla, 2007.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos ao ganharganha através do melhor estilo** \ Dante p. Martinelli, Ana Paula de Almeida. 1. Ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganharganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2012.

LOPES, Luana GN; SILVA, Ary G.; GOURLART, Antônio Celso O. **A Teoria Geral do Sistema e suas aplicações nas ciências naturais**. Natureza on line, v. 13, n. 1, p. 1-5, 2015.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação gerencial aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: J. olympio, 1985.

MATOS, F.G. **Negociação e Conflito**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MICHELON, Regina Maria Coelho. **Negociação**. Porto Alegre, 1994.

MICHELON, Regina Maria Coelho. **Conflito e negociação**: estudo de caso em um indústria de transformação do Rio Grande do Sul / Regina Maria Coelho – Michelin – Porto Alegre, 2003.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2a.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração** / Fernando Cláudio Prestes Motta, Isabella Gouveia de Vasconcelos. - - 3.ed.rev.- - São Paulo: Thomson Learning 2006.

PONDY, L.R. **Organizational conflict**: concepts and models. Administrative science quarterly, v. 12, n. 2, 1967.

RAHIM, M.A. **Toward a theory of Managing Organizational Conflict**. In: The International Journal of Conflict Management, 2002.

SIMON, Herbert A; MARCH, James G. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

THIBAUT, J. W., KELLEY, H. H. **The social psychology of groups**. New Your: Wiley, 1959.

THOMAS, K.W. **Conflict and conflict management**. In: DINNETTE, M. D. (dir.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.  
WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. 5.ed São Paulo: Editora Gente, 1998. 263 p.

WALTON, R.E., McKERSIE, R. B. **A behavioral theory of labor negotiations**: an analysis of a social interaction system. New York: McGraw-Hill, 1965.